

# La figura del *Coordinatore progetti in loco*

Cooperazione internazionale: lavorare nelle Ong – Un mestiere difficile

Milano, 22 giugno 2009



# I casi-studio Cosv

## La figura di coordinatore di progetto in loco

### Coordinatore progetti – West Darfur



Progetto volto a migliorare le condizioni di vita della popolazione afflitta dalla guerra nelle zone rurali con particolare riguardo alla condizione della donna per cio' che concerne la gravidanza, l'allattamento e le prime cure del bambino piu' in generale (*Reproductive Health*).

### Coordinatore progetti – Montenegro



Progetti di trasformazione del sistema cooperativo – lancio del *Centro di Sviluppo dell'Impresa Cooperativa del Montenegro*; sviluppo del turismo sostenibile nel nord del Montenegro; integrazione delle minoranze nel sud est dei Balcani.

### Coordinatore progetti – Ecuador/Peru



Progetti nel campo della gestione ambientale sostenibile e del controllo della desertificazione, attraverso la gestione sociale dell'acqua per consumo umano, animale e agricolo - della promozione dell'agricoltura biologica e di attività produttive eco-sostenibili (miele, piante medicinali, allevamenti, ecc.).

# La struttura descrittiva della figura

**COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador-Perù (S. Pocaterria)**

**Missione**  
Assicurare la gestione dei progetti di competenza 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 (Ecuador e Perù).

Contesto	Tipologie di Obiettivi	Sfide
<p><b>Tipo di missione/progetti</b></p> <p>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.).</p> <p>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).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Successo proposte di nuovi progetti</li> <li>- Nervi donors identificati -</li> <li>- Livello finanziamenti ottenuti</li> <li>- Conseguimento degli obiettivi di progetto e rispetto dei vincoli di costo</li> <li>- Efficienza finanziaria</li> <li>- Soddisfazione dei beneficiari - dei finanziatori</li> <li>- Qualità dell'assetto risorse umane in loco</li> <li>- Correttezza e puntualità della rendicontazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppare nuove proposte per iniziative nell'Area, in un contesto in cui è sempre più difficile accedere a finanziamenti</li> <li>- Aumentare la visibilità di COSV, specie in Perù</li> <li>- Migliorare il monitoraggio dei risultati e la valutazione dell'impatto dei progetti</li> </ul>

**COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador -Perù (S. Pocaterria)**

Finalità
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Contribuire - in collegamento con il Desk COSV Milano 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.</li> <li>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.</li> <li>4. Assicurare l'adeguata pianificazione operativa ed economico-finanziaria dei progetti/ in corso.</li> <li>5. Assicurare l'adeguatezza delle risorse umane locali, nell'ambito delle procedure COSV e nel rispetto della normativa locale.</li> <li>6. Assicurare l'indirizzo e il controllo delle attività di progetti di competenza, secondo criteri di efficacia, sostenibilità, efficienza e nel rispetto degli obiettivi e dei tempi stabiliti (costruzione di reti idriche per piccoli gruppi di famiglie, assistenza tecnica vs. agricoltori e forestali, ecc.).</li> </ol>

**COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador -Perù (S. Pocaterria)**

Competenze (segue)
<p>7. Gestire i rapporti in loco con i soggetti sinergici con il Desk COSV Milano.</p> <p>8. Assicurare reporting e rendicontazioni dei criteri di COSV Milano e dei finali.</p> <p>9. Garantire la sicurezza in loco nell'area.</p>
<p><b>Orientamento al beneficiario</b> Definizione La capacità di aiutare e supportare i beneficiari nella soddisfazione delle loro esigenze.</p> <p>La persona:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espone con chiarezza al beneficiario le reciproche aspettative e verifica il loro grado di soddisfazione con regolarità.</li> <li>• Fornisce ai beneficiari informazioni utili.</li> <li>• Accoglie e dà seguito alle richieste o alle domande dei beneficiari.</li> <li>• Risolve con prontezza i problemi senza tergiversare e in modo non difensivo.</li> <li>• Si mette a completa disposizione soprattutto quando il beneficiario è in un periodo critico.</li> <li>• Conosce ed ricerca informazioni sui reali bisogni espressi ed impliciti del beneficiario.</li> <li>• Ha un'ottica di lungo termine nel soddisfare le esigenze del beneficiario.</li> <li>• 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).</li> </ul> </p> <p><b>Orientamento strategico</b> Definizione 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.</p> <p>La persona:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuta e collega compiti quotidiani o a breve termine nel contesto di una strategia Paese o di una prospettiva di lungo termine.</li> <li>• Considera come gli obiettivi a breve consentano di raggiungere quelli a lungo.</li> <li>• Considera possibili opportunità e progetti in un quadro ampio o pensa alle applicazioni a lungo termine di attività correnti.</li> <li>• Anticipa tutte le possibili risposte alle diverse iniziative.</li> <li>• Comprende l'impatto dell'esterno sulle strategie interne e consapevolmente di come i cambiamenti e i futuri sviluppi dell'esterno possano impattare l'organizzazione, le sue politiche attuali, i processi e i metodi.</li> </ul> </p>

- Missione
- Contesto
- Tipologia di obiettivi
- Sfide
- Collocazione nella struttura

- Finalità  
*(Aree di risultato atteso)*

- Skill e competenze
- Background ed esperienza
- Conoscenze e skill
- Competenze

# Che cosa sono le competenze

**Caratteristiche personali**

**causalmente**

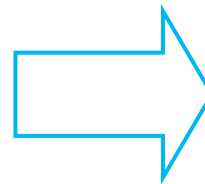
**correlate a prestazioni efficaci o superiori**

**misurate in base a criteri prestabiliti**

# Perché sono importanti le competenze

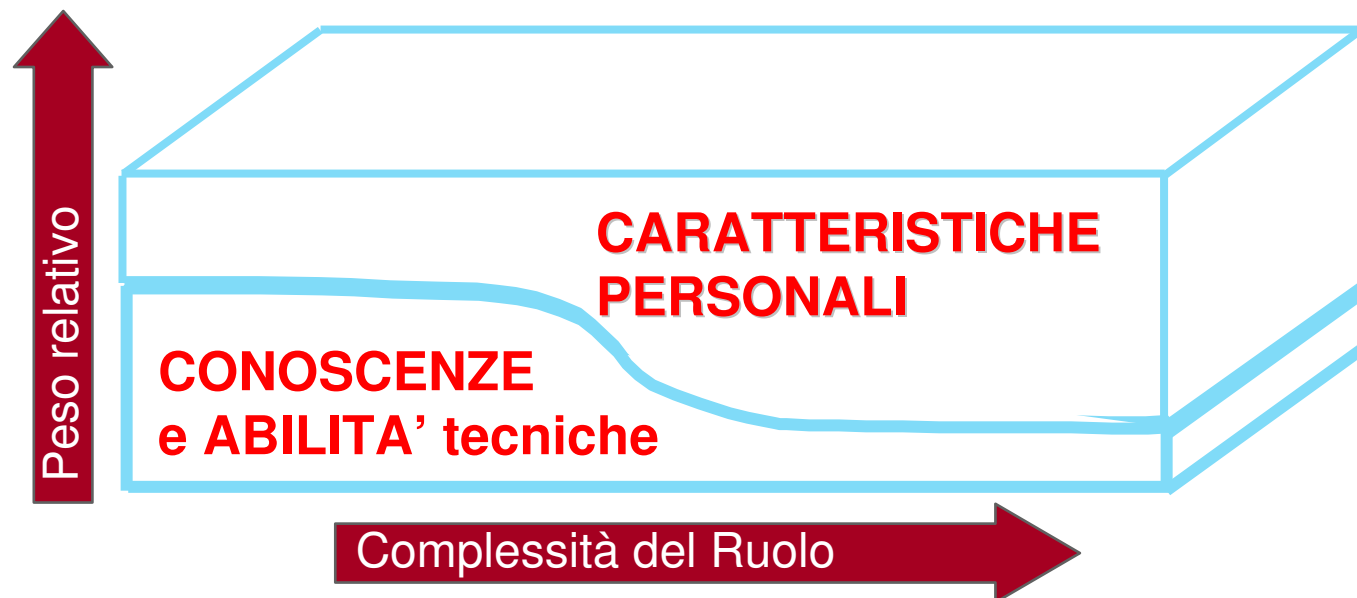
## RUOLI:

- PIU' COMPLESSI
- MENO DEFINITI
- PIU' VARIABILI
  - nel tempo
  - nei contenuti



## PERSONE:

- PIU' COMPETENTI
- PIU' AUTONOME
- PIU' PRODUTTIVE



# L' "iceberg" delle competenze



# L' "iceberg" delle competenze *(segue)*

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

Il **ruolo sociale**, e 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.

L'**immagine di sé** attiene a come ci si vede. Vi considerate uno specialista, un allenatore, un insegnante, un leader, un agente di cambiamento?

Con il termine **tratti** ci si riferisce invece a quell'insieme di caratteristiche fisiche, mentali e psicologiche che sono relativamente stabili nell'individuo. L'autocontrollo è ad esempio un tratto psico-sociale.

Le **motivazioni** sono le caratteristiche di cui si ha meno consapevolezza. Si tratta, in realtà, di caratteristiche inconsce. Poiché solo raramente riceviamo feed-back su ciò che ci motiva, diventa molto difficile per ciascuno conoscere e capire questa propria caratteristica.

# Lo studio delle competenze

■ **Comprensione e documentazione dei contenuti del ruolo**

■ **Focus Group**

■ **Revisione da parte dei responsabili COSV**

■ **Revisione da parte di un gruppo di di Ong**

# Il modello delle competenze

Coordinatore di progetti in loco



# Un esempio

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador-Perù (S. Pocaterra)

### Missione

Assicurare la gestione del progetto/i di competenza 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 (Ecuador e Perù).

### Contesto

#### Tipo di missione/di progetti

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, è soggetta a una progressiva desertificazione, che rischia di ridurre l'area di "Bosco Secco" per esempio, il *Cerro Negro-Cazaderos*, una montagna le cui sorgenti si sono dimezzate in pochi anni. La zona è abitata da piccoli agricoltori/allevatori con difficoltà d'accesso all'acqua: il governo ha recentemente costruito un grande canale di irri-

### 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

### Sfide

- 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

### 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)

### Struttura organizzativa

Desk Manager America Latina

C.R. in loco Ecuador

- Cooperante Expat
- Professional locali (diversi)
- Assistenti locali (diversi)
- Consulenti locali (diversi)

# Un esempio *(segue)*

## ***COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)***

### **Contesto (segue)**

gazione 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 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**

- Università Nazionale di Loja (capoluogo provinciale, in Ecuador)
- AIDER (Ong peruviana)
- Il *municipio* di Zapotillo in Ecuador
- Il *municipio* di Lancones in Perù
- Banco del Estado, FISE , HCPL (per i co-finanziamenti)
- Coordinamento con i governi regionali ed agenzie di cooperazione: AECI, GTZ, DED, SNV, NCI, CARE, CIPCA.

# Un esempio *(segue)*

## **COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)**

### **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* COSV Milano 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 donori 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 (costruzione di reti idriche per piccoli gruppi di famiglie, assistenza tecnica vs. agricoltori e allevatori, studio e implementazione di modalità di valorizzazione di specie forestali, ecc.).
7. Gestire i rapporti in loco con i soggetti finanziatori internazionali (loro rappresentanti locali) e/o con donori 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.

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze

#### Competenze

##### Iniziativa

Definizione:

La capacità di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli e 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.*

##### Orientamento al risultato

Definizione:

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.*

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze *(segue)*

#### Orientamento al beneficiario

##### Definizione:

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

##### Definizione

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.*

# Un esempio *(segue)*

## **COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)**

### **Competenze *(segue)***

- *Pianifica azioni per adeguarsi alla strategia Paese/Area, preparando e rivedendo piani di contingenza per problemi e situazioni che possono accadere.*

#### Team Leadership

Definizione:

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).*

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze *(segue)*

#### Sviluppo degli altri

##### Definizione:

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:

- *Dà spiegazioni e motivazioni alle proprie istruzioni e/o dimostrazioni.*
- *Dà 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.*
- *Dà feedback negativi più sui comportamenti 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

##### Definizione:

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 ad 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.*

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze *(segue)*

- *Avvia attività ideate per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri.*

#### Consapevolezza organizzativa

##### Definizione:

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 in certe posizioni o 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

##### Definizione:

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 al livello degli altri.*
- *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.*

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze *(segue)*

#### Comprensione interpersonale

##### Definizione:

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, preoccupazione 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

##### Definizione:

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.; il confronto sistematico tra caratteristiche e aspetti diversi; la definizione di priorità su basi razionali; l'identificazione delle sequenze temporali, delle relazioni causa-effetto e quelle del tipo "se...allora".

##### La persona:

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

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze *(segue)*

#### Pensiero concettuale

##### Definizione:

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

##### Definizione:

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 ricavare informazioni esatte; risolvere discrepanze facendo una serie di domande; oppure esplorare 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.*

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze *(segue)*

#### Fiducia in se stessi

##### Definizione:

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.*

# Un esempio *(segue)*

## COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)

### Competenze *(segue)*

#### Integrità e coerenza

##### Definizione:

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

##### Definizione:

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 soddisfare le esigenze, rinunciando a volte ai propri bisogni che possono riguardare la propria identità professionale, le preferenze, gli aspetti personali e familiari.*

# Un esempio *(segue)*

## **COSV Coordinatore Rappresentante in Loco: Ecuador –Perù (S. Pocaterra)**

### **Competenze *(segue)***

#### **Ulteriori competenze**

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

#### **Background ed esperienze**

- Cultura universitaria – Master preferenziale in Cooperazione e Sviluppo
- Esperienza di field – esperienza di volontariato auspicabile
- Esperienza specifica di successo quale Responsabile di Progetto in loco.

#### **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
  - 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.).

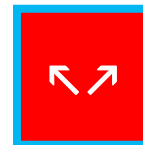
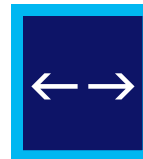
# Confronto con una figura del “profit”

## Coordinatore progetti

Orientamento al beneficiario
Orientamento al risultato
Iniziativa
Team leadership/Sviluppo degli altri
Impatto e influenza
Consapevolezza organizzativa
Pensiero analitico/concettuale
Flessibilità
Orientamento strategico
Ricerca informazioni
Costruzione rapporti
Comprensione interpersonale
Fiducia in se stessi
Integrità e coerenza
Identificazione

## Manager intermedio (profit)

Orientamento al cliente
Orientamento al risultato
Iniziativa
Team leadership/Sviluppo degli altri
Impatto e influenza
Consapevolezza organizzativa
Pensiero analitico/concettuale
Flessibilità
Lavoro di squadra
Conoscere e approfondire



# Conclusioni

- **Coordinatore progetti in loco – una figura complessa, un “mestiere difficile”**
- **Non è un ruolo “romantico” – bensì un ruolo “manageriale” ben preciso**
- **Si costruisce con una lunga esperienza comprovata sul campo – in altre parole con molta fatica, grande impegno, specifica motivazione**
- **Le conoscenze tecniche sono necessarie ma non sufficienti**
- **Sono essenziali diverse competenze (“attitudini”) di fondo particolari, che devono essere individuate presto, e coltivate a lungo:**
  - **motivazionali (es: iniziativa, orientamento al risultato e al beneficiario)**
  - **di tratti (impatto e influenza, flessibilità, comprensione interpersonale)**

# Conclusioni *(segue)*

- di immagine di sé (es.: fiducia, team leadership)
- di valori (es: integrità e coerenza, identificazione causa)
- **Attraverso il modello emerso dallo studio:**
  - è possibile orientare meglio il reclutamento e la selezione – minimizzando gli insuccessi
  - è possibile derivare indicazioni per la formazione – accelerando i percorsi professionali.



## Cooperazione internazionale: lavorare nelle Ong – Un mestiere difficile

Milano, 27 novembre 2009 – Presentazione a cura di Marco Galbiati, Hay Group