

Un mestiere difficile 2008

Cooperazione Internazionale

Lavorare con le ONG

Vogliamo ringraziare le persone che, con il loro contributo, hanno reso possibile la pubblicazione di questa ricerca: il Consiglio di Link 2007; Lele Pinardi; Cinzia Giudici; Alessandra Tosi; Loredana Pin; Gianni Lonardi; Laura Cardito.

Un particolare ringraziamento a Vera Melgari; Gianni Rufini (Università di York - Responsabile del "Corso avanzato in Emergenze Umanitarie – ISPI"); Marco Galbiati (Responsabile Service Line Reward - Hay Group); People In Aid per la gentile autorizzazione alla pubblicazione del "Codice delle Buone Pratiche".

Progetto grafico: Alessandro Boscaro (Cosv)

"*Dialoghi in Cammino*" è un progetto del Cosv in consorzio con Link 2007 finanziato dal Ministero degli Affari Esteri – DGCS.

Il gruppo di ricerca di "*Dialoghi in Cammino*" è composto da Roberto Tamborini, Sabina Siniscalchi, Giorgio Cancelliere, Gianni Rufini, Emanuele Giordana.

INDICE

INTORDUZIONE <i>di Emanuele Pinardi</i>	pg. 5
CAPITOLO 1 – GLI ULTIMI CAVALIERI <i>di Gianni Rufini</i>	pg. 8
CAPITOLO 2 – GLI OPERATORI DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE NEL 2007 <i>di Vera Melgari</i>	pg. 12
2.1 – Operatori in aumento: 2006-2007 a confronto	pg. 13
2.2 – Europa senza frontiere anche nella cooperazione	pg. 16
2.3 – Associazioni, Fondazioni, Enti religiosi: i tre volti della cooperazione non governativa	pg. 18
2.4 – Gender e occupazione: la cooperazione si tinge di rosa	pg. 21
2.5 – Una cooperazione sempre più giovane	pg. 23
2.6 – Priorità geografiche	pg. 25
CAPITOLO 3 – IL COORDINATORE DEI PROGETTI IN LOCO <i>di Luciano Chiussi e Marco Galbiati</i>	pg. 32
3.1 – Il processo	pg. 33
3.2 – Introdurre alla figura del Coordinatore di progetti in loco	pg. 33
3.3 – In contesto in cui opera il Coordinatore di progetti in loco	pg. 34
3.4 – Le responsabilità del Coordinatore di progetti in loco	pg. 36
3.5 – Le dimensioni economiche e operative che caratterizzano il ruolo del Coordinatore	pg. 37
3.6 – Background, conoscenze e skill	pg. 37
3.7 – Le competenze necessarie	pg. 38
ALLEGATO 1 – L'APPROCCIO DELLE COMPETENZE NEL NONPROFIT <i>di Luciano Chiussi e Marco Galbiati</i>	pg. 45
ALLEGATO 2 – CODE OF GOOD PRACTICE <i>di People in Aid</i>	pg. 51

INTRODUZIONE

di Emanuele Pinardi

Eccoci dunque al secondo appuntamento con “Un mestiere difficile”. Come avevamo promesso nel corso del 2007, anche a seguito dei positivi commenti alla prima edizione dell’iniziativa, abbiamo cercato di dare continuità a questa sorta di *osservatorio sulle risorse umane nelle Organizzazioni Non Governative (ONG)*, che cerca di riflettere non soltanto sui numeri (comunque importanti), ma anche sui contenuti e le caratteristiche della professione di cooperante.

Già definire una “*professione*” quella dell’operatore della cooperazione non governativa, pone dei problemi.

Dove sono finiti i “bravi volontari” con le loro solide motivazioni? Niente panico, ci sono ancora e con loro le motivazioni: salde ed irrinunciabili, almeno quanto richiesto da questo *mestiere*.

Solo che, come ci aiuta a capire nel suo intervento Gianni Rufini bisogna uscire dall’equivoco linguistico per cui chi fa volontariato è altro, diverso, da chi svolge un lavoro “normale”. Questo non significa che non ci sia spazio per le persone di buona volontà che saltuariamente operano nel volontariato; ma, come quelle stesse persone – fuori di ogni retorica – ben sanno, un conto è spendersi occasionalmente, magari anche con regolarità, impegno e senso di responsabilità, in attività sociali ed assistenziali; un conto è fare del proprio impegno e motivazione l’asse portante della propria esperienza professionale nel no-profit. Sono due approcci per nulla in contrasto e forse anche compatibili, a patto che siano chiare le differenze.

Diventare un operatore della cooperazione internazionale non governativa, non è semplice e richiede un impegno costante, sia in termini di continuo aggiornamento, sia per ciò che riguarda la capacità di adeguare le proprie scelte di vita alle opportunità professionali. Anche dal punto di vista strettamente professionale, sempre più servono figure in grado di indirizzare il proprio ruolo tecnico verso la consulenza, la formazione e la valutazione di attività realizzate da partner locali, piuttosto che tecnici direttamente operativi.

Nei ruoli manageriali poi – sempre più richiesti – servono persone in grado di gestire progetti complessi, coordinando, motivando, supervisionando, indirizzando, il lavoro di team internazionali, e gestendo le complesse relazioni tra i differenti attori della cooperazione. Non solo *project manager* quindi, anche se quella può rappresentare la figura di riferimento. E neppure si può immaginare che siano sufficienti le competenze tecniche piuttosto che quelle relazionali o di gestione; le conoscenze piuttosto che le motivazioni. I successi nella cooperazione, anche quelli personali, dipendono da molte componenti e da molte variabili che rendono ancora difficile la selezione degli operatori.

Forse anche per questo, l’aspettativa delle ONG è alta nei confronti dei tanti, forse troppi, master e corsi specialistici nati in questi ultimi anni. Il “sapere” non manca ma il “saper fare” e il “saper essere” sono ancora in gran parte relegati alle conseguenze dell’esperienza diretta, quando errori e inadeguatezza hanno un costo purtroppo eccessivo.

Forse per questo entrare nel mondo della cooperazione internazionale è così difficile, come dicono molti aspiranti candidati.

Più facile passarci un breve periodo, giusto il tempo di un’esperienza.

Riguardo ai numeri (come sempre elaborati da Vera Melgari, con la collaborazione di Loredana Pin della SISCOS), la ricerca sui dati più recenti relativi a età, sesso, destinazione, numero dei cooperanti italiani non si discosta molto da quella presentata nel corso della prima edizione di “Un Mestiere Difficile”. Anche questa è un’indicazione interessante. Significa che siamo in presenza di un settore con caratteristiche e peculiarità non occasionali, anzi abbastanza stabili e ricorrenti.

La circolazione di questi dati, per altro necessariamente limitata, *può anche contribuire a smascherare una serie di luoghi comuni sulla figura del cooperante e sul lavoro nelle ONG*. La prima, lampante evidenza è che le ONG sono certamente un promotore di lavoro di tutto rispetto

Come avrete modo di verificare direttamente, la cooperazione internazionale non è precisamente il luogo di impiego (e di impegno) di giovani neolaureati alle prime esperienze. Anche se, per fortuna, non si nasce cooperanti. Lo si diventa.

Nell’edizione di quest’anno abbiamo voluto inoltre tentare la via di alcuni approfondimenti, con obiettivi molto pratici e diretti. Grazie alla collaborazione di Hay Group, ed in particolare del Dott. Marco Galbiati che insieme a Sodalitas ha lanciato alcuni anni fa l’idea di un Osservatorio sulle Risorse Umane nel No-Profit (ORUNP), abbiamo cercato di avviare un’analisi su una delle figure più problematiche (e ricercate) della cooperazione non governativa: *il Coordinatore paese/ Rappresentante ONG in loco*.

Una figura certamente manageriale ma con componenti strategiche e relazionali piuttosto complesse. Siamo in buona compagnia, se è vero che - anche nel profit - proprio la figura del manager, quello di successo, che “funziona” e che raggiunge obiettivi significativi anche attraverso il contributo di un team di collaboratori, non è di facile definizione.

Cosa faccia di un manager un *buon manager* continua ad essere una sorta di scommessa, una difficile formula alchemica tra conoscenze, capacità professionali, stili di conduzione e competenze di gestione, skills, esperienze e maturità, che ne fanno uno dei protagonisti chiave del successo (o dell’insuccesso) d’impresa.

Da parte nostra abbiamo avviato un’analisi – che certo non si può considerare esaustiva – per offrire, a chi si occupa di formazione, alcuni elementi di riflessione che speriamo si possano tradurre in un contributo alla creazione di adeguate figure professionali per la cooperazione. A ben pensarci, salvo rarissimi casi, la cosa che sorprende di più dei corsi e dei master esistenti – più in generale, non solo nel settore della cooperazione - è la quasi totale assenza di relazione con gli utenti ultimi della formazione: le ONG.

Capita raramente, quasi mai, di sentirsi chiedere: *“Di che figure avete bisogno, con quali caratteristiche, per quali compiti?”*, quasi che si trattasse di informazioni scontate o di irrilevante importanza. La domanda più comune è piuttosto: *“Sareste disposti ad ospitare uno/a stagista? Se desidera le mando una brochure sugli obiettivi del nostro corso...”*. Che poi significa spesso obiettivi anche molto distanti dallo specifico delle ONG di cooperazione internazionale.

Da parte nostra, convinti che la collaborazione tra settori e competenze diversi sia la migliore strada per affrontare i problemi, siamo sempre disponibili a lasciarci coinvolgere nella progettazione di un corso adeguato alle aspettative.

Un ulteriore contributo viene dalla pubblicazione dei criteri e degli indicatori del codice di condotta per la promozione delle “best practices” nel management

degli operatori della cooperazione elaborato da *"People in Aid"*, il network di circa 140 tra Agenzie, associazioni, reti e ONG che hanno contribuito alla sua realizzazione e diffusione. Certamente uno strumento ulteriore per comprendere meglio l'ampiezza e la peculiarità del settore Risorse Umane nello specifico della cooperazione internazionale, oltre che uno strumento per tutelarne lo sviluppo.

Una cosa è certa: le qualità delle risorse umane sono l'elemento chiave di ogni impresa, certamente della cooperazione. Investire in formazione, facilitare percorsi di avvicinamento alla professione di cooperante, prevedere l'alternanza tra periodi di aggiornamento e di lavoro, sono alcuni degli strumenti assolutamente necessari nell'immediato futuro per valorizzare e finalizzare le motivazioni di quanti ancora credono che un mondo migliore sia, non solo possibile, ma realizzabile, quale diretta conseguenza anche del loro, personale, impegno.

CAPITOLO 1

GLI ULTIMI CAVALIERI

di Gianni Rufini

In un mondo povero di eroi, il cooperante sembra un po' l'ultimo cavaliere errante, sempre pronto ad intervenire per aiutare e proteggere. Al bisogno, correggendo i torti e difendendo i deboli. Anche per questo, suscita in molti una viscerale antipatia: quella del cinico verso l'idealista, dell'opportunista verso l'altruista. Quella dei *villains* del giornalismo e della politica, irritati da tanto "buonismo".

In realtà, chi fa cooperazione, quali che siano le sue motivazioni occasionali, condivide una visione del mondo per cui questo lavoro deve essere fatto. Ma è anche consapevole, oggi più di vent'anni fa, di doversi confrontare con standard internazionali sempre più elevati. Il lavoro di cooperazione porta con sé una certa dose di pathos, che incide a volte pesantemente sul vissuto degli operatori, più facilmente di altri esposti a stress e difficoltà e, proprio per questo, bisognosi di consolidare un'altissima professionalità.

Il profilo umano e professionale

Quando si parla di professionalità, ci si confronta con l'eterno dibattito sul ruolo dei volontari. Che spazio c'è per loro nei progetti d'emergenza e di sviluppo? Come sempre la risposta non può essere netta: nell'ambito dei progetti di sviluppo, c'è forse più flessibilità, tempi meno convulsi, minor rischio di errori, mentre l'ambiente operativo dell'aiuto umanitario è pericoloso e molto delicato. Purtroppo, molte agenzie ritengono più "sexy" definire "volontari" i propri cooperanti, mettendo in rilievo la motivazione piuttosto che la professionalità. Questo può aiutare ad acquistare qualche consenso, ma genera confusione nell'opinione pubblica.

Il professor Barakat, che nell'Università di York ha formato alcuni tra i migliori *aid workers* del mondo, sostiene che i cooperanti debbano rimanere prevalentemente dei generalisti. "Quale che sia il settore specifico di azione, i loro compiti esigono sempre una grande flessibilità e la capacità di tenere costantemente d'occhio il quadro d'insieme. Bisogna saper leggere la politica, i comportamenti del potere, le sensibilità di genere o religiose, le dinamiche familiari, i rischi sanitari, i meccanismi economici, etc. Anche il miglior medico, agronomo o architetto, senza una sistematica attenzione per tutto questo, e una solida cultura generale nel campo delle scienze sociali, lavorerà male".

Efficienza, saggezza, diplomazia e capacità di analisi, sia pure condite di coraggio e creatività, sono doti indispensabili. Soprattutto, non bisogna mai smettere di pensare, ragionare su quello che si fa, affrontare i dubbi, porsi i problemi, riflettere: un operatore deve sempre essere consapevole delle conseguenze delle proprie azioni, non può farsi travolgere dagli eventi o trascinarsi dalla routine. Anche i comportamenti sono un aspetto delicatissimo: cose normali come ridere, bere del vino, frequentare persone dell'altro sesso, o farsi delle amicizie possono risultare negative in certi contesti. Anche la convivenza con i colleghi, può presentarsi difficile e richiede equilibrio e serenità.

In ogni caso, muoversi all'interno di una comunità, e di un processo di sviluppo o di assistenza presuppone un costante stato di consapevolezza dell'effetto delle proprie azioni come della propria responsabilità, e della delicatezza delle dinamiche che si generano. Nei processi sociali, ogni atto è estremamente sensibile: l'errore è sempre in agguato, il clima reattivo, le conseguenze imprevedibili. C'è dunque bisogno di una professionalità elevata, multiforme, flessibile, accompagnata da una grande ricchezza di competenze accessorie in settori tecnici, amministrativi e politici.

La formazione

Alcune università ed organizzazioni britanniche si sono dedicate da molti anni alla formazione per gli *aid workers*, prime tra queste le Università di York, Leeds, Bradford, Oxford ed il centro di formazione RedR.

Nel 1997, viene fondato ALNAP, un forum per lo scambio e la sistematizzazione delle esperienze tra operatori, preziosa risorsa per chi desidera approfondire la propria formazione, imparare nuove tecniche ed affinare le metodologie di lavoro.

Anche in Francia, sulla scia di una fortissima presenza nazionale nel sistema umanitario, si è assistito negli anni Novanta ad un impegno crescente verso la formazione, con le università di Aix-en-Provence, Lione, Bordeaux e Parigi “Sorbona”; e con la forte crescita del centro di formazione Bioforce (fondato nel 1983).

Oggi, in tutta Europa fioriscono corsi di laurea e di master in diversi settori della cooperazione internazionale.

In Italia, come a volte capita, il fenomeno è stato tardivo ma debordante. Secondo uno studio del Fornez, nell’anno accademico 2006/2007 sono stati realizzati dalle Università italiane 66 Master in questo campo, in alcuni casi concentrati nella stessa regione (17 nel Lazio, 11 in Emilia-Romagna, 8 in Veneto).

Con poche eccezioni, quasi tutti i corsi sono nati negli ultimi 4 o 5 anni, e molto raramente raggiungono dei livelli di qualità sufficienti. Dunque un sistema formativo esageratamente prolifico e ancora strutturalmente debole e ampiamente scollegato dalla comunità della cooperazione internazionale, e quindi molto spesso occupato a reinventare l’acqua calda.

Inoltre, molti master si presentano piuttosto come “estensione” del corso di laurea: ampiamente teorici, dedicano un peso spropositato a materie come l’economia, le relazioni internazionali o il diritto, mentre il “saper fare” viene di solito mortificato, e strizzato nella parte finale dei corsi. Sia pure con alcune lodevoli eccezioni, normalmente il diplomato del master manca della capacità di inserirsi rapidamente ed efficacemente in un ambiente di lavoro.

Il peso, quindi, ricade sulle organizzazioni, che dispongono di scarse risorse e si trovano costrette a dedicare tempo e fatica al vero e proprio tirocinio, che si presenta spesso come un frettoloso apprendistato sul lavoro.

Per i molti che hanno già completato la loro formazione universitaria, o che già lavorano e sono impegnati nella formazione continua – indispensabile in questo campo – ci sono possibilità limitate. La formazione avanzata viene offerta soltanto da alcune ONG e da centri non-profit quali RedR, Bioforce e, in Italia, l’ISPI.

Il livello formativo che appare decisamente scoperto, in Italia ed altrove, è quello dei quadri intermedi. Responsabili di progetto, rappresentanti nel paese, desk officers, ecc. Persone che richiedono competenze in ambiti quali le risorse umane, la gestione finanziaria, il coordinamento, le relazioni istituzionali. Quelli che costituiscono i quadri di riferimento più importanti in un’organizzazione: la sede della competenza, dell’efficienza e della qualità.

Un lavoro duro

La condizione lavorativa dei cooperanti è di grande instabilità, fondata su contratti a corto termine. La discontinuità nel lavoro comporta anche una difficoltà di integrazione nelle organizzazioni: giacché i contratti sono brevi, si è costretti a cambiare spesso datore di lavoro. E’ difficile, in queste condizioni, diventare un “membro della famiglia”.

Inoltre, i cooperanti non godono di un chiaro riconoscimento professionale o di tutela legale, e anche le assicurazioni spesso si rifiutano di fornire un'adeguata copertura a chi opera in aree a rischio. Il disagio delle sedi di lavoro e la discontinuità rendono difficile costruirsi una famiglia e dei rapporti consolidati. Se a questo si somma l'esposizione sistematica alla povertà e alla sofferenza, ne deriva un fattore di stress sconosciuto ad altre categorie. Ne risulta una vita professionale sul campo normalmente molto breve.

Secondo uno studio di Barney Mayhew per HPN, la maggior parte degli operatori umanitari lascia il lavoro prima dei quarant'anni e solo pochi di loro riescono a ricollocarsi negli headquarters. D'altronde, soprattutto per le ONG medie e piccole, è estremamente difficile fare investimenti a lungo termine sul personale, con l'attuale sistema di contratti corti e cortissimi imposti dai donatori. Di conseguenza, la gran parte degli operatori lavora con mosaici di contratti di pochi mesi o un anno, parte dei quali trascorsi a cercarsi un nuovo contratto, per dopo. Questo naturalmente impedisce anche di programmare dei periodi di trattamento dello stress, di studio o di lavoro in sede, pur indispensabili per il benessere personale e lo sviluppo professionale.

Un aspetto peculiare del lavoro umanitario è costituito dal problema della sicurezza degli operatori. Non esiste un quadro statistico degli incidenti che avvengono nel corso delle crisi umanitarie: la maggior parte dei casi non vengono riportati, vuoi perché ritenuti di poco conto, vuoi per ragioni diplomatiche, vuoi perché gli operatori hanno paura di reazioni negative da parte del quartier generale. Uno degli studi più attendibili sulla questione è stato realizzato dall'Overseas Development Institute britannico (ODI) nel 2006, e vede un raddoppio nel numero degli attacchi fatali tra il 2001 e il 2005, che vede le ONG al centro del mirino, e le motivazioni politiche come principale causa.¹

Già nel 1995, l'ODI sosteneva che "per gran parte degli espatriati, lo stress lavorativo non è soltanto frutto del pericolo e dell'impatto emotivo del loro lavoro ma, come per coloro che operano in altri settori, è causato anche da sovraccarico, problemi di gestione e l'insicurezza dei contratti a breve termine".

In risposta a questo documento, un gruppo di undici organizzazioni cominciò a lavorare, nel 1996, al *Code of Best Practice in the Management and Support of Aid Personnel*, sotto l'egida del progetto *People in Aid*. Ne uscì un testo di pregevole buon senso, una visione moderna ed efficiente della gestione di risorse umane, che raccoglieva lo spirito e la morale della cultura ONG per valorizzare la centralità delle persone nel lavoro umanitario e di sviluppo. Il riconoscimento di un tratto centrale tanto del lavoro di cooperazione, quanto dell'identità non governativa. Il codice identifica alcuni elementi-chiave nel rapporto tra organizzazione e personale: dialogo, partecipazione, trasparenza, attenzione al benessere

¹ Sull'argomento è interessante rilevare che le ONG ed associazioni di cooperazione italiane sin dai primi anni '80 si sono dotate di una struttura comune per l'assistenza assicurativa agli operatori e dei loro familiari, un 'patronato' che mette a disposizione delle associazioni un servizio assicurativo completo per tutelare quanti operano in condizioni ambientali, climatiche e sociali difficili e che assiste i singoli assicurati nell'espletamento delle pratiche di rimborso spese e/o indennizzo. Da notare che il patronato rivolge la propria attività sia ai collaboratori privati delle associazioni sia ai volontari e cooperanti delle ONG che usufruiscono di contratto registrato presso il Ministero degli Affari Esteri, contratto che include le coperture assicurative previste dalla legge 49/1987. Questo servizio costituisce un osservatorio quasi trentennale degli eventi connessi con la sicurezza e la salute degli operatori durante il loro lavoro all'estero e permette quindi alcune rilevazioni. Il dato più interessante che emerge dall'esame dei dati in possesso della SISCOS è che il numero di sinistri gravi, cioè di infortuni e/o malattie che danno luogo a decesso o a situazioni pesantemente invalidanti, è fortunatamente limitato. Un dato positivo che si rileva è la scarsità di eventi correlati con i rischi ritenuti più probabili nelle aree considerate a più alto rischio, come le situazioni di belligeranza, o le malattie tropicali, segno questo che evidentemente questi problemi sono ben controllati con adeguata attenzione e terapie preventive. Emerge invece, in negativo, che la maggior parte degli infortuni risulta essere causata da incidenti stradali, dato che fa pensare che ci sia una insufficiente valutazione dei rischi ambientali correlati con la circolazione.

e alla sicurezza, supporto psicologico e pratico, formazione e sviluppo professionale, qualità del lavoro, che espone in forma di principi.

Anche ECHO si è occupato del problema. Nella ECHO Partners' Conference del 2001, si sottolineavano la necessità di investire in formazione ed assumere iniziative decise per la sicurezza del lavoro, l'assistenza medica, la pensione e gli sviluppi di carriera. Nel documento si ribadiscono anche le preoccupazioni per il problema della sicurezza, quello del drenaggio di cervelli operato da istituzioni e grandi agenzie a danno delle ONG, ed il problema dell'accesso al lavoro per le nuove generazioni. Si raccomanda infine l'adozione del codice di *People in Aid*.

Nel mondo ci sono circa 200.000 cooperanti espatriati, di cui almeno 6.000 (ma forse molti di più) italiani. Un mercato del lavoro globale e molto avanzato. Un settore importante, che gestisce decine di miliardi di dollari ogni anno. E che ancora attende una chiara definizione del suo status giuridico e una valorizzazione del suo profilo professionale, una formazione adeguata e un quadro normativo che ne definisca diritti e responsabilità. Un mestiere antico, eppure ancora da inventare.

CAPITOLO 2

GLI OPERATORI DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE NEL 2007

di Vera Melgari

A un anno di distanza da una prima ampia riflessione sul mestiere dell'operatore della cooperazione internazionale ², i dati raccolti dalla SISCOS nel 2007 ci offrono l'occasione per verificare quali delle tendenze individuate lo scorso anno si possano considerare confermate e quali dati erano invece frutto di circostanze contingenti.

Come nel 2006, il corpus di analisi del 2007 è costituito da due tipi di dati principali. In primo luogo, ci sono i dati raccolti dalla SISCOS – in qualità di servizio di Patronato per l'assistenza assicurativa alle associazioni ed agli operatori – direttamente dalle applicazioni assicurative, da cui è dedotto il numero di collaboratori, che quest'anno ammonta a 5.596.

Secondariamente vi sono i dati relativi agli espatriati che partono con contratto registrato presso la DGCS del MAE. Quest'anno, tramite le comunicazioni delle ONG, sono stati individuati un totale di 657 nominativi. Purtroppo il dato non è completo, per la mancata comunicazione da parte di qualche organismo e per l'impossibilità di avere il dato ufficiale dal competente ufficio del MAE. Questo fa sì che il numero di cooperanti e volontari MAE sia probabilmente inferiore a quello effettivamente attivo nei Paesi dove vengono realizzati i progetti.

² Definito come una persona che, a prescindere dalla forma contrattuale con cui è impegnata, si reca in un Paese del Sud del mondo per contribuire alla realizzazione di progetti di sviluppo o di azione umanitaria gestiti dalle associazioni non governative italiane

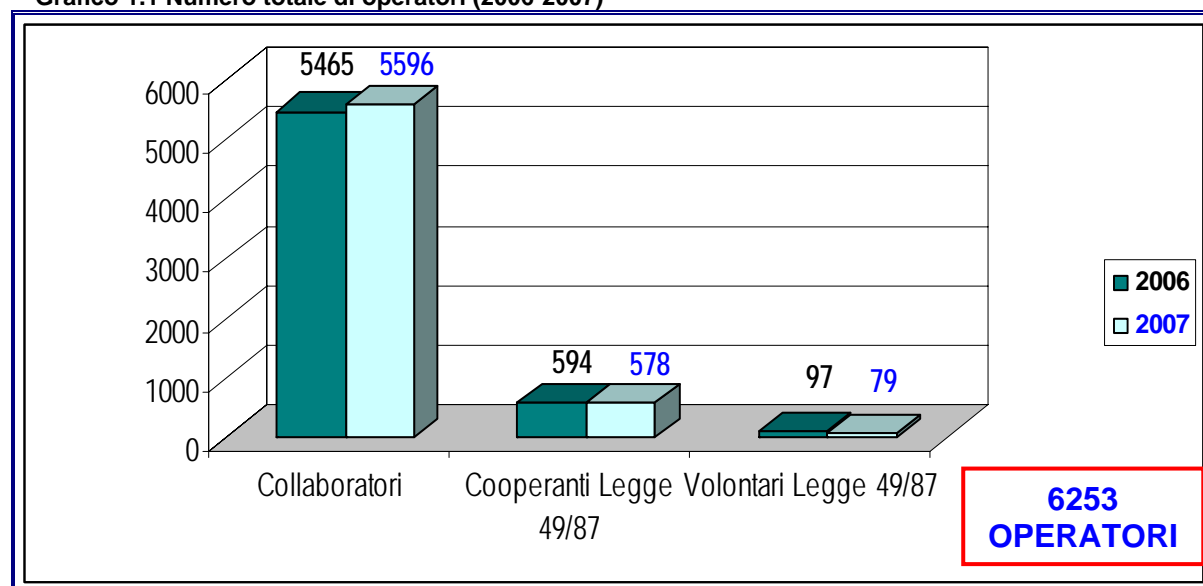
2.1 Operatori in aumento nelle associazioni di cooperazione: 2006 e 2007 a confronto

La ricerca “Un mestiere difficile 2007”, basata sull’analisi dei dati raccolti dalla SISCOS nel 2006, aveva permesso di individuare alcune linee di tendenza:

1. Dal 1976 al 2006 vi è stato un incremento progressivo degli operatori della solidarietà impiegati nella cooperazione, da attribuirsi solo parzialmente al recente sviluppo del settore. Anche negli ultimi 5 anni infatti si registra un aumento complessivo del 38% della forza lavoro impiegata in progetti all’estero degli enti no profit.
2. La forma contrattuale di gran lunga più utilizzata dalle ONG è quella di “contratto di collaborazione a progetto”, resa possibile dalla Legge 30 del 2003 (meglio conosciuta come Legge Biagi). Il massiccio ricorso a questa tipologia di assunzione è considerato una spia della inadeguatezza della legge 49/87 rispetto alla regolazione del rapporto tra operatore ed ente no profit.
3. La maggioranza dei contratti di collaborazione stipulati è breve e compresa tra uno e cinque mesi. Nonostante ciò, nel 2006 la cooperazione italiana ha offerto un impiego di almeno un anno a più di 1000 persone (1009 per l’esattezza).
4. Il numero delle aspettative utilizzate da dipendenti pubblici è in diminuzione.

I dati forniti dalla SISCOS relativi ai contratti del 2007 confermano sostanzialmente tre delle quattro linee individuate, seppure con alcuni cambiamenti rispetto al 2006.

Grafico 1.1 Numero totale di operatori (2006-2007)



Il numero totale di operatori è aumentato complessivamente dell’1,6% passando da 6.156 espatriati nel 2006 a 6.253 nel 2007. Se però nel 2006 l’incremento rispetto alla rilevazione precedente effettuata nel 2001 riguardava tutte e tre le forme contrattuali, nel 2007 è limitato ai soli collaboratori. Sia i cooperanti che i volontari con contratto registrato presso il MAE vedono diminuire il loro numero rispettivamente del 3% e del 19%, ribadendo implicitamente l’inadeguatezza della normativa della legge 49/87 rispetto all’impiego delle risorse umane sul campo. Considerando inoltre i forti tagli alla cooperazione previsti dalla Finanziaria 2009 – che ridurranno del 56% le già eseguiti risorse stanziare nel 2008, facendo

arrivare la percentuale del PIL italiano destinato alla cooperazione a un imbarazzante 0,1% - difficilmente nel breve periodo aumenteranno i progetti di cooperazione finanziati dal MAE che richiedono specificamente un contratto registrato. I dati del 2007 mostrano tuttavia un rallentamento generalizzato del settore che, se negli ultimi 5 anni era cresciuto complessivamente di quasi il 39%, tra il 2006 e il 2007 ha registrato un incremento inferiore al 2%. Tale rallentamento può comunque essere considerato in buona parte fisiologico, nella misura in cui negli anni precedenti si erano verificate una serie di grosse emergenze – basti citare lo tsunami nel Sudest asiatico del 2004 o le varie emergenze succedutesi nel 2005³ – che avevano richiesto un numero maggiore di cooperanti.

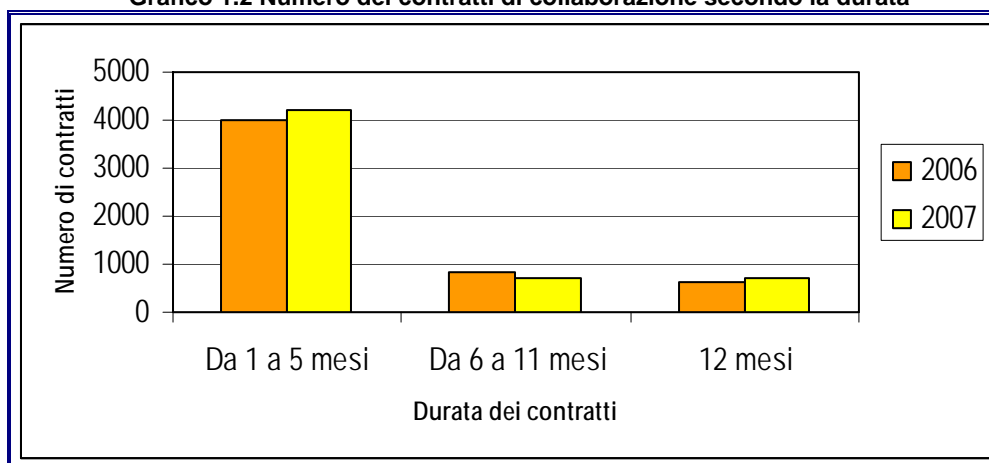
Tabella 1.1 Variazione numero operatori 2001-2006-2007 e rapporto tra Volontari/Cooperanti e Collaboratori

Anno	Volontari/ Cooperanti Legge 49/87	% su totale di operatori	% incremento periodo	Collaboratori	% su totale operatori	% incremento periodo	TOTALE OPERATORI	% incremento periodo
2001	611	13,8%	-	3821	86,2%	-	4432	
2006	691	11,2%	+13%	5465	88,8%	+43%	6156	38,9%
2007	657	10,5%	- 5,2%	5596	89,5%	+2,3%	6253	1,6%

Si conferma d'altro lato la tendenza a utilizzare sempre di più contratti di collaborazione a progetto, che infatti sono gli unici a registrare un incremento.

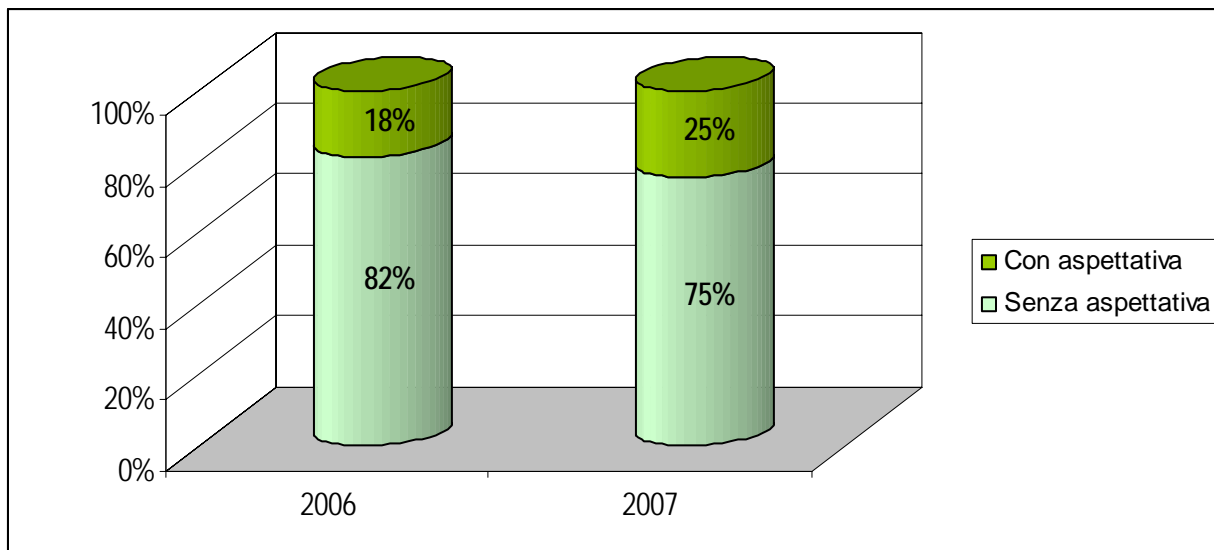
Rispetto alla durata dei contratti di collaborazione possiamo notare come ci sia stato un incremento della richiesta di prestazioni professionali di durata inferiore ai 6 mesi, che hanno ormai raggiunto il 75% del totale. La minore durata dei contratti è probabilmente una conseguenza della crescita degli interventi in azione umanitaria rispetto a quelli in cooperazione. Sono invece aumentati i contratti di durata annuale che, insieme ai 79 contratti dei volontari e ai 305 cooperanti MAE che prestano servizio per almeno 12 mesi, permettono al settore della cooperazione internazionale, di dare impiego nel corso dell'anno a 1078 persone, contro le 1009 del 2006.

Grafico 1.2 Numero dei contratti di collaborazione secondo la durata



³ L'UNICEF ha definito il 2005 un anno di emergenze "senza precedenti", dichiarando di non essersi mai trovato nella situazione di "dover rispondere a tante emergenze nel corso di un solo anno": dal disastroso terremoto in Pakistan, al tragico succedersi degli uragani atlantici, fino alle emergenze alimentari in Niger, Malawi, Etiopia ed Eritrea (www.unicef.org).

Grafico 1.3 Variazione percentuale di aspettative su totale Cooperanti e Volontari 49/87



Infine, l'inatteso aumento delle aspettative è probabilmente da ricondursi all'apertura di un grande ospedale di cardiocirurgia pediatrica in Sudan che ha richiesto l'intervento di numerosi professionisti della sanità.

UN MESTIERE DIFFICILE

2.2 Europa senza frontiere anche nella cooperazione

Una delle riflessioni proposte nella precedente Ricerca riguardava il ruolo e le funzioni attuali dell'operatore che presta servizio con le ONG e confrontava le missioni dei primi cooperanti negli anni settanta – caratterizzate da una forte componente tecnica – con le mansioni richieste oggi agli operatori, sempre più basate su competenze di tipo gestionale. La conclusione tratta era che non era più necessario esportare sempre conoscenze professionali strettamente tecniche – come ad es. quelle agricole e ingegneristiche – perché vi era personale in loco o nella regione, spesso in grado di rispondere all'esigenza di questo tipo di preparazione.

