

# PROFESSIONISTI

**L'ingegnere ambientale è in grado di applicare la tecnologia all'ambiente per ottenere la sintesi ottimale a favore dell'uomo e nel rispetto della natura. Quando la sua opera viene richiesta nei Paesi in via di sviluppo, la scelta delle soluzioni più appropriate richiede non solo una buona preparazione tecnica ma anche la capacità di comprendere le dinamiche sociali e psicologiche di popolazioni culturalmente assai diverse.**



# DELL'AMBIENTE

## IN TRASFERITA

Relazioni internazionali tra aziende sempre più fitte, mercati esteri emergenti, acquisizioni e fusioni con società estere, decentramento della produzione, commesse e cantieri in altri Stati, consulenze, sono solo alcune delle molteplici ragioni per cui un tecnico è chiamato a trasferirsi all'estero, talvolta per una breve trasferta di alcuni giorni, in altri casi per missioni di settimane o mesi. A differenza però di chi viene mandato all'estero dalla propria azienda, per il quale rimane fondamentale e prevalente il legame con la madrepatria, per coloro che hanno scelto di lavorare nel settore della cooperazione internazionale no-profit, il vivere all'estero diventa un elemento caratterizzante del proprio lavoro, una nota essenziale che ridecrive in maniera radicale il ruolo e la pratica quotidiana della professione svolta. È quanto ha avuto

modo di scoprire chi scrive, in occasione di un incarico come ingegnere idraulico, durato complessivamente quasi tre anni, svolto in Tajikistan (una delle ex-repubbliche dell'Unione Sovietica situata in Centrasia) per conto dell'organizzazione non governativa "Coopi - Cooperazione Internazionale", una Ong italiana attiva da più di 40 anni nel settore dell'aiuto ai Paesi in via di sviluppo. In che cosa consistono le principali differenze tra il lavorare all'estero per una azienda piuttosto che per una organizzazione no-profit? In che cosa la propria professionalità viene maggiormente messa alla prova? Quali schemi mentali solitamente utilizzabili nel lavoro "a casa" si dimostrano insufficienti e da rivedere quando si lavora per lo sviluppo in un Paese straniero? Quali le sfide e le opportunità per chi voglia da professionista esplorare il mondo della coo-



## documento

perazione? Cercherò di rispondere a queste domande partendo dall'esperienza personale e da quella di tanti, ormai, che sono impegnati in questo settore nelle più disparate parti del mondo.

### **Bilanciarsi sulle responsabilità**

Una prima considerazione è che lavorando nella cooperazione si è esposti a livelli multipli di responsabilità, ovvero ci si trova a dover rispondere del proprio operato a molteplici soggetti, spesso con obiettivi e livelli di priorità in contrasto tra loro e difficili da mediare. Si potrebbe obiettare che questa molteplicità di responsabilità si verifica anche per un lavoro in Italia, per una attività di tipo profit, ma in genere i livelli prevalenti in questo caso sono solo due: una responsabilità nei confronti del cliente, che richiede una certa

prestazione, e nei confronti dell'azienda, che si attende un certo livello qualitativo del lavoro svolto nel rispetto di limiti di budget o di obiettivi di risultato economico. Nella maggior parte dei casi, quindi, l'essenza del metodo di lavoro consiste nel massimizzare la soddisfazione del cliente, con un dato budget, oppure di massimizzare il profitto per l'azienda, con il vincolo di adottare una soluzione accettabile per il cliente. Lavorando invece nei progetti di cooperazione, i soggetti nei confronti dei quali si esplica la propria responsabilità professionale sono almeno quattro: anzitutto i beneficiari del progetto, ovvero quelle persone che, usufruendo dei beni o dei servizi messi a loro disposizione dal progetto di cooperazione, ne trarranno un vantaggio diretto; quindi le istituzioni del Paese in cui ci si trova ad operare, che esercita-

no inevitabilmente una funzione di controllo sull'operato del project manager, cercando di orientarne le scelte in direzioni non sempre concordi con il "presunto bene" delle comunità beneficiarie; vi è quindi l'organizzazione di appartenenza del cooperante, che pur partendo dalla sincera adesione alle aspettative delle comunità beneficiarie, cerca tuttavia di soddisfarle con tempi e costi che non sempre sono compatibili con la realtà locale; e infine vi è un ente donatore, o "donor" secondo il gergo, che finanzia il progetto attraverso l'organizzazione no-profit, portatore anch'esso di propri obiettivi, spesso diversi da quelli dichiarati in fase di allestimento del progetto e concordati con l'organizzazione implementante. L'effetto combinato di un tale "controllo multiplo" è che gran parte dell'energia spesa dal pro-



fessionista, piuttosto che essere indirizzata alla ricerca di particolari soluzioni tecniche di elevata complessità o innovazione – del resto spesso non necessarie – è rivolta alla composizione dei diversi punti di vista, in modo da creare un “insieme intersezione” degli interessi espressi dalle parti e poter procedere alla soddisfazione di questi senza veti incrociati. In sostanza, quindi, una prima evidente dote richiesta a chi lavora nella cooperazione all'estero è una spiccata capacità di mediazione e di “equilibrio” tra esigenze contrastanti.

### Esperienza personale

Per fare un esempio concreto, nel progetto da me svolto in Tajikistan l'obiettivo principale era di migliorare le condizioni sanitarie della popolazione riabilitando una ventina di piccoli acquedotti per la distribuzione di acqua potabile, a servizio di villaggi da 3-4 mila abitanti ciascuno, precedentemente costretti ad approvvigionarsi per tutti gli usi domestici (bere, cucinare, lavarsi ecc.) da fonti non potabili (fiumi, stagni, canali irrigui) o da fonti più sicure, poste però a grande distanza dalle abitazioni, con conseguente largo dispendio di forze, tempo e risorse economiche. Il progetto, che si è svolto nell'arco di tre anni dal 2004 al 2007, è stato finanziato per il 50% dal Ministero Affari Esteri italiano e per la rimanente parte dal Ministero locale per le risorse idriche e da Coopì con fondi propri, per un budget totale di circa 500.000 euro annui. La mia prima responsabilità, in qualità di progettista e direttore dei cantieri, è stata quella di concepire e realizzare dei sistemi idrici che, compatibilmente con le abitudini e le esigenze locali, garantissero una sufficiente fornitura d'acqua per tutti, allestendo un sistema semplice, robusto e facile da mantenere, senza costi eccessivi per chi poi lo avrebbe dovuto gestire, ovvero l'ente acquedotti locale. E qui già si è manifestata la prima critica differenza di prospettive tra i diversi portatori di interesse: da una parte, infatti, la popolazione



## documento

puntava, come ovvio, ad una diffusione quanto più capillare possibile del servizio idrico, che virtualmente si sarebbe voluto far arrivare ad ogni casa (come del resto siamo abituati ad avere nei Paesi occidentali); d'altro canto, il donator, volendo offrire una soluzione anche se non ottimale, almeno di miglioramento rispetto alla situazione presente, aveva approvato il progetto nella versione che prevedeva la realizzazione di fontanelle pubbliche (in media asserventi una decina di case ciascuna) piuttosto che gli allacci privati. Il vantaggio di questa soluzione era che a parità di investimento, si sarebbe riusciti a coprire una popolazione molto più ampia, con un conseguente beneficio più diffuso per la popolazione locale e un ritorno di immagine maggiore per il donator e per l'organizzazione implementante. Su un terzo fronte, infine, l'ente acquedottistico locale, che da una parte avrebbe voluto ricevere dal progetto un sistema quanto più simile allo standard dei Paesi occidentali, ovvero un sistema ramificato fino al livello degli allacci casa per casa, ma che dall'altra ha sempre dichiarato (e poi dimostrato chiaramente) di non disporre delle neces-

sarie risorse umane e finanziarie per gestire un sistema inevitabilmente più esteso, complesso e costoso. Si vede quindi, da questo primo esempio, come oltre ai problemi più strettamente economici e tecnici, il professionista sia chiamato a considerare nella sua progettazione anche elementi di natura più prettamente sociale e addirittura antropologica, se non vuole che l'opera realizzata resti "incompresa" e, in breve tempo, inutilizzata. Anzi, è necessario proprio un rivolgimento dell'approccio, per cui è il progettista che deve entrare nella mentalità della realtà in cui si trova, pensando anche con gli schemi e la logica di coloro a cui l'opera è destinata, senza tuttavia perdere di vista obiettivi di qualità e tempistica.

### Il tempo passa, relativamente

L'aspetto "tempi di realizzazione" è un altro tema su cui lo scontro di prospettive è stato radicale: il progetto, concordato preliminarmente tra le parti, prevedeva infatti certi ritmi di lavoro, un certo sostegno da parte delle autorità locali nella realizzazione di

opere accessorie ed il subentro tempestivo dell'ente acquedotto nella gestione delle opere realizzate, in modo da non lasciare spazio ad una ricaduta dei sistemi idrici nell'abbandono, come si è verificato dalla fine del periodo sovietico (1990) ad oggi. Tuttavia, sia le popolazioni beneficiarie, chiamate a contribuire in parte alla realizzazione dei lavori (soprattutto attraverso i lavori di scavo), sia le istituzioni locali, da cui dipendevano il rilascio di una certa serie di autorizzazioni e permessi, hanno ben presto manifestato una "percezione del tempo" del tutto diversa da quella a cui siamo abituati nella nostra realtà di Paese