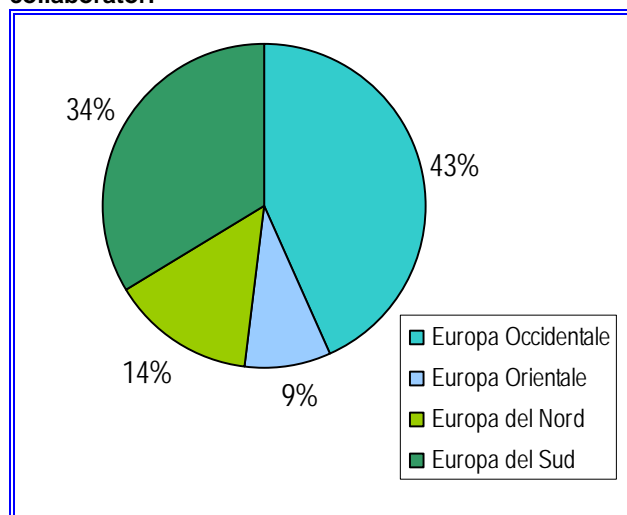
I dati raccolti nel 2007 relativi alla nazionalità dei 5596 collaboratori da soli non permettono di avere un quadro completo della forza lavoro con passaporto extracomunitario impiegato in progetti delle ONG italiane. Non sempre infatti gli operatori locali delle ONG sono assicurati tramite la SISCOS e per avere dati affidabili sarà necessario effettuare un'indagine approfondita tra i 256 enti no profit italiani.

Una dimensione interessante che invece è possibile dedurre in modo preciso dai dati sulla provenienza dei collaboratori, è la presenza di espatriati con nazionalità di un paese dell'Unione Europea. Anche se la grande maggioranza dei cooperanti con contratto di collaborazione è italiana, sono stati infatti rilevati ben 104 collaboratori – il 2% dell'insieme – con documenti comunitari.⁴

Tabella 2.1 Nazionalità collaboratori Europa

EUROPA	
Paesi di provenienza	N. collaboratori
Spagna	28
Francia	21
Belgio	12
Regno Unito	12
Germania	9
Portogallo	6
Romania	5
Olanda	3
Polonia	3
Danimarca	1
Grecia	1
Irlanda	1
Slovenia	1
Svezia	1
Totale	104

Grafico 2.1 Regione europea di provenienza dei collaboratori



La presenza di questi collaboratori è un indice della internazionalizzazione e della professionalizzazione del settore delle ONG: i progetti gestiti dagli enti no profit del nostro paese rispondono ormai a tutti i criteri dei grandi *donors* internazionali – in primis proprio dell'Unione Europea – e sono quindi gestibili da persone che hanno acquisito esperienza anche in ONG di altri paesi.

Dal punto di vista della specifica nazionalità, in termini assoluti la maggioranza degli

⁴ Gli operatori con passaporto di un paese europeo in realtà sono di più perché vi sono cooperanti provenienti da Svizzera, Russia, Serbia e Bosnia Erzegovina. Considerando però che questi ultimi due paesi sono considerati paesi beneficiari dal DAC si è preferito restringere il campo ai paesi membri dell'Unione Europea (anche se in questo modo resta esclusa la Svizzera – paese donatore – che conta 3 operatori).

operatori viene dalla Spagna, un paese che – oltre ad essere sia in Europa del Sud che linguisticamente affine all'Italia – presenta un panorama della cooperazione non governativa molto simile al nostro: un alto numero di ONG di dimensioni medio-piccole con una forte base sociale unito ad alcune grandi organizzazioni con un raggio d'azione molto ampio e numerosi paesi d'intervento. Una persona che già abbia lavorato con ONG spagnole probabilmente non avrà particolari difficoltà a capire il funzionamento di una organizzazione italiana.

Se invece accorpriamo i paesi per Regione europea d'appartenenza, vediamo che la maggioranza dei collaboratori proviene dall'Europa Occidentale, in particolare dalla Francia e dal Belgio: immaginiamo che contribuisca il fatto che essere madrelingua francese sia un *atout* molto apprezzato dagli enti no-profit italiani che lavorano in Africa francofona. Parallelamente i collaboratori del Regno Unito e dell'Irlanda, saranno avvantaggiati al momento della selezione in paesi d'intervento che in passato sono state colonie inglesi. Non stupisce infine la bassa percentuale di collaboratori provenienti dall'Europa Orientale: anche se Romania e Polonia sono ora membri dell'Unione Europea, fino al 2005 erano essenzialmente paesi beneficiari di aiuti allo sviluppo.

2.3 Associazioni, Fondazioni, Enti religiosi: I tre volti della cooperazione non governativa

La ricerca del 2007 aveva evidenziato alcuni tratti peculiari rispetto alla tipologia e alla dimensione degli enti no profit italiani:

- Le organizzazioni di solidarietà internazionale si possono dividere in due grandi gruppi sostanzialmente equivalenti: le ONG con idoneità MAE e le associazioni senza idoneità.
- Oltre alle ONG ed associazioni che hanno richiesto e ricevuto l'idoneità del MAE, vi è un consistente gruppo di organizzazioni non idonee in cui spiccano gli enti religiosi e le fondazioni.
- La netta maggioranza delle associazioni è di piccola dimensione e impiega meno di 11 operatori all'estero.
- Viceversa, la maggioranza degli operatori lavora in associazioni medio grandi che inviano sul campo almeno 50 collaboratori all'anno.

Grafico 3.1 Tipologia Enti 2006

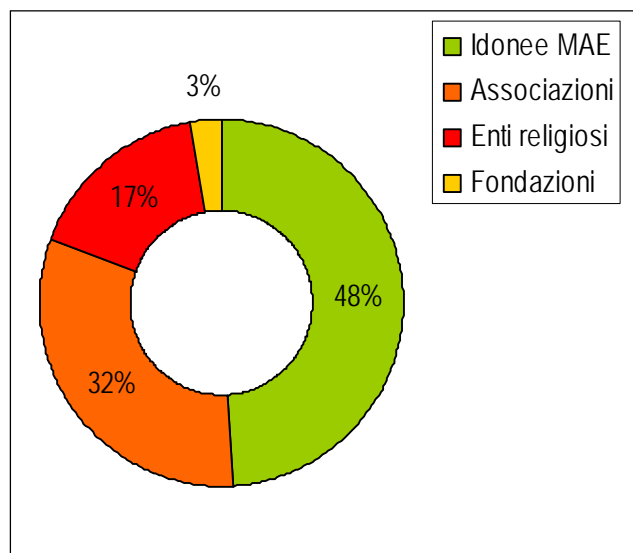
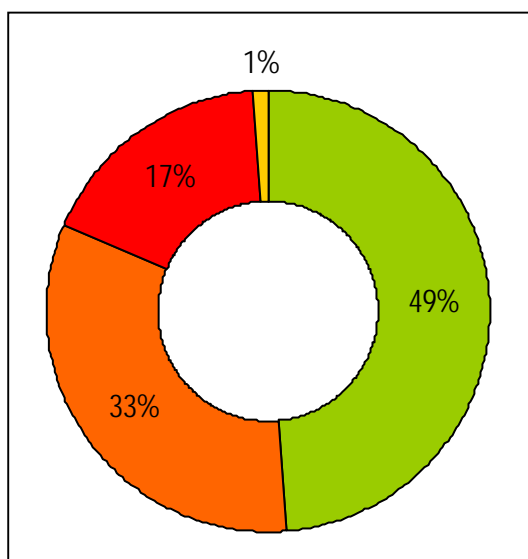


Grafico 3.2 Tipologia Enti 2007



I dati del 2007 confermano in larga parte questa fotografia.

Continua la crescita delle organizzazioni che si occupano di cooperazione e solidarietà internazionale, che da 253 passano a 256, aumentando dell'1,6% e le proporzioni tra i due gruppi di associazioni (Idonee MAE e non Idonee) restano grosso modo le stesse. I cambiamenti più rilevanti avvengono nell'analisi delle oscillazioni annuali all'interno delle singole categorie. Se il numero di ONG idonee si mantiene calando di una sola unità su 124, drastica è invece la riduzione dell'impegno delle Fondazioni nel settore: nel giro di un anno si dimezzano passando da 7 a 3. Crescono invece gli enti religiosi che da 42 nel 2006 salgono a 44 nel 2007, incrementando la loro presenza nel mondo della cooperazione allo sviluppo del 5%.

Dal punto di vista delle dimensioni degli enti, lo stato dell'arte del 2006 è pienamente confermato. La maggioranza delle organizzazioni è di piccola dimensione e i pochi cambiamenti che ci sono stati rispetto al 2006 rispecchiano probabilmente variazioni minime nel numero degli operatori impiegati, tali però da far cambiare categoria all'organizzazione, come suggerisce la colonna "Variazione" della Tabella 3.1.

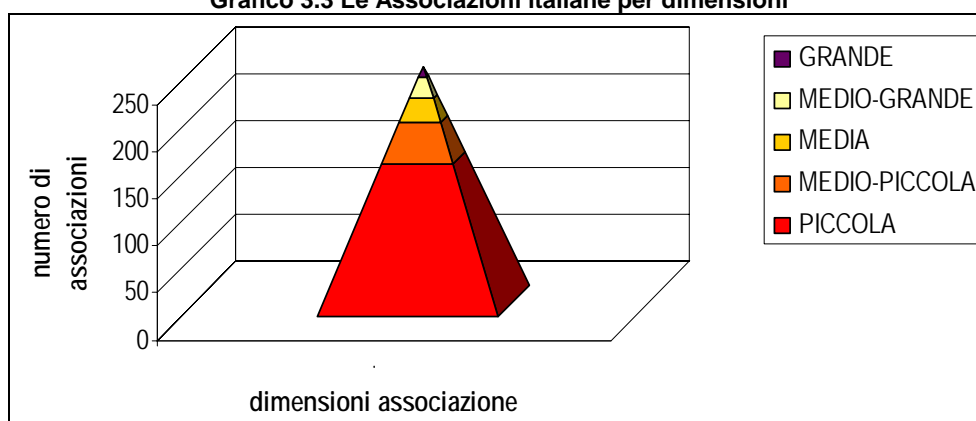
Tabella 3.1 Tipologia delle associazioni per dimensioni

DIMENSIONE	Numero di operatori contrattati	N. Enti 2006	Variazione 06/07	N. Enti 2007
PICCOLA	1 collaboratore	38	-3	35
	Da 2 a 10 collaboratori	113	+4	117
MEDIO-PICCOLA	Da 11 a 25 collaboratori	37	+5	42
MEDIA	Da 26 a 50 collaboratori	29	-4	25
MEDIO-GRANDE	Da 51 a 100 collaboratori	25	-	25
GRANDE	Da 101 a 200 collaboratori	6	+2	8
	Più di 200 collaboratori	5	-1	4
	<i>Totale</i>	253	+3	256

} 59%
delle
ONG

La fotografia che si ottiene rispecchia di fatto la rappresentazione a piramide del panorama delle organizzazioni italiane di cooperazione internazionale dove, rispetto ad una base considerevole in termini numerici di piccole organizzazioni, il vertice della piramide è costituito da un numero ridotto di grandi organizzazioni.

Grafico 3.3 Le Associazioni italiane per dimensioni



Rispetto alla distribuzione degli operatori all'interno delle 256 organizzazioni rilevate da questa ricerca, i dati sottolineano come nel 2007 resti evidente la concentrazione del maggior numero di operatori nelle organizzazioni medio-grandi, già evidenziata dai dati relativi al 2006. Le 11 organizzazioni che raccolgono più di 100 operatori infatti coprono da sole il 37% degli espatriati analizzati in questa ricerca. Seguono col 25%, le organizzazioni di media dimensione che possono raccogliere dai 51 ai 100 operatori.

Tabella 3.2 Numero di collaboratori per associazione di appartenenza.

DIMENSIONE	Numero Operatori	N. Enti 2006	N. Enti 2007	N. totale operatori 2006	N. totale operatori 2007
PICCOLA	1	38	35	38	35
	Da 2 a 10	113	117	518	554
MEDIO-PICCOLA	Da 11 a 25	37	42	619	694
MEDIA	Da 26 a 50	29	25	985	876
MEDIO-GRANDE	Da 51 a 100	25	25	1816	1784
GRANDE	Da 101 a 200	6	8	765	1086
	Più di 200	5	4	1415	1224
	<i>totale</i>	253	256	6156	

} 65% degli operatori

2.4 Gender e occupazione: la cooperazione non governativa si tinge di rosa

In continuità con quanto evidenziato nella ricerca dello scorso anno, anche nel 2007 il numero di donne impiegate come operatori nel settore della cooperazione e della solidarietà internazionale risulta in aumento. Se nel 2006 le donne risultavano essere il 46% rispetto al totale degli operatori, nel 2007 rappresentano ormai il 48% degli espatriati (Grafico 4.1). Il divario tra uomini e donne in questo settore lavorativo è andato progressivamente riducendosi negli anni, rivelando una sempre maggiore presenza femminile tra il personale espatriato, a dispetto delle difficoltà che questo ruolo poco stanziale e stabile comporta in termini di gestione di una vita familiare e affettiva.

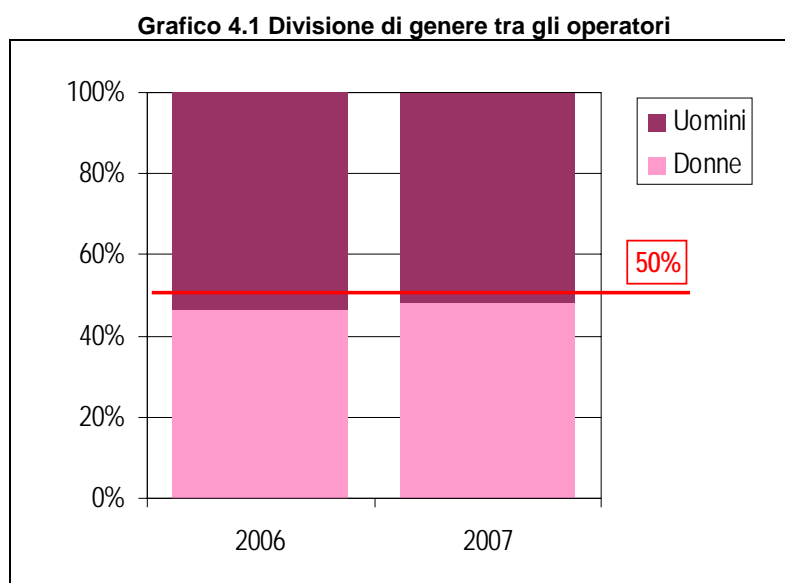


Tabella 4.1 Variazione percentuale nel numero di operatori secondo il genere

	2006	2007	Variazione %
Uomini	3307	3.220	-3%
Donne	2849	2.993	+5%
Non rilevabile		40	-
<i>totale</i>	6156	6253	

Ciò che sorprende però di più nell'analisi di questi dati è vedere come, nonostante la maggioranza degli operatori sia ancora di sesso maschile, l'incremento nel numero totale è stata una conseguenza dell'incremento di donne impiegate nel settore. Nella Tabella 4.1 si vede chiaramente come, mentre da un lato gli uomini siano calati complessivamente del 3%, l'occupazione femminile nella cooperazione internazionale sia cresciuta di ben cinque punti percentuali. I dati sorprendono soprattutto perché inseriti in un contesto, quello italiano, considerato molto sfavorevole per l'impiego femminile. Secondo i dati dell'Employment Outlook 2008 dell'OCSE, con una media del solo 57% di donne occupate nell'età lavorativa più attiva⁵ l'Italia si posiziona al ventisettesimo posto sui trenta paesi OCSE, davanti solo a Messico e a Turchia.⁶ Anche analizzando la variazione del numero

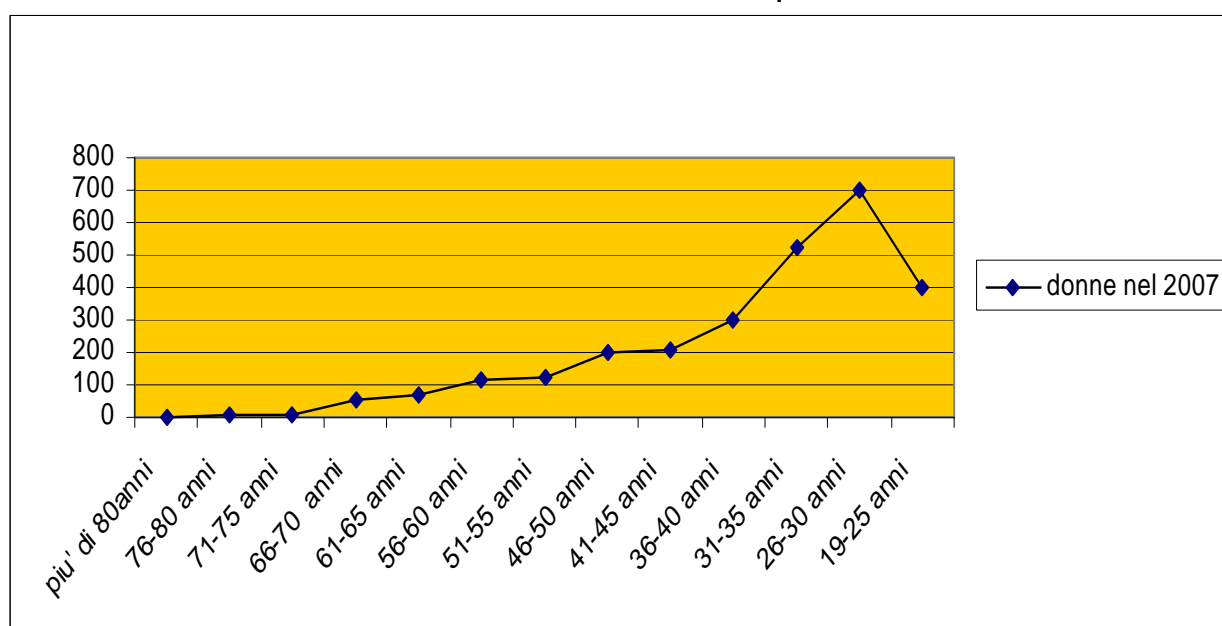
⁵ Considerata la fascia d'età tra i 25 e i 54 anni

⁶ Questa non è una novità del 2007. Secondo le statistiche dell'OCSE disponibili online, che coprono il periodo 2000-2007, l'Italia si è posizionata al terzultimo posto in tutti e otto gli anni rilevati

assoluto di occupate italiane tra il 2006 e il 2007, possiamo vedere come a livello paese l'occupazione femminile sia cresciuta solo dell'1,26%.⁷

È infine interessante rilevare come ci sia un numero importante di donne espatriate tra i 30 e i 35 anni, fascia d'età in cui tradizionalmente le donne si trovano ad affrontare scelte importanti nel tentativo di conciliare la dimensione personale/familiare e quella professionale. Al secondo posto, troviamo infatti, le ragazze che hanno tra i 19 e i 30 anni. Con l'aumento della speranza di vita e il conseguente allungarsi di ciascuna delle tappe del tradizionale percorso verso la maturità, le donne situate in questa fascia d'età sono spesso al termine del loro percorso di studi e muovono i primi passi nel mondo della cooperazione internazionale.

Grafico 5.2 Distribuzione collaboratori donne per fasce d'età



⁷ Dati disponibili su http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=LFS_D

2.5 Una cooperazione sempre più giovane

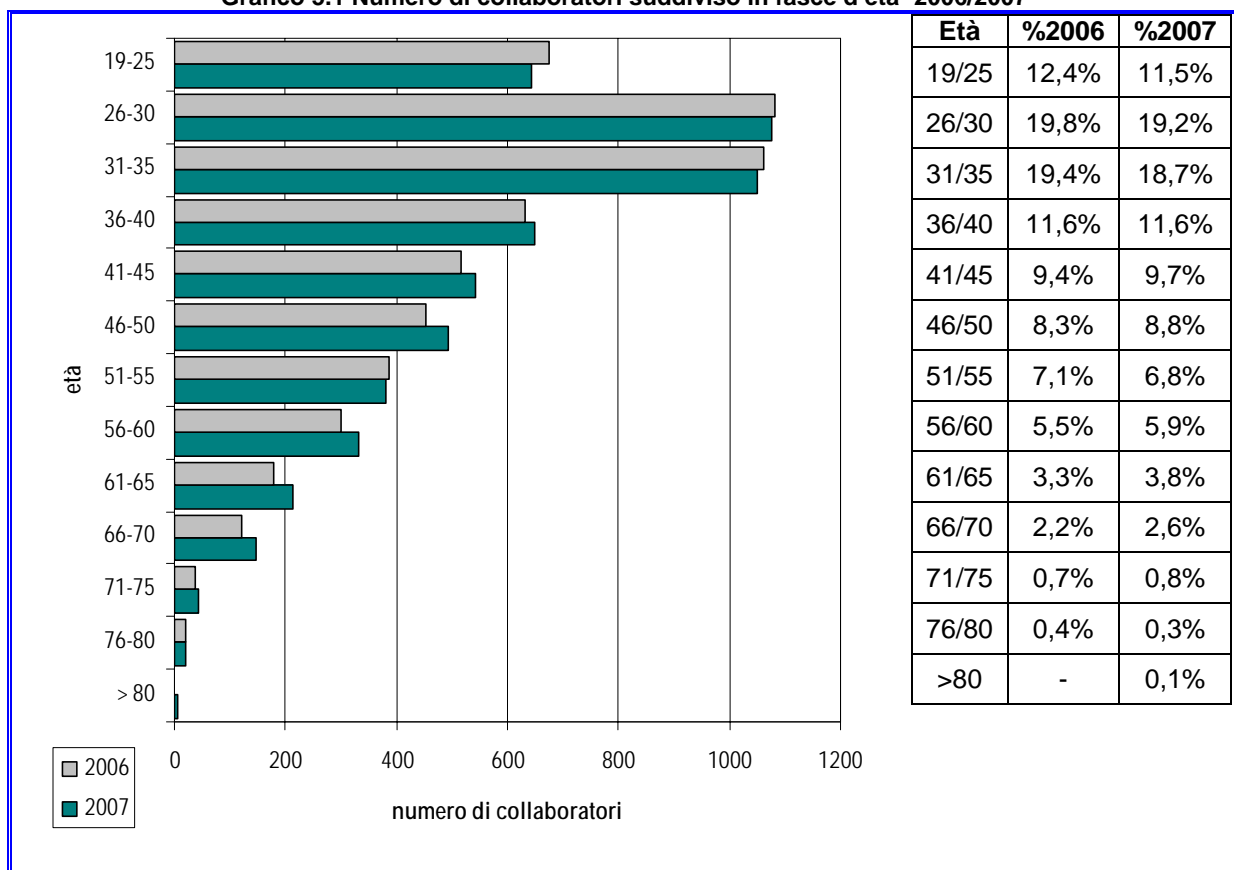
La fotografia della dimensione occupazionale femminile nel settore della cooperazione internazionale per quel che concerne la dimensione dell'età, è rappresentativa di una più generale e chiara tendenza nel lungo periodo che conferma il ritorno dei giovani dopo il crollo di presenze nel settore del 1996.

Già nel 2006, i giovani tra i 19 e i 25 anni erano risaliti al di sopra del 10% e l'insieme delle persone al di sotto dei 35 anni era andato riaffermandosi come il principale gruppo tra tutte le fasce d'età emerse dalla rilevazione.

Sebbene il 2007 confermi la forte presenza dei giovani nel mondo della cooperazione internazionale in termini assoluti, si possono tuttavia evidenziare delle piccole inversioni di tendenza rispetto al 2006.

In un anno che ha visto in termini generali aumentare il numero dei cooperanti del 2,4%, è da sottolineare che tutto l'aumento si concentra nella fascia d'età over 35; laddove la fascia delle persone tra i 19 e i 35 anni, pur restando il gruppo principale⁸, diminuisce in termini assoluti, passando da 2820 cooperanti a 2768, e in termini relativi non rappresenta più la maggioranza della cooperazione (49,5 %, mentre nel 2006 rappresentava il 51,6%).

Grafico 5.1 Numero di collaboratori suddiviso in fasce d'età- 2006/2007



⁸ Va ricordato che tra l'altro è in questo segmento che rientrano coloro che partecipano al programma di Servizio civile all'estero, reso possibile dalla legge n. 64 del 2001 che ha istituito il servizio civile nazionale, e che prevede che giovani volontari tra i 18 e i 28 anni possano prestare la propria attività anche presso enti e amministrazioni operanti all'estero, nell'ambito di iniziative assunte dall'Unione Europea nonché in strutture per interventi di pacificazione e cooperazione fra i popoli, istituite dalla stessa UE o da organismi internazionali operanti con le medesime finalità ai quali l'Italia partecipa. Nel 2006 sono stati avviati all'estero 439 volontari, diventati 490 nel 2007.

Se la prima fascia si conferma comunque quella dei giovani tra i 26 e i 30 anni, quella ad essere cresciuta di più è quella che va dai 46 ai 50 anni, mentre la fascia dei cooperanti tra i 36 e i 40 anni (11,6%, quella in cui si manifesta proprio il brusco calo degli operatori a contratto) rispetto al 2006 arriva a superare seppur di poco quella dei giovanissimi (11,5%).

Uno sguardo complessivo ai dati conferma inoltre la rappresentanza di tutte le fasce d'età nel settore della cooperazione, registrando tuttavia una presenza nuova, rispetto ai dati del 2006, di personale che super addirittura gli 80 anni di età.

La leggera flessione dei giovanissimi potrebbe essere indicativa del continuo prolungarsi del periodo di studio e di formazione, con conseguente posticipo dell'ingresso nel mondo del lavoro, richiesto ormai anche dal mondo sempre più professionalizzato della cooperazione, che ha portato in questi anni a moltiplicarsi il numero di corsi di laurea e master in cooperazione allo sviluppo.

Più in generale, se negli anni a venire dovesse trovare conferma questa tendenza a una crescita del numero dei cooperanti over 35, potrebbe indicare il definitivo superamento dell'ottica di una cooperazione vista principalmente come esperienza di volontariato con il Sud del Mondo, da effettuare magari in gioventù e il suo consolidarsi come professione.

Una professione che quindi può offrire in modo non dissimile da altre tipologie di lavoro non solo rinnovi del contratto ma anche possibilità di carriera – intesa prima di tutto come aumento progressivo delle proprie competenze e riconoscimento di questa crescita - , e però sorretta dalla percezione di poter svolgere un compito utile e appassionante, e quindi in grado di offrire dal punto di vista motivazionale delle attrattive che possono in parte compensare i disagi fisici e logistici, lo stress e tutti gli altri fattori che incidono negativamente sulla vita del cooperante.

In definitiva, in una società in cui la precarietà sta diventando una caratteristica generale del mondo del lavoro, la cooperazione potrebbe non risultare più così insostenibile sul lungo periodo come lo è stata in passato.

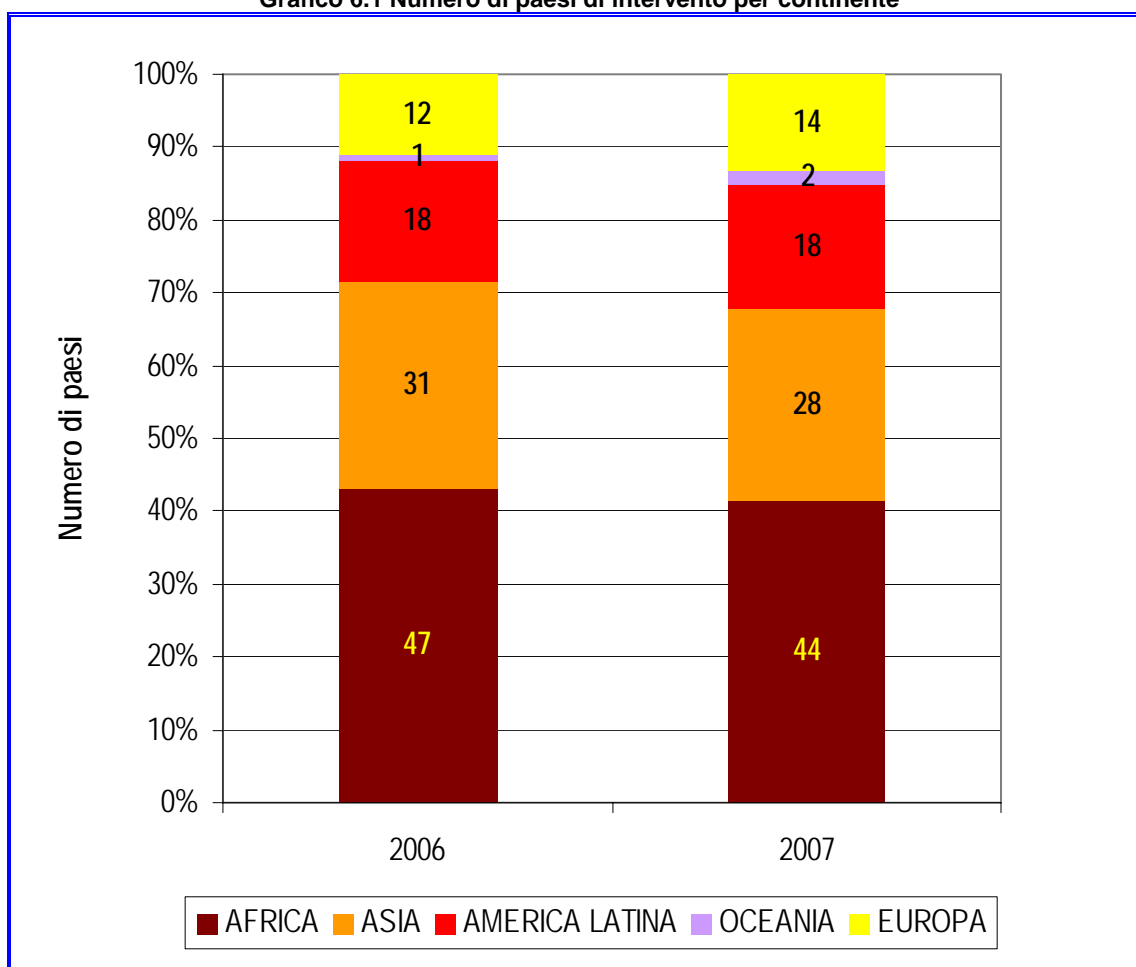
2.6 Priorità geografiche

Rispetto alle priorità geografiche della cooperazione non governativa italiana, il Dossier Risorse Umane 2007, aveva individuato alcuni punti chiave:

- Gli enti no profit italiani hanno raggiunto un livello di professionalità tale da poter assicurare interventi di cooperazione e/o umanitari in ben 109 paesi distribuiti in tutti i continenti.
- Il continente con la più alta presenza di operatori è l’Africa, dove lavora il 55% di tutti gli espatriati.
- Ai tradizionali interventi della cooperazione italiana in Africa e in America Latina, negli ultimi anni si è aggiunto un investimento di risorse anche in numerosi paesi asiatici e europei.

I dati relativi allo scorso anno confermano che la cooperazione italiana mantiene un’area di intervento molto ampia: nel 2007 i paesi in cui lavorava almeno un operatore italiano sono stati 107, due in meno rispetto all’anno precedente. Come si può vedere dal grafico 6.1. ci sono stati inoltre una serie di movimenti interni nei singoli continenti.

Grafico 6.1 Numero di paesi di intervento per continente



Il numero di paesi africani in cui vi è almeno un operatore di una organizzazione italiana è leggermente diminuito rispetto al 2006, “perdendo” tre paesi dell’Africa subsahariana: Gambia, Guinea Equatoriale e Lesotho. Se da un lato è vero che tutti e tre

appartengono alla categoria OCSE dei “Least Developed Countries”, dall’altro sono tutti stati di piccole dimensioni la cui popolazione complessiva non raggiunge i quattro milioni.

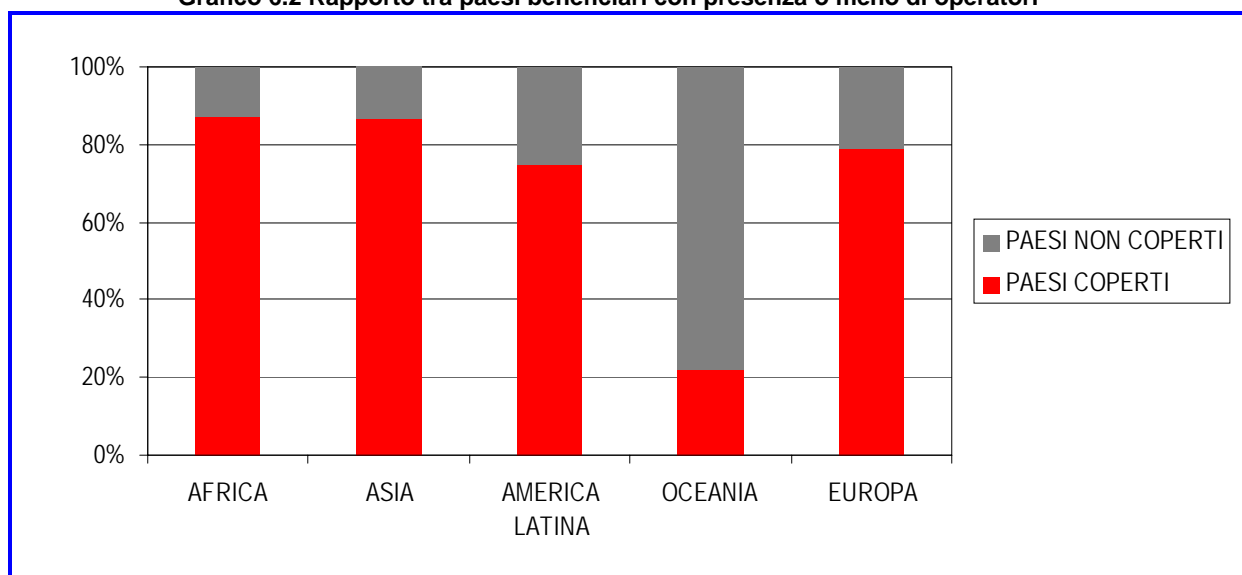
Anche i paesi asiatici sono diminuiti, passando da 31 a 28. Gli stati dove le ONG italiane hanno cessato i progetti di sviluppo gestiti da espatriati sono stati ben sei: Azerbaijan, Corea del Nord, Emirati Arabi Uniti, Georgia, Malesia, Maldive. Di questi solo le Maldive sono tra i LDC, la Malesia è nella categoria dei paesi beneficiari a reddito più alto (*Upper middle income countries*, ovvero i paesi che hanno un PIL procapite tra i 3.706 e gli 11.455 dollari) e gli Emirati Arabi Uniti non sono considerati un paese beneficiario di aiuti internazionali allo sviluppo da parte dell’OCSE. La situazione politica della Corea del Nord la rende uno degli stati più difficili e complessi dove lavorare mentre immaginiamo che la Georgia, dopo la guerra dell’agosto di quest’anno, torni presto ad essere una delle mete della cooperazione italiana. Parallelamente, vi sono stati gli “ingressi” della Mongolia e dell’Armenia, due paesi beneficiari di aiuti a reddito medio-basso, e, un po’ inaspettatamente, di Cipro, paese membro dell’Unione Europea dal 2004.

Allo stesso modo sorprendono anche i tre nuovi paesi beneficiari di interventi in Europa: Lituania, Polonia e Repubblica Ceca, tutti e tre paesi membri dell’UE con Indice di Sviluppo Umano alto.

L’immutato numero dei paesi dell’America Latina, che rimangono 18, può essere l’occasione per introdurre una nuova variabile nell’analisi delle priorità geografiche, che potremmo definire la “copertura” di un continente, ovvero il rapporto tra numero di paesi classificati come “recipients” dall’OCSE e numero di paesi in cui è presente la cooperazione italiana non governativa. In America del Sud, ad esempio, difficilmente crescerà sensibilmente il numero di paesi di intervento degli enti no profit italiani, considerato che su 12 paesi beneficiari la cooperazione italiana non governativa è presente in 10 (rimangono esclusi Guyana Francese e Suriname che insieme sommano meno di 400.000 persone).

Nel grafico 6.2 possiamo vedere la percentuale di copertura di ogni continente raggiunta dalla cooperazione italiana nel periodo 2006-2007.

Grafico 6.2 Rapporto tra paesi beneficiari con presenza o meno di operatori

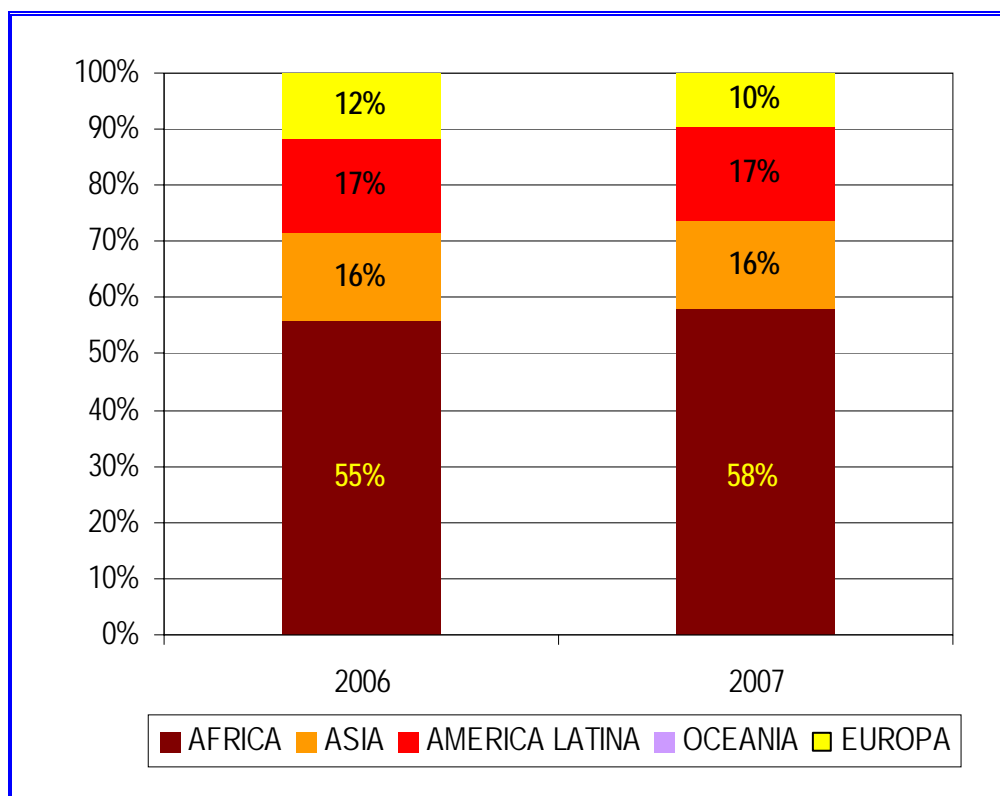


Le organizzazioni italiane, svolgono attività complessivamente nell’80% dei paesi beneficiari a livello mondiale e, ad eccezione della Micronesia, sono presenti in tutte le 12

Macroregioni ONU considerate in questo dossier⁹. Notevole è soprattutto la percentuale di copertura raggiunta nei paesi asiatici, più dell'85%, un'area tradizionalmente non considerata una priorità geografica per la cooperazione non governativa italiana. Ciò rivela la capacità crescente delle organizzazioni italiane di saper leggere bisogni e contesti diversi, di saper modificare duttilmente i propri interventi e di sviluppare legami con nuovi partner nei paesi in via di sviluppo e in contesti di crisi umanitaria.

Considerando, invece del numero di paesi, il numero di operatori che lavorano nei singoli continenti (grafico 6.3), possiamo vedere come la maggioranza assoluta di cooperanti lavori in progetti in Africa che, rispetto al 2006, ha aumentato il totale degli espatriati ospitati nel continente del 5%, passando da 3435 a 3623. Questo non può che essere considerato un segnale positivo. Un maggiore investimento di risorse nel continente più svantaggiato di tutti è indispensabile per, se non raggiungere, almeno cercare di avvicinare i target stabiliti dagli Obiettivi del Millennio.

Grafico 6.3 Distribuzione operatori per continenti



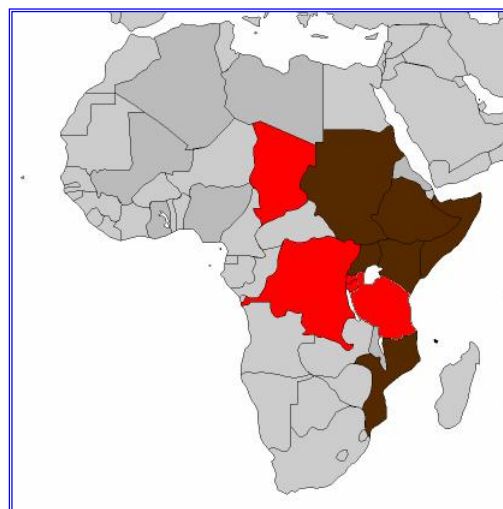
Nel 2007 i paesi africani con più di 100 operatori sul loro territorio sono gli stessi che nel 2006. L'unico paese "nuovo" è il Rwanda che in un anno ha praticamente raddoppiato il numero di cooperanti che lavorano in progetti in loco. Come possiamo vedere nella tabella 6.1, i paesi che hanno registrato il maggiore incremento sono stati il Kenya, il Ciad e il Sudan – a testimonianza del fatto che le organizzazioni italiane non intervengono

⁹ Nel calcolo degli stati dell'America latina, per la Macroregione dei Caraibi si sono considerati unicamente Cuba, Repubblica Dominicana, Haiti e Trinidad e Tobago, escludendo dalla rilevazione le isole Antigua e Barbuda, Bahamas, Barbados, Dominica, Jamaica, Grenada, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines. Per classificare i paesi beneficiari dell'Europa dell'Est, si è considerata la lista DAC del 1993 in cui venivano definiti "paesi in transizione".

meramente nel periodo in cui una catastrofe ha la sua massima visibilità mediatica, ma continuano ad appoggiare le popolazioni beneficiare anche nel prolungarsi delle emergenze complesse. L'impressione globale è quella di assistere a una maggiore concentrazione geografica delle risorse: da un lato i primi otto paesi da soli sommano più del 50% di tutti gli espatriati del continente, dall'altro, come è chiaramente visibile dalla cartina, i paesi interessati appartengono – o comunque gravitano intorno – all'Africa Orientale, zona di tradizionale influenza italiana e teatro di lunghi conflitti.

Tabella 6.1 Paesi africani con più di 100 operatori

Paese	2007	2006	Variazione 2006/2007
Kenya	319	259	23,17%
Uganda	310	319	-2,82%
Mozambico	228	220	3,64%
Etiopia	215	147	46,26%
Sudan	211	127	66,14%
Somalia	203	152	33,55%
Burundi	195	203	-3,94%
Tanzania	184	227	-18,94%
R.D.C	178	243	-26,75%
Ciad	150	114	31,58%
Rwanda	107	(54)	98,15%
Totale 2007	2300		



A diminuire di quasi un terzo è invece la presenza di operatori nei paesi del Maghreb, che da un totale di 230, che nel 2006 significava il 6,7% del totale continentale, passano ad essere 151, ovvero solo il 4% degli espatriati lavora in un progetto in Nord Africa. Questo calo è probabilmente da attribuirsi sia al miglioramento delle condizioni di vita in questi paesi che, rispetto ai loro vicini dell'Africa subsahariana, sono nettamente più avanti nel raggiungimento degli Obiettivi del Millennio, sia al fatto che sempre di più possono attingere risorse dagli strumenti della politica di vicinanza dell'Unione Europea.

Tabella 6.2 Paesi dell'America Latina con più di 25 operatori

Paese	2007	2006	%
Brasile	277	262	5,73%
Perù	103	82	25,61%
Bolivia	94	96	-2,08%
Argentina	90	115	-21,74%
Nicaragua	88	79	11,39%
Ecuador	86	87	-1,15%
Guatemala	63	47	34,04%
Colombia	42	41	2,44%
R. Dominicana	35	51	-31,37%
Honduras	26	18	44,44%
Totale 2007	904		

L'America Latina rimane il secondo continente di destinazione degli interventi italiani: nel 2007 sono stati 2042 gli espatriati a lavorarci, con un leggerissimo incremento – inferiore al 2% – rispetto al 2006. La distribuzione dei singoli operatori nei diversi paesi risulta ancora più conservatrice che in Africa: tra i paesi con più di 25 espatriati gli unici movimenti sono stati "l'uscita" di Cuba e l'"entrata" dell'Honduras. Questi pochi cambiamenti sono probabilmente indice di una maggioranza di progetti di sviluppo rispetto ad interventi puntuali nel settore umanitario. I tradizionali investimenti della cooperazione italiana non governativa nella regione, uniti alla presenza di società civili sempre più forti e organizzate, permettono di portare avanti attività di respiro più ampio che la semplice costruzione di un pozzo, interventi che cercano di incidere nelle radici strutturali delle

situazioni di ingiustizia. Anche la concentrazione di risorse è relativamente alta: i primi cinque paesi da soli si aggiudicano più della metà degli espatriati, con il Brasile che da solo raggruppa quasi il 30% di tutti gli operatori del continente.

Le aree di intervento asiatico dove si riscontra il maggior numero di operatori rimangono l'Asia Orientale e il Medio Oriente anche se, rispetto al 2006, invertono i loro rapporti di forza.

L'India, il secondo paese più popolato del mondo e una delle principali economie emergenti, ospita il numero maggiore di collaboratori dell'area estremo orientale, strappando allo Sri Lanka la posizione di primo paese dell'Asia orientale per numero di operatori. Lo Sri Lanka, dopo il massiccio intervento di aiuto a ridosso del tragico evento dello Tsunami nel 2004, diventa dunque il secondo paese di quest'area, e si assiste ad un calo sensibile – più di un terzo - del numero degli operatori rispetto al 2006. Seguono poi l'Afghanistan – in cui si continua a combattere una guerra a cui partecipa anche l'esercito italiano – e la Cambogia, paese che si colloca al 133° posto della classifica sull'Indice di Sviluppo Umano stilato da UNDP.

Tabella 6.3 Paesi asiatici con più di 25 operatori

Resto dell'Asia				Medio Oriente			
Paese	2007	2006	% variazione	Paese	2007	2006	% variazione
India	93	63	47,6%	Israele/Palestina	220	220	0%
Sri Lanka	89	138	-35,5%	Libano	151	98	54,1
Afghanistan	48	50	-4,0%	Turchia/Kurdistan	56	(22)	154,5%
Cambogia	41	37	10,8%	Giordania	30	18	66,7%
Cina	37	(22)	68,2%	Totale 2007	457		
Vietnam	35	(22)	59,1%				
Totale 2007	399						
Totale Asia 2006		499		Totale M.O 2006		465	
Totale Asia 2007		475		Totale M.O 2007		507	

Nel 2007 il Medio Oriente aumenta complessivamente la presenza di operatori del 9%. Se il numero di espatriati rimane invariato, ma altissimo in Palestina – il settimo paese a livello assoluto per numero di cooperanti - in Libano, Giordania e Turchia/Kurdistan aumenta sensibilmente. In Libano l'incremento è probabilmente dovuto alle attività di ricostruzione successive alla guerra con Israele dell'agosto 2006 mentre l'aumento in Turchia potrebbe essere il segnale dell'apertura di un paese candidato nell'Unione Europea.

Amman invece, come Nairobi per l'Africa Orientale, è la capitale scelta da molte organizzazioni che operano in Medio Oriente e spesso riflette in loco – a livello di risorse umane – i cambiamenti che avvengono a livello regionale. L'Iraq, che nel 2006 ospitava ben 79 operatori, nel 2007 ne accoglie solo 25, il 68% in meno, probabilmente a causa del forte aumento della violenza avvenuto nel 2006 e 2007 rispetto agli anni precedenti.¹⁰

¹⁰ <http://www.iraqbodycount.org/database/>

Tabella 6.4 Paesi europei con più di 25 operatori

L'Europa presenta, come l'anno scorso, i dati più curiosi: se da un lato infatti riduce il numero di operatori del 19,2% dall'altro – come si è visto all'inizio di questo paragrafo – aumenta sia il numero assoluto di paesi, includendo ben tre stati membri dell'Unione Europea, sia il totale degli stati che ospitano più di 25 operatori grazie all'ingresso in questa categoria della Moldavia. Ancora più paradossalmente, il crollo delle presenze nei Balcani – la Bosnia Erzegovina e la Serbia insieme perdono complessivamente il 40% degli operatori – e in Albania – dove tra il 2006 e il 2007 il reddito pro capite è aumentato del 7,5% – ha fatto sì che il primo paese per numero di operatori sia diventato la Romania, stato membro dell'UE.

Paese	2007	2006	% variazione
Romania	111	114	-2,6%
Albania	110	147	-25,2%
Bosnia Erzegovina	109	199	-45,2%
Serbia	102	157	-35,0%
Bulgaria	32	27	18,5%
Moldavia	31	(14)	121,4%
Totale 2007	495		

L'Oceania infine, anche se in termini percentuali è il continente che registra l'incremento maggiore con una differenza positiva del 66% rispetto al 2006, in realtà passa solo da 3 a 5 operatori in tutta la regione: gli espatriati nella Nuova Guinea – unico paese di destinazione nel 2006 – aumentano di un'unità e una organizzazione invia un cooperante alle Isole Vanuatu. La bassa copertura dell'Oceania (Cfr. Grafico 6.2) – i cui paesi destinatari di aiuti allo sviluppo sono esclusivamente isole disseminate nell'oceano pacifico – è data da molteplici fattori, tra cui gli alti costi di gestione in una zona così distante dall'Europa e la mancanza di vincoli storici, sociali e culturali con la regione.

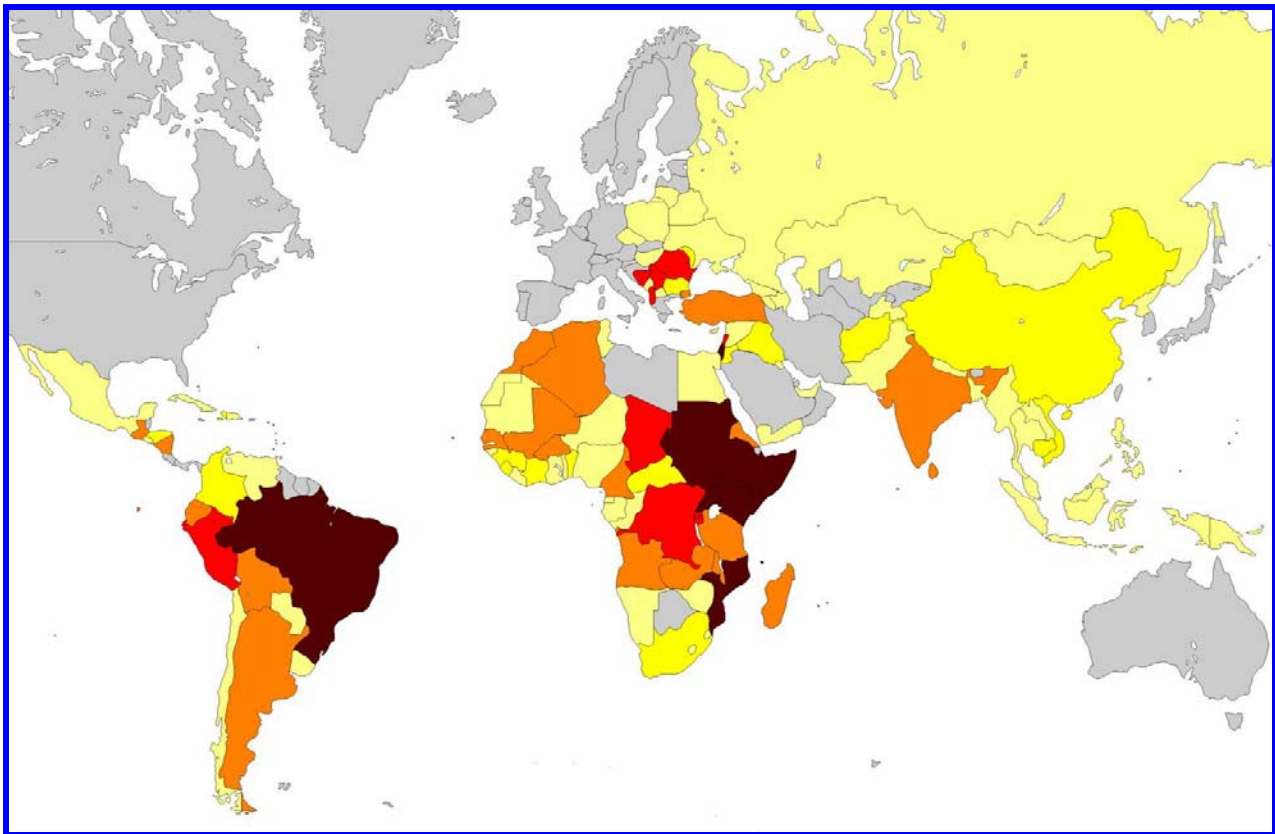
Nella pagina successiva, si può dare uno sguardo d'insieme alla distribuzione degli operatori delle ONG italiane in tutto il mondo. Come si può vedere, la maggioranza degli espatriati si concentra in Africa occidentale, seguita dal Medio Oriente e dall'America del Sud.

LEGENDA

Numero di operatori per paese

	Più di 200 operatori
	Tra 100 e 200 operatori
	Tra 50 e 100 operatori
	Tra 25 e 50 operatori
	Tra 1 e 25 operatori

PRESENZA MONDIALE DEGLI OPERATORI DEGLI ENTI DI SOLIDARIETÀ ITALIANI



CAPITOLO 3

IL COORDINATORE DEI PROGETTI *IN LOCO*

di Luciano Chiussi e Marco Galbiati

Capire a fondo la complessità del lavoro nelle ONG è un'esigenza sempre più sentita. Non sempre tale complessità è infatti correttamente apprezzata dal grande pubblico e talora neppure da parte di operatori "collaterali" già più vicini al mondo della cooperazione internazionale (professori, formatori, reclutatori, consulenti, ecc.).

Inoltre anche i giovani soffrono di una visione spesso limitata, "romantica" e forse troppo poco "sfidante" del mestiere del cooperante. Per cercare di colmare tali lacune, COSV ha avviato un progetto di studio di quella figura fondamentale che tra le ONG va generalmente sotto la denominazione di "*Coordinatore di progetti in loco*", al quale Hay Group ha contribuito con entusiasmo.

Questo articolo riassume i risultati dello studio, con particolare evidenziazione delle complesse competenze che il coordinatore deve maturare.

3.1 Il processo

Lo studio prende avvio da un precedente lavoro sviluppato nell'ambito dell'ORUNP (Osservatorio Risorse Umane Non Profit¹¹), che aveva sviluppato un primo modello di competenze per la figura di responsabile Area/Progetti nelle ONG attraverso un *expert panel* formato da persone che operano concretamente in tale ruolo. Tuttavia COSV si è posto l'obiettivo di lavorare più a fondo su questa che è la figura chiave delle *operations* di una ONG, per i motivi sopra indicati nel "sommario" e per le criticità della figura.

Le criticità segnalate a questo riguardo sono le seguenti:

- c'è "fame" di coordinatori di progetti: averne in numero adeguato è fondamentale per supportare lo sviluppo delle attività (della singola ONG e del settore);
- i tempi di "costruzione" dei coordinatori sono troppo lunghi rispetto alle esigenze;
- il percorso di "costruzione" degli stessi è limitato da una "materia prima" (i giovani inseriti nei primi gradi dello sviluppo professionale) spesso non adeguata per vari motivi;
- la qualità dei coordinatori, la loro "eccellenza", è fondamentale per il successo dei progetti.

Il lavoro è stato impostato secondo il principio della "ricerca sul campo": sono stati così individuati tre coordinatori esperti che, sia pure con "taglio" diverso e diverso contesto, tra i numerosi peraltro riscontrabili, sono ben rappresentativi della realtà di questa figura professionale.

La consulenza ha proceduto a intervistare i tre coordinatori ("in remoto" grazie alla tecnologia *Skype*), ha prodotto una bozza di descrizione del ruolo, questa è stata verificata, integrata e corretta ove necessario dagli intervistati e dai Responsabili centrali di COSV. Si è quindi provveduto a discutere tali bozze in una sessione allargata ad altre ONG, in modo da verificare quale potesse essere il grado di "generalizzazione" del risultato.

3.2 Introduzione alla figura del *Coordinatore di progetti in loco*

La *Missione* del coordinatore, nel COSV come in generale nelle ONG, è la seguente:

Assicurare la gestione dei progetti di competenza – di solito in un'area geograficamente definita - secondo criteri di efficacia, sostenibilità e di efficienza e nel rispetto degli obiettivi stabiliti; contribuire all'individuazione, progettazione e approvazione di nuove iniziative (nell'area in cui opera o anche al di fuori per progetti di caratteristiche analoghe).

Nella concreta situazione del COSV, il *Coordinatore di progetti in loco* è responsabile della conduzione di alcuni progetti (uno/due principali, ed alcuni collegati o in via di approvazione), e generalmente della promozione o dell'avvio di alcuni altri.

Dalle indicazioni emerse nella sessione allargata ad altre ONG, numero e ampiezza dei progetti coordinati può variare in funzione della dimensione e del modello organizzativo della singola ONG. Quando il numero di progetti è molto limitato, il coordinatore di progetti è direttamente responsabile dei progetti, quando il numero (o anche la dispersione geografica e/o la complessità) è maggiore, il coordinatore di progetti guida un gruppo di responsabili di progetto (delega cioè la responsabilità di conduzione dei singoli progetti).

¹¹ L'Osservatorio è un'iniziativa congiunta Hay Group e Sodalitas aperta a tutte le organizzazioni non profit.

In generale la collocazione organizzativa del coordinatore è alle dipendenze di un “responsabile di Area”, spesso denominato “Desk”, il quale ha una responsabilità di sviluppo, indirizzo e guida delle iniziative in un’area più ampia di quella presidiata dal coordinatore di progetti – e che risiede presso la ONG (cioè in Italia, per le ONG italiane) anche se in pratica è frequentemente in viaggio.

In generale, la figura del *Coordinatore di progetti in loco* si inserisce in una struttura gerarchico-professionale cui, a certe condizioni, si può associare un iter di sviluppo professionale, con modalità e tempi di decorrenza che variano sostanzialmente da ONG a ONG. La figura del coordinatore può essere un punto d’arrivo dopo un percorso non breve: esso prende le mosse da candidati con un *background* elevato (laurea o preparazione equivalente) i quali, soprattutto, devono possedere fin dall’inizio motivazioni, tratti, valori e attitudini generali tali da sostenere il loro sviluppo fino alle responsabilità di tale traguardo.

3.3 Il contesto in cui opera il *Coordinatore di progetti in loco*

Una delle caratterizzazioni ovvie di questo ruolo (e di quello dei suoi collaboratori “espatriati”) è che il teatro delle operazioni è costituito da zone geografiche spesso remote, con problemi di arretratezza quando non anche di turbolenza sociale e politica. Da ciò consegue che il Coordinatore deve avere notevoli doti che normalmente non si richiedono ai *manager* che operano nel proprio paese.

I casi studiati presentano attività che si sviluppano:

- nel Montenegro, un’area arretrata che sta ancora scrollandosi di dosso il passato “socialista” cercando nuovi modelli “europei” di società civile e di funzionamento dell’economia;
- in un’area a cavallo tra Ecuador e Peru, soggetta a desertificazione, con notevoli problemi economici, logistici e anche politici; (tra i due Stati, anche nel recente passato, le relazioni sono sfociate in veri e propri conflitti);
- nel West Darfur, un’area non solo particolarmente depressa, ma anche al centro di una guerra civile complicata da ingerenze del vicino Chad.

Il “contesto” esplora e descrive l’ambiente esterno, la tipologia di interventi, i progetti, le relazioni che occorre sviluppare e le “sfide” specifiche.

A titolo di esempio riportiamo qui la descrizione del contesto del caso ecuadoregno:

Coordinatore Progetti in loco – Ecuador/Perù Contesto

Ambiente esterno e tipologia di interventi

La missione ha per oggetto la gestione ambientale sostenibile ed il controllo della desertificazione, attraverso la gestione sociale dell’acqua per consumo umano, animale e agricolo, la promozione dell’agricoltura biologica e di attività produttive eco-sostenibili (miele, piante medicinali, allevamenti, ecc.).

L’area delle operazioni si trova in Ecuador (*Municipalidad di Zapotillo*) ma comprende anche la limitrofa *Municipalidad di Lancones* in Perù (NB: una *Municipalidad* ha grosso modo l’estensione di una provincia italiana).

L'area, collinare nell'entroterra, con un ecosistema molto particolare ("Bosco Secco"), è soggetta a una progressiva desertificazione che impone crescenti difficoltà agli abitanti che vivono di agricoltura e piccolo allevamento. Ad esempio il *Cerro Negro-Cazaderos*, è una montagna le cui sorgenti si sono dimezzate in pochi anni. Gli agricoltori/allevatori hanno in particolare difficoltà d'accesso all'acqua: il governo ha recentemente costruito un grande canale di irrigazione il cui sfruttamento ottimale è oggetto di un'attività di consulenza tecnica agli agricoltori nell'ambito del progetto.

L'area presenta difficoltà di collegamento (strade di mezza montagna sterrate, o polverose o fangose), e socio-politiche, anche legate al fatto di trovarsi a cavallo di due paesi:

- Ecuador: economia debole, con valuta US \$, conti pubblici in difficoltà, strutture carenti, contrabbando e lavoro nero, intermittente carenza di prodotti (per es. di benzina), forte presenza di *jornaleros* (frontalieri) dal Perù, governi instabili;
- Perù: al contrario, economia in sviluppo, con valuta propria (Nuevo Sol) relativamente forte, buoni conti pubblici, strutture decisamente migliori rispetto all'Ecuador, governi più stabili.

Caratteristiche del progetto/dei progetti principali

Il progetto in corso ha una durata di cinque anni (gen. 2007 – dic. 2011) e consiste in attività di informazione/formazione e di assistenza tecnica ed economica agli agricoltori/allevatori nell'area, con l'obiettivo di incrementare i volumi, migliorare la produttività e di stabilizzare le produzioni agricole/forestali. Obiettivo collegato è quello di valorizzare le specie forestali, in particolare, ad esempio, le piante medicinali.

La struttura operativa prevede uffici e basi operative in Quito, Loja e Zapotillo (Ecuador), Lima, Piura e Lancones (Perù).

Relazioni

Per il conseguimento degli obiettivi di progetto occorre sviluppare e mantenere un'ampia rete di relazioni, che comprendono:

- l'Università Nazionale di Loja (capoluogo provinciale, in Ecuador);
- l'AIDER (ONG peruviana);
- il municipio di Zapotillo in Ecuador;
- il municipio di Lancones in Perù;
- il Banco del Estado, FISE , HCPL (per i co-finanziamenti);
- il coordinamento con i governi regionali ed agenzie di cooperazione: AECL, GTZ, DED, SNV, NCI, CARE, CIPCA.

Sfide specifiche

- Sviluppare nuove proposte per iniziative nell'Area, in un contesto in cui è sempre più difficile accedere a finanziamenti;
- Aumentare la visibilità di COSV, specie in Perù;
- Migliorare il monitoraggio dei risultati e la valutazione dell'impatto dei progetti.

3.4 Le responsabilità del *Coordinatore di progetti in loco*

Mentre il contesto è variabile, come si è accennato, le principali responsabilità del *Coordinatore* sono piuttosto “standardizzabili”: nella formulazione proposta in questo studio si è verificato che le responsabilità sono sostanzialmente uguali nelle diverse ONG. Analogamente, sono piuttosto standardizzabili anche gli obiettivi e più in generale i criteri di *performance* collegabili alla figura.

Coordinatore Progetti in loco – Ecuador/Perù Finalità e tipologie di obiettivi

Finalità

1. Contribuire, nel quadro delle linee e degli indirizzi generali dell’Organizzazione, alla definizione delle strategie COSV di cooperazione e sviluppo per Ecuador e Perù
2. Contribuire, in collegamento con il Desk COSVMilano e con gli eventuali partner esterni - all’identificazione, presentazione, gestione, monitoraggio e finanziamento – per quanto di competenza - delle proposte relative a nuovi progetti di cooperazione e sviluppo nell’area, fino alla loro approvazione
3. Curare lo sviluppo e il mantenimento di un rete di relazioni (istituzioni, *partner*, beneficiari, consulenti, sostenitori e *donor* locali, ecc.) adeguata per il successo del progetto in corso e di quelli futuri
4. Assicurare l’adeguata pianificazione operativa ed economico-finanziaria del progetto/i in corso
5. Assicurare l’adeguatezza delle risorse umane locali, nell’ambito delle procedure COSV e nel rispetto della normativa locale
6. Assicurare l’indirizzo e il controllo delle attività di progetto/i di competenza, secondo criteri di efficacia, sostenibilità, efficienza e nel rispetto degli obiettivi e dei tempi stabiliti
7. Gestire i rapporti in loco con i soggetti finanziatori internazionali (loro rappresentanti locali) e/o con *donor* locali in sinergia con il Desk COSV Milano
8. Assicurare *reporting* e rendicontazioni puntuali e di qualità sull’andamento delle attività di competenza, nel rispetto dei criteri di COSV Milano e dei finanziatori
9. Garantire la sicurezza in loco nell’ambito delle politiche e degli standard COSV

Tipologie di obiettivi

- Successo proposte di nuovi progetti
- Nuovi *donors* identificati – Livello finanziamenti ottenuti
- Conseguimento degli obiettivi di progetto e rispetto dei vincoli di costo
- Efficienza finanziaria
- Soddisfazione dei beneficiari – dei finanziatori
- Qualità dell’assetto risorse umane in loco
- Correttezza e puntualità della rendicontazione

3.5 Le dimensioni economiche ed operative che caratterizzano il ruolo di *Coordinatore*

Si tratta di elementi che presentano una sensibile variabilità a seconda del modello organizzativo e delle dimensioni della ONG e dei suoi progetti. In ogni caso le dimensioni sono facilmente derivabili dal valore (“budget” annuo) dei progetti coordinati, dai finanziamenti raccolti in loco, nonché dalle persone FTE¹² guidate (collaboratori espatriati, collaboratori locali a vario titolo).

Ad esempio, nel caso in esame:

Coordinatore Progetti in loco – Ecuador/Perù

Dimensioni

- Valore progetto in corso: 710.000 € (di cui 285.000 per opere e attività di assistenza)
- Finanziamenti locali: sporadici – ca. 50.000 \$
- N. Dipendenti: 24 (21 a tempo pieno, 3 a tempo parziale)

3.6 Background, conoscenze e skill

Si sono quindi identificate le competenze tecnico-professionali necessarie e si è discusso sull’“iter costruttivo” necessario per avere persone in grado di sostenere con successo il ruolo di *Coordinatore*.

Per quanto attiene invece gli altri aspetti, essi sono sintetizzati come segue:

Coordinatore Progetti in loco – Ecuador/Perù

Background, conoscenze e *skill*

Background

- Cultura universitaria – Master preferenziale in Cooperazione e Sviluppo
- Esperienza di field – esperienza di volontariato

Conoscenze e *skill*

- Comprensione generale della cooperazione per lo sviluppo internazionale (logiche, evoluzione, meccanismi e regole, attori, ecc.)
- Sensibilità alle differenze culturali, conoscenza del paese/regione
- Conoscenze linguistiche appropriate
- Conoscenze tecniche approfondite:
 - Tecniche di project management (incluse le fasi di proposta), di controllo di gestione e di rendicontazione
 - Tecniche di gestione delle risorse umane

¹² FTE = Full Time Equivalent

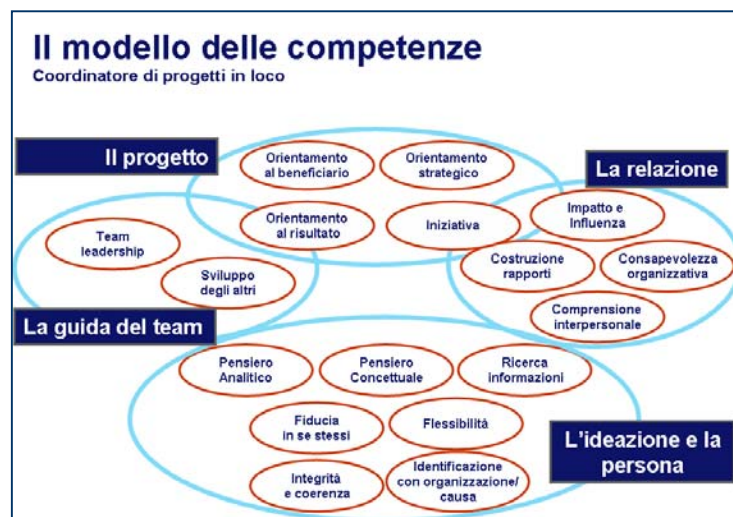
- Tecniche di comunicazione interpersonale e verso gruppi di persone
- Tecniche di negoziazione
- Processi e procedure COSV
- Conoscenza generale delle tecniche specifiche in relazione alla natura del progetto/servizio (sanitarie, economiche, agronomiche, ecc.).

Si tratta ovviamente di un quadro di riferimento teorico, cui raramente corrisponde la figura effettivamente selezionata per il ruolo, vuoi per le diverse scelte organizzative della singola ONG, vuoi per le caratteristiche dei contesti e dei progetti presenti in una data area.

3.7 Le competenze necessarie

Particolare attenzione è stata dedicata all'individuazione e alla definizione delle competenze¹³ richieste alle persone che operano come *Coordinatore*. Attraverso l'analisi delle attività e di casi critici, la consulenza ha sviluppato il seguente modello:

Figura 2



Le singole competenze sono state definite come segue:

Iniziativa

La capacità di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli; di agire di conseguenza per risolvere problemi e cogliere opportunità attuali o future.

La persona:

- *Riconosce le opportunità e problemi attuali e agisce di conseguenza. Supera gli ostacoli e affronta i problemi attuali.*
- *Agisce con rapidità e con determinazione in situazioni di crisi.*
- *Intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future con largo anticipo.*

¹³ Concetti e metodologia relativi alle competenze sono illustrati nell'Allegato.

Orientamento al risultato

La capacità di porsi e lavorare per realizzare mete e obiettivi che vanno oltre quanto mediamente atteso; di lavorare con alti standard qualitativi. Implica la volontà di eccellere: nel miglioramento continuo della performance (qualità, efficacia, efficienza), nell'ottenere risultati significativi e "rischiosi" (imprenditorialità), nel fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima (innovazione).

La persona:

- *Misura i risultati e si concentra su modi nuovi e più precisi per raggiungere gli obiettivi definiti.*
- *Rispetta il budget definito.*
- *Rivede i propri obiettivi al fine di migliorarsi.*
- *Crea continuamente nuove frontiere su cui concentrare i propri sforzi.*
- *Effettua analisi costo/beneficio ed ottimizza le limitate e/o insicure risorse per l'ottenimento dei risultati.*
- *Prende decisioni, stabilisce priorità e obiettivi sulla base di input e output calcolati.*

Orientamento al beneficiario

La capacità di aiutare e supportare i beneficiari nella soddisfazione delle loro esigenze.

La persona:

- *Esprime con chiarezza al beneficiario le reciproche aspettative e verifica il loro grado di soddisfazione con regolarità.*
- *Fornisce al beneficiario informazioni utili.*
- *Accoglie e dà seguito alle richieste o alle domande dei beneficiari.*
- *Risolve con prontezza i problemi senza tergiversare e in modo non difensivo.*
- *Si mette a completa disposizione soprattutto quando il beneficiario è in un periodo critico.*
- *Conosce e/o ricerca informazioni sui reali bisogni espressi ed impliciti del beneficiario.*
- *Ha un'ottica di lungo termine nel soddisfare le esigenze del beneficiario.*
- *Agisce come un fidato consulente; si costruisce un'opinione autonoma circa le esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione del beneficiario e agisce in base a questa opinione (es. raccomanda approcci nuovi e differenti, ma più appropriati di quelli richiesti).*

Orientamento strategico

Implica la capacità di collegare i concetti e la visione a lungo termine (dell'area geografica di competenza) e il lavoro quotidiano, e di comprendere come il mondo esterno impatti le strategie e di come queste, a loro volta, influenzino le scelte.

La persona:

- *Valuta e collega compiti quotidiani o a breve termine nel contesto di una "strategia Paese" o di una prospettiva di lungo termine.*
- *Considera come gli obiettivi a breve consentano di raggiungere quelli a lungo.*
- *Considera possibili opportunità e progetti in un quadro ampio o pensa alle applicazioni a lungo termine di attività correnti.*
- *Anticipa tutte le possibili risposte alle diverse iniziative.*
- *Comprende l'impatto dell'esterno sulle strategie interne; è consapevole di come i cambiamenti e i futuri sviluppi dell'esterno possano impattare l'organizzazione, le sue politiche attuali, i processi e i metodi.*
- *Pianifica azioni per adeguarsi alla strategia Paese/Area, preparando e rivedendo piani di contingenza per problemi e situazioni che possono verificarsi.*

Team Leadership

La capacità di assumere il ruolo di guida di un team o di un gruppo.

La persona:

- *Si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie.*
- *Usa strategie per tenere alto il morale, lo spirito di collaborazione e la produttività del gruppo.*
- *Agisce per sviluppare spirito di gruppo con l'intento di promuovere l'efficacia del team.*
- *Si assicura che le necessità pratiche del gruppo siano soddisfatte: ottiene le risorse (persone, mezzi, informazioni) di cui il gruppo ha bisogno.*
- *Informa e aggiorna gli altri sul processo, sulle attività, sugli eventi che hanno influenza sul team.*
- *Sollecita idee e opinioni per prendere decisioni o stendere programmi e promuove la collaborazione del team.*
- *Fa emergere i punti di forza di ciascuna persona del team.*
- *Gestisce persone con diverse esigenze e aspettative.*
- *Fa in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi e modella i comportamenti desiderati.*
- *Si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine.*
- *Dà direttive adeguate e chiarisce le necessità e le specifiche.*
- *Sa dire "no" con fermezza a richieste non ragionevoli o pone limite al comportamento altrui (per esempio, decide di allontanare persone ritenute non idonee alla realizzazione del progetto).*

Sviluppo degli altri

La capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine delle persone con un appropriato livello di analisi dei bisogni, di riflessione, di impegno.

La persona:

- *Fornisce spiegazioni e motivazioni alle proprie indicazioni e affronta appropriatamente le eventuali rimostranze.*
- *Fornisce supporto o assistenza per facilitare il lavoro al collaboratore (propone risorse aggiuntive, strumenti, informazioni, consigli di esperti, ecc.); per esempio, trasmette le informazioni acquisite sul Paese ai suoi collaboratori per poter svolgere l'attività di educazione allo sviluppo.*
- *Rassicura dopo un insuccesso.*
- *Fornisce feedback negativi centrati sui comportamenti osservati piuttosto che sulla persona.*
- *Esprime aspettative positive sulla futura performance o dà suggerimenti per il miglioramento.*
- *Affida incarichi appropriati e promuove iniziative di formazione/addestramento o altre esperienze utili per l'apprendimento.*
- *Stimola le persone a trovare da sole le risposte ai problemi in modo che imparino realmente, invece di fornire direttamente le risposte.*

Costruzione di rapporti

La capacità di sviluppare e/o mantenere reti di contatti per ottenere con continuità risultati per l'organizzazione.

La persona:

- *Sviluppa e mantiene rapporti, anche informali, con una vasta cerchia di persone.*

- *Ha molte relazioni in luoghi e organizzazioni diverse di cui si avvale regolarmente; stabilisce contatti con altre ONG e istituzioni locali e sviluppa relazioni con enti finanziatori.*
- *Fa appello alla rete di relazioni per ottenere entrate a un più alto livello in un ente finanziatore o in un'organizzazione locale.*
- *Utilizza le relazioni per l'attuazione dei progetti: crea nuovi contatti e mantiene buoni rapporti con i finanziatori per ottenere opportunità di finanziamento; crea alleanze/collaborazioni con ONG e istituzioni locali.*
- *Avvia attività ideate per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri.*

Consapevolezza organizzativa

La capacità di comprendere le relazioni di potere all'interno dell'organizzazione propria o di altri (beneficiari, donatori, istituzioni ecc.). Essa include la capacità di identificare i reali decisori e /o coloro che possono influenzare le decisioni e di prevedere in che modo nuovi eventi e situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi dell'organizzazione.

La persona:

- *Identifica i personaggi chiave e chi influenza le decisioni.*
- *Riconosce i vincoli organizzativi anche non esplicitati; ciò che non è possibile fare con certe persone nel loro ruolo in certe situazioni.*
- *Riconosce cultura, valori, linguaggio, ecc. della propria e di altre organizzazioni e fa leva su ciò che produce migliori risposte.*

Impatto e influenza

La capacità di persuadere, convincere, influenzare gli altri in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i suoi programmi.

La persona:

- *Prepara attentamente i dati, utilizza diversi modi di argomentare la discussione o la presentazione per fare appello agli interessi e alle caratteristiche degli interlocutori.*
- *Anticipa gli effetti di azioni sulla propria immagine presso l'interlocutore.*
- *Anticipa e si prepara alla reazione degli altri.*
- *Usa più modalità per influenzare adattandole alla specifica situazione/interlocutore.*
- *Influenza gli altri attraverso esperti o terzi e sviluppa supporto alle proprie idee al di fuori di situazioni ufficiali o formalizzate.*

Comprensione interpersonale

E' la capacità di ascoltare e capire accuratamente gli interlocutori e comprenderne pensieri, motivazioni, sentimenti e preoccupazioni anche non apertamente o completamente espressi.

La persona:

- *Ascolta con attenzione l'interlocutore.*
- *Comprende pensieri, preoccupazioni e sentimenti (esistenti e non detti) altrui e le ragioni che ne stanno alla base.*
- *Ha curiosità ed è disponibile a capire gli altri (interlocutori di diversa cultura e nazionalità; personale espatriato, ecc.).*
- *Stabilisce una connessione empatica con diversi interlocutori, anche a distanza.*

Pensiero analitico

La capacità di comprendere una situazione scomponendola in parti più piccole, o individuare le implicazioni di una situazione procedendo passo dopo passo. Comprende la

scomposizione sistematica delle parti di un problema, di una situazione, ecc.; effettua il confronto sistematico tra caratteristiche e aspetti diversi; la definizione di priorità su basi razionali; identifica le sequenze temporali, le relazioni causa-effetto e quelle del tipo "se...allora".

La persona:

- *Scompone il problema in più parti.*
- *Analizza le relazioni fra le numerose parti di un problema o di una situazione.*
- *Fa più collegamenti causali: individua diverse cause potenziali di un evento, svariate conseguenze di azioni o di concatenazioni di eventi.*

Pensiero concettuale

La capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio e individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Implica il ragionamento creativo, concettuale o induttivo.

La persona:

- *Si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le somiglianze e le differenze.*
- *Rende idee o situazioni complesse chiare, semplici e/o comprensibili.*
- *Assemblea idee, questioni, osservazioni in chiare e utili spiegazioni.*
- *Usa metafore e analogie per spiegare i concetti e traduce il significato di questioni tecniche in un linguaggio semplice e comprensibile.*

Ricerca di informazioni

La capacità di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti. Implica il porre domande al di là di quelle *routinarie* o insite nel lavoro. Può includere l'atteggiamento di "scavare" (o fare pressione) per ottenere informazioni esatte; il risolvere discrepanze facendo una serie di domande; oppure l'explorare l'"ambiente" ad ampio raggio alla ricerca di potenziali opportunità o di informazioni eterogenee utilizzabili in futuro.

La persona:

- *Cerca e pone domande alle persone più vicine al problema.*
- *Chiede ad altri il loro punto di vista, informazioni di contesto, esperienze, ecc.*
- *Si attiva per indagare una situazione o un problema per arrivare alla radice o per individuare opportunità potenziali nascoste nelle questioni presentate.*
- *Ricerca in modo organico informazioni da varie fonti inclusi giornali, riviste, pubblicazioni e banche dati, per esempio per acquisire conoscenze tecniche nell'ambito di intervento del progetto.*
- *Utilizza reti e altre fonti, in loco e in Italia o altrove, per ottenere informazioni sul Paese/contesto.*
- *Si tiene aggiornato sulle opportunità locali e di finanziamento pubblico (nazionale/internazionale).*
- *Ricerca e analizza i progetti sviluppati da altre organizzazioni.*

Fiducia in se stessi

La capacità di portare a termine o risolvere compiti/problemi nuovi o impegnativi e di scegliere l'approccio più efficace, autonomamente, avendo fiducia nella propria abilità e confidenza nelle proprie decisioni o opinioni.

La persona:

- *Decide e agisce in modo autonomo.*

- *Dimostra fiducia nelle proprie capacità e nei progetti da sviluppare.*
- *Esprime il proprio punto di vista in modo chiaro e sicuro anche in caso di conflitto o di disaccordo con management, finanziatori o altri interlocutori che hanno potere.*

Flessibilità

La capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Ciò implica il comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema; il promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; l'adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

La persona:

- *E' disponibile a cambiare idea o percezioni sulla base di nuove informazioni o evidenze contrarie e comprende i punti di vista altrui.*
- *Applica regole/procedure in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere l'obiettivo di un progetto.*
- *Agisce per essere in linea con la situazione o l'interlocutore, alternando cambiamenti in funzione delle mutate circostanze.*
- *Adatta la propria strategia, cambiando gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione.*

Integrità e coerenza

La capacità di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante: "fare ciò che si predica"; di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto e gradire onestà e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili con partner esterni.

La persona:

- *Agisce in base ai valori anche quando sono associati costi e rischi significativi.*
- *E' attenta a evitare conflitti di interesse e/o possibili incompatibilità nell'ambito della propria professione e a tutelare gli interessi dell'organizzazione.*
- *E' disponibile a rinunciare a vantaggi anche elevati, personali e/o per la propria realtà organizzativa, se le condizioni non sono eticamente corrette.*
- *Evita di impegnare la struttura su progetti non allineati alla missione anche se potenzialmente vantaggiosi.*

Identificazione con la "causa" e l'Organizzazione

La capacità di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione. Implica l'agire in modo da promuovere la causa o soddisfare le esigenze dell'organizzazione. Può significare anteporre la missione aziendale alle proprie preferenze.

La persona:

- *Sostiene l'organizzazione.*
- *Effettua scelte e stabilisce priorità per sostenere gli obiettivi dell'organizzazione e la causa.*
- *Agisce e coopera con gli altri per soddisfare le esigenze dell'organizzazione.*
- *Agisce pubblicamente in linea con la missione.*
- *Si mostra disponibile verso l'organizzazione nel soddisfarne le esigenze, rinunciando a volte ai propri bisogni che possono riguardare la propria identità professionale, le preferenze, gli aspetti personali e familiari.*

Ulteriori competenze

- Gestione conflitti
- Gestione dello stress
- Flessibilità a fronte di situazioni inusuali o di emergenza.

Allegato 1

Il presente allegato è un estratto da:

Chiussi, Luciano e Galbiati, Marco, *L'approccio delle competenze nel Nonprofit*, in: Solari, Luca, *Impresa sociale: persona e organizzazione*, N. 1, Anno 18, Vol. 77, Gennaio-Marzo 2008

1) Le competenze: di che cosa si tratta e perché sono importanti nel *Non profit*

Il termine “competenza” ha nella lingua corrente un’ampia varietà di significati¹⁴; nell’ambito della gestione delle risorse umane il termine viene comunemente usato nel senso generale di *capacità, abilità* nel fare qualcosa, o nello svolgere un lavoro. Il termine ha però assunto una connotazione più specifica a seguito delle ricerche sviluppate in particolare da David McClelland. Raccontiamo dunque la storia delle origini di questa metodologia. Agli inizi degli anni '70 il Dipartimento Affari Esteri del Governo degli Stati Uniti era insoddisfatto dell’allora esistente processo di selezione degli addetti culturali presso le ambasciate e i consolati all’estero: molti di quelli ritenuti eccellenti sulla base dei risultati ottenuti nelle numerose prove di esame previste, non si dimostravano affatto tali una volta scesi effettivamente in campo. Il Dipartimento chiese quindi aiuto a *McBer and Company*, una società di consulenza di Boston¹⁵, fondata dal professor David McClelland, psicologo e studioso, in particolare, delle relazioni esistenti tra fattori motivazionali e prestazione.

La questione venne affrontata applicando la metodologia delle competenze sviluppata in quegli anni da McClelland e basata, in sintesi, sull’analisi e il confronto dei comportamenti agiti da un campione di “eccellenti” con quelli agiti da un campione di “medi”. Ciò consentiva di evidenziare, in modo scientifico, i comportamenti distintivi dei due gruppi e, di conseguenza, di individuare le caratteristiche personali (valori, tratti, motivatori, ecc.) all’origine di quei comportamenti; in altri termini di individuare ciò che distingueva gli eccellenti dagli altri.

Gli addetti culturali dei due campioni vennero intervistati utilizzando una particolare tecnica (*Behavioral Event Interview*) al fine di capire, attraverso il racconto di episodi lavorativi di successo e di insuccesso, che cosa facessero i migliori di più o di diverso rispetto a quelli medi. Venne chiesto loro di raccontare dettagliatamente che cosa avevano fatto nelle situazioni più critiche incontrate nel loro lavoro, con domande quali: *come si arrivò a quella situazione? chi era coinvolto? che cosa pensò, provò e decise di fare per risolvere quella situazione? che cosa fece effettivamente? che cosa accadde? quale fu l’esito dell’episodio?* Le registrazioni delle interviste dei due campioni vennero analizzate utilizzando una particolare tecnica di codifica tematica dei comportamenti descritti in modo da identificare le caratteristiche distintive. Ne risultò che le caratteristiche personali che influenzavano realmente le prestazioni non erano tanto le conoscenze e le abilità prese in considerazione dal corrente processo di selezione, quanto quelle caratteristiche che, successivamente D. Goleman, discepolo di McClelland, ha definito come appartenenti all’intelligenza emotiva, ad esempio:

- *sensibilità personale alle altre culture*
- *atteggiamento positivo nei confronti degli altri*
- *capacità di riconoscere rapidamente le relazioni di potere.*

¹⁴ La parola ci arriva, attraverso il francese *compétent*, dal verbo tardo latino *competere*, derivato da *cum petere*, “dirigersi verso, cercare”; è da notare dunque che competenza e competizione hanno la stessa radice.

¹⁵ Confluita successivamente in Hay Group, società di consulenza internazionale leader nel supportare le organizzazioni a concretizzare le loro strategie attraverso le persone.

UN MESTIERE DIFFICILE

Ulteriori test confermarono che il modello delle competenze così individuato definiva con precisione le caratteristiche personali più importanti per assicurare il successo professionale in quel determinato ruolo; le stesse avrebbero perciò dovuto essere utilizzate come base per la selezione dei nuovi addetti culturali.

Da allora, la metodologia è stata utilizzata da numerosi ricercatori e professionisti per individuare le competenze di eccellenza richieste dai ruoli manageriali e professionali, in diverse organizzazioni e culture, confermandone la validità e diffondendone la sua applicazione. A distanza di trenta anni dalla sua introduzione, l'approccio delle competenze costituisce, in molte organizzazioni, la piattaforma su cui innestare processi e strumenti di gestione e sviluppo del personale efficaci e coerentemente integrati fra loro.

La gestione per competenze si è dimostrata particolarmente efficace in quelle organizzazioni dove è la persona a "fare la differenza": ad esempio nelle organizzazioni di servizio, ad alta intensità di lavoro, con personale molto professionalizzato. Le Onp non soltanto appartengono a questa categoria di organizzazioni, ma spesso si caratterizzano per contesti di lavoro particolarmente esigenti in termini di competenze – molto più che in altri settori. Si pensi al difficile lavoro di chi aiuta bisognosi in Africa o di chi dà sostegno a persone con forti handicap in Italia, solo per fare due esempi.

2 – Che cosa sono le competenze e a che cosa servono

Con il termine "competenze" si intendono precisamente quelle caratteristiche personali, misurabili e connesse al livello di prestazione in un determinato lavoro, con una relazione di causa – effetto; le competenze si sostanziano in comportamenti determinati.

I comportamenti individuali vengono influenzati da numerose fonti interne, che possono essere più o meno facilmente accessibili: per esempio una persona che generalmente è abbastanza consapevole delle proprie capacità allo stesso tempo può non essere consapevole degli elementi/motivi comportamentali profondi che le generano. Un'analogia utilizzata dai ricercatori per esemplificare le competenze è quella di un *iceberg*; di esso solo una piccola parte emerge dall'acqua, mentre la maggior parte rimane immersa.

Figura 3

L' "iceberg" delle competenze



Lo stesso vale per le persone: sopra la superficie dell'acqua si collocano le nostre abilità e il nostro sapere, facilmente visibili e accessibili sia per noi sia per gli altri. Tradizionalmente sono sempre state queste le caratteristiche enfatizzate da chi si occupa della selezione del personale. Ma la ricerca ha largamente dimostrato che le abilità e le conoscenze, sebbene siano importanti per avere una buona performance lavorativa, non sono però sufficienti a garantire da soli una prestazione eccellente. Le caratteristiche che realmente rendono possibile l'eccellenza nelle prestazioni sono quelle che si trovano sotto la superficie dell'acqua, che quanto più sono profonde, più sono difficili da valutare e sviluppare.

Le conoscenze sono costituite da ciò che si sa (ad esempio alcuni principi di contabilità), mentre le abilità si sostanziano in ciò che si è capaci di fare (ad esempio, essere in grado di leggere un bilancio).

Il ruolo sociale, o i "valori", sono rappresentati da quello che si ritiene giusto essere e fare. Ad esempio si può considerare importante trovare un giusto equilibrio tra famiglia e carriera, oppure, al contrario, considerare una buona cosa raggiungere quanto più successo possibile. Più si riesce ad allineare i valori personali a ciò che si reputa davvero importante nel lavoro, meglio si riesce a svolgerlo.

L'immagine di sé attiene a come ci si vede, è qualcosa di più profondo e può richiedere sforzi maggiori per poterla allineare alle necessità lavorative: tuttavia è anch'essa molto importante ed è spesso una fonte di problemi sul lavoro. Un esempio classico può essere quando un giovane specialista, che ben si reputa tale, viene promosso a gestire altre persone. Ebbene, il neo-promosso dovrà cambiare l'immagine di se stesso e dovrà soprattutto incominciare a comportarsi da *leader*, altrimenti il suo comportamento rimarrà concentrato sulle questioni tecniche, trascurando la gestione dei propri subordinati.

Con il termine "tratti" ci si riferisce invece a quell'insieme di caratteristiche fisiche, mentali e psicologiche che sono relativamente stabili nell'individuo. Per esempio l'autocontrollo, la sicurezza in se stessi, l'estroversione e la capacità di riconoscere i modelli; in particolare la sicurezza in se stessi è un aspetto caratteriale importante per tutti coloro il cui lavoro preveda l'interazione con altre persone e il dover esercitare sugli altri una certa influenza.

I motivatori, infine, sono gli elementi trainanti per ciascun individuo; hanno radici molto profonde, ben al di sotto dei normali livelli della coscienza: sono le caratteristiche di cui si ha meno consapevolezza. Poiché solo raramente riceviamo *feed-back* su ciò che ci motiva, diventa molto difficile per ciascuno conoscere e capire davvero questa propria caratteristica. I motivatori conducono una persona a particolari modelli di comportamento che si auto-rafforzano, perché l'individuo si sente meglio nell'agire in sintonia con i propri motivatori: sono quindi difficili da modificare. Tuttavia, i comportamenti lavorativi non allineati con i propri motivatori possono essere comunque appresi e agiti se sono integrati nei propri valori: – "comportarsi così può non essere divertente, ma è indispensabile che lo faccia".

Per concludere, vale la pena di ricordare, se non altro perché talora si nota una certa confusione nella vita quotidiana del mondo del lavoro, che cosa *non* sono le competenze di cui qui trattiamo:

- conoscenze tecniche e abilità richieste da un lavoro e/o possedute da una persona (queste sono soltanto una parte del tutto)
- comportamenti "etici" generali e/o correlati ai "valori" aziendali – validi in generale per tutti coloro che lavorano in un organizzazione (e quindi non specifici per ruoli né di per sé fattori di eccellenza prestazionale)

- competenze dell'organizzazione nel suo insieme o di sue parti rilevanti, come ad esempio l'essere "forti" nel *time-to-market*, nella gestione del servizio, ecc. (le competenze di cui trattiamo si riferiscono invece a caratteristiche individuali)
- e infine, tanto meno, ambiti decisionali previsti da disposizioni organizzative e/o deleghe formali.

Ma a che cosa servono le competenze? In prima battuta si può dire che servono per creare un'organizzazione eccellente sotto il profilo delle risorse umane: infatti i modelli di competenza "codificano" le caratteristiche personali necessarie per conseguire i migliori risultati in un certo lavoro. Tali modelli costituiscono pertanto la piattaforma su cui innestare tutti i principali sistemi di gestione delle risorse umane.

3 – Competenze nel *Non profit*

Nel 2004 è stato chiesto a un campione di 64 organizzazioni *Non profit* (in cui lavoravano circa 65.000 persone) di rispondere a una serie di domande relative alle competenze in modo da poter disporre di un "quadro di settore".

Le principali risultanze sono state le seguenti:

- si è rilevato un significativo grado di interesse all'introduzione di sistemi di gestione delle risorse umane per competenze; peraltro il 30 % delle Onp adotta almeno per una parte delle risorse umane una qualche modalità di gestione per competenze – in tali casi:
 - si rileva che l'utilizzo delle competenze è orientato primariamente allo sviluppo e alla formazione delle risorse, e solo secondariamente e in un numero più limitato di Onp alla valutazione e specialmente alla selezione;
 - emerge che l'applicazione delle competenze è più diffusa nelle aree operative e gestionali; meno diffusa nell'area marketing e comunicazione;
 - i modelli applicati comprendono il "saper fare", il "come fare" e i comportamenti correlati; in molti casi sono previste le scale di valutazione comportamentali – dunque si tratta di modelli piuttosto completi;
 - per la definizione dei modelli di competenza si utilizzano l'osservazione diretta, la somministrazione di questionari e altri metodi, quali ad es. riunioni di gruppo.

Si è notato che le organizzazioni hanno proceduto singolarmente allo sviluppo dei modelli e alle relative applicazioni; le Onp meno grandi hanno dichiarato difficoltà a dotarsi di strumenti per la gestione sulla base delle competenze, sia per ragioni di *know-how* sia per ragioni di disponibilità di risorse.

Mettere a fattor comune la costruzione di modelli è dunque sembrata un'iniziativa utile in sede ORUNP per evitare a ciascuna Onp di "reinventare l'acqua calda", per condividere le scelte metodologiche, e per rendere accessibile la metodologia anche alle Onp meno grandi. A ciò si è aggiunto anche il progetto, unico finora in Italia, di raccogliere i risultati della valutazione delle persone delle diverse organizzazioni – rispetto a un modello comune di competenze – in modo da ricavare indicatori di settore.

Per dare concreta attuazione al progetto sono state identificate cinque figure da sottoporre allo studio, e per ognuna si sono formati altrettanti *Expert Panel*.

Si è voluto applicare la metodologia nel modo più "ortodosso", evitando semplificazioni che metterebbero in forse la "forza" dei risultati.

4 – Gli autori

Gli autori sono consulenti di “lungo corso” che operano in Hay Group. Hanno maturato importanti esperienze di lavoro sia nei settori *For profit* sia in quelli *Non profit* privati e pubblici. Luciano Chiussi è specialista di piani di *performance management*, modelli di competenze, analisi comportamentali e di clima organizzativo. Marco Galbiati è specialista di piani di *commitment e rewarding* e di sistemi retributivi.

5 – Bibliografia

Testi specifici sulle competenze nel Nonprofit

- Borzaga, Carlo (a cura di-): Persona e organizzazione, in: *Impresa sociale*, N. 1, Anno 18°, Vol. 77, Gennaio-Marzo 2008
- Benedetti, Antonio e Chiussi, Luciano: Il dirigente di rete: elementi per un repertorio di competenze, in: Scaratti, Giuseppe e Zandonai, Flaviano (cura di), *I territori dell'invisibile*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2007
- Chiussi, Luciano: Lo sguardo per competenze, in: *Dove le competenze fanno la differenza*, ORUNP, Hay Group e Sodalitas, Milano, 2007
- Galbiati, Marco e Solari, Luca: Non profit e risorse umane. Lo Stato dell'arte e questioni aperte, in: *Dove le competenze fanno la differenza*, ORUNP, Hay Group e Sodalitas, Milano, 2007
- Chiussi, Luciano e Chiodin, Irene: Le competenze. Che cosa sono. A che cosa servono, in: *Nonprofit, mercato del lavoro, competenze e altre storie*, ORUNP, Hay Group e Sodalitas, Milano, 2007
- Chiussi, Luciano e Chiodin, Irene, *Analisi delle competenze del mentore*, in: AA.VV., *Guida al Mentoring nelle carceri*, I Libri del Fondo Sociale Europeo, ISFOL, Roma, 2004
- Galbiati, Marco: Individuare e agire i ruoli professionali, in: *Lavori & Mestieri del Nonprofit*, ORUNP, Hay Group e Sodalitas, Milano, 2004.

Testi generali sulle competenze e sulla gestione delle risorse umane

- Gabrielli, Gabriele, *Remunerazione e gestione delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Pilati, Massimo e Tosi, Henry L., *Management: Organizzazione e gestione delle risorse umane. Comportamento organizzativo*, Il Sole 24 Ore/Università Bocconi/La Repubblica, EGEA Milano, 2002
- Galbiati, Marco, *Pagare le competenze*, in: *Business, strategia e competenze*, a cura di U.Capucci, Guerini, Milano, 1999
- Spencer, Lyle M. e Spencer, Signe M., *Competence At Work : Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1993
- Costa, Giovanni, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992
- McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, 1987
- Boyatzis, R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1982

Allegato 2

“Code of good practice” (People In Aid)

Principio guida

Le persone sono fondamentali per il raggiungimento della nostra missione

L'atteggiamento assunto nei riguardi del nostro personale è fondamentale per il raggiungimento della nostra missione. Riconosciamo che le persone che lavorano per noi meritano rispetto e un trattamento appropriato, ed inoltre che l'efficacia ed il successo delle nostre operazioni dipendono dal contributo di tutto il personale – dipendente, collaboratore e volontario.

Primo principio Strategia delle risorse umane

Le risorse umane sono parte integrante dei nostri piani strategici e operativi

La nostra strategia per le risorse umane è al centro della nostra strategia organizzativa; essa è di lungo periodo e comprende tutte le componenti dell'organizzazione.

Indicatori

1. La strategia organizzativa, o il business plan, riconosce esplicitamente il contributo dello staff per il raggiungimento degli obiettivi operativi e organizzativi.
2. La strategia organizzativa assegna sufficienti risorse umane e finanziarie per il conseguimento degli obiettivi strategici delle risorse umane.
3. I piani e i budget operativi vogliono riflettere pienamente le nostre responsabilità relative alla gestione, al supporto, allo sviluppo ed al benessere del personale. Il monitoraggio di questi piani e budget permette di apportare i necessari miglioramenti.
4. La nostra strategia per le risorse umane rispecchia l'impegno a promuovere la partecipazione e ad abbracciare la diversità.

Secondo principio

Politiche e pratiche per il personale

Le nostre politiche per le risorse umane intendono essere efficaci, eque e trasparenti.

Riconosciamo che le nostre politiche devono garantire sia l'efficacia nell'attività, che una buona qualità di vita lavorativa per il nostro personale. Non vogliamo soddisfare unicamente i requisiti minimi in campo legale e lavorativo, oppure quelli enunciati dai nostri donatori.

Indicatori

1. Le politiche e le pratiche in materia di assunzione del personale sono enunciate per iscritto e sono soggette a controlli e revisioni, particolarmente in occasione di cambiamenti significativi del contesto legale o lavorativo.
2. L'applicazione delle politiche e delle pratiche che adottiamo è coerente per l'intero organico. Fanno eccezione i casi in cui sussistono disposizioni di legge e norme culturali da tenere in considerazione.
3. Il personale conosce le politiche e le pratiche che lo riguardano direttamente.
4. Si offre un'appropriata consulenza ai manager, in modo che possano attuare con efficacia le politiche dell'organizzazione.
5. Si identificano con chiarezza i compensi e i benefits per ciascun ruolo, e li si applicano in modo equo e coerente.
6. Politiche e pratiche vengono verificate per appurarne l'efficacia in rapporto a:
 - obiettivi organizzativi e programmi
 - ragionevoli considerazioni riguardo l'efficacia, l'equità e la trasparenza

Terzo principio

La gestione del personale

L'efficacia nel supporto, nella gestione e nella leadership del personale è fondamentale per la nostra efficacia

Il nostro personale ha il diritto di aspettarsi una gestione che prepari a svolgere bene il proprio lavoro, affinché insieme sia possibile raggiungere la nostra mission. Le politiche gestionali, le procedure e la formazione gestionale che offriamo consentono ai manager di preparare e supportare lo staff nell'efficace svolgimento delle attività, sviluppandone il potenziale, incoraggiandone e riconoscendone le buone prestazioni.

Indicatori:

1. Ai manager si offre tutta la necessaria formazione, come pure il sostegno e le risorse, per adempiere alle loro responsabilità. La leadership è oggetto di questa formazione.
2. Al personale si comunicano con chiarezza gli obiettivi professionali e gli standard per le prestazioni; essi sanno a chi riferire e su quale supporto gestionale potranno contare. Esiste un meccanismo di valutazione delle prestazioni, questo è chiaramente compreso dallo staff.
3. Nel valutare le prestazioni i manager si atterranno alle procedure e ai valori enunciati dall'organizzazione.
4. Tutto il personale è a conoscenza delle procedure applicabili in caso di lamentele e di misure disciplinari.

Quarto principio

Consultazione e comunicazione

Il dialogo con il personale sulle questioni che possono interessare il proprio operato accresce la qualità e l'efficacia delle politiche e pratiche dell'organizzazione

Riconosciamo che lo sviluppo, l'attuazione e il monitoraggio efficace delle politiche e delle pratiche per le risorse umane fa affidamento sulla consultazione e sulla comunicazione appropriata con le persone che lavorano con noi. Noi intendiamo includere in questi processi tutto il personale: dipendenti, collaboratori e volontari.

Indicatori

1. Il personale viene informato e adeguatamente consultato ogniqualvolta si sviluppano, o si rivedano, le politiche o pratiche per le risorse umane che lo riguardano direttamente.
2. I manager e lo staff comprendono la portata della consultazione e sanno come parteciparvi, a titolo individuale o collettivo.

Quinto principio Assunzione e selezione

Le nostre politiche e pratiche intendono attrarre e selezionare personale diversificato, in possesso delle competenze e delle capacità per adempiere ai nostri requisiti

Il nostro processo di assunzione e selezione informa i candidati della natura della nostra organizzazione. Le modalità di assunzione e di selezione del nostro personale influenzano notevolmente il grado di efficacia con cui esso adempie ai nostri obiettivi.

Indicatori

1. Politiche e procedure formalizzate delineano le modalità di assunzione e selezione del personale nella nostra organizzazione.
2. Le metodologie di assunzione intendono attrarre il più ampio numero di candidati in possesso delle necessarie qualifiche.
3. Il nostro processo di selezione è equo, trasparente e coerente, per garantire che si assumano solo le persone più idonee.
4. La nostra organizzazione mantiene un'adeguata documentazione e si offre ai candidati un riscontro circa l'esito della selezione. Se necessario, offriamo un feedback.
5. L'efficacia e l'equità di tutte le procedure di assunzione e di selezione sono monitorate.

Sesto principio

Apprendimento, formazione e sviluppo

Apprendimento, formazione e sviluppo del personale sono promossi nell'intera organizzazione

Noi riconosciamo l'importanza di opportunità appropriate di formazione, sviluppo e apprendimento, sia in ambito personale che professionale, per supportare lo staff ad operare in modo efficiente e professionale. Noi intendiamo promuovere una cultura di apprendimento continuo nell'organizzazione, affinché noi ed il personale possiamo imparare e crescere insieme.

Indicatori

1. Tutto il personale riceve un adeguato inserimento e le istruzioni specifiche per ciascun ruolo.
2. Politiche formalizzate delineano le opportunità di formazione, sviluppo e apprendimento che il personale può aspettarsi da noi.
3. Piani e budget enunciano esplicitamente l'offerta di formazione. Viene garantita per tutto lo staff la formazione appropriata.
4. I manager sanno come valutare le necessità di apprendimento del personale e possono quindi agevolare lo sviluppo dei singoli. Dove pertinente, la formazione e lo sviluppo saranno collegati a qualifiche formative esterne.
5. Le metodologie applicate per monitorare l'apprendimento e la formazione garantiscono che anche l'organizzazione apprenda insieme al proprio personale. Inoltre esse consentono di verificare l'efficacia dell'apprendimento e della formazione nel raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e dei programmi, come pure le aspettative del personale relativamente all'equità e alla trasparenza.

Settimo principio

Salute, sicurezza e incolumità

La sicurezza, la salute e l'incolumità del nostro personale sono una responsabilità fondamentale per la nostra organizzazione.

Riconosciamo che, spesso, l'operato di un'organizzazione operante nell'emergenza e nello sviluppo impone forti pressioni sul personale, che si trova ad agire in condizioni complesse e rischiose. È nostra responsabilità garantire il benessere fisico ed emotivo del nostro staff prima, durante e al termine del lavoro con noi.

Indicatori:

1. Vi sono politiche formalizzate che il personale può consultare relativamente a: sicurezza, salute personale, assistenza, supporto e antinfortunistica.
2. I programmi prevedono la valutazione scritta dei rischi in materia di sicurezza, viaggio e salute specifici per il paese o la regione di destinazione. Queste valutazioni vengono rivisti a intervalli definiti.
3. Prima di qualsiasi incarico internazionale, tutto il personale riceve il nulla osta sanitario. Inoltre, il personale e tutti gli eventuali accompagnatori ricevono istruzioni verbali e scritte relativamente a tutti i rischi insiti nel ruolo da intraprendere, così come le misure introdotte per alleviare detti rischi – inclusa la copertura assicurativa. Si comunicano con chiarezza gli obblighi dell'organizzazione e le responsabilità dei singoli in merito ai possibili rischi. Le istruzioni sono aggiornate laddove si identificano attrezzature, procedure o rischi nuovi.
4. Si rivedono regolarmente i piani di sicurezza, comprese le procedure in caso di evacuazione.
5. Si conservano i registri degli infortuni, malattie, incidenti e decessi correlati al lavoro, e sono monitorati per contribuire alla valutazione e alla riduzione dei rischi per il personale in futuro.
6. I programmi di lavoro non richiedono più ore rispetto a quanto enunciato nei singoli contratti. I periodi di riposo e di congedo contemplati dalle politiche ufficiali sono obbligatori.
7. Al termine di tutti i contratti o degli incarichi, l'intero personale avrà un colloquio conclusivo in cui riceverà tutte le istruzioni del caso. Si offrono check-up sanitari, consulenza psicosociale individuale e consulenza per le opportunità di carriera. I manager ricevono la necessaria formazione a garanzia dell'offerta di questi servizi.
8. Nel caso del personale incluso negli elenchi degli operatori umanitari, i manager dovranno occuparsi del nulla osta sanitario, delle vaccinazioni e delle procedure per ottenere le corrette misure profilattiche. Tutto il necessario verrà fornito con molto anticipo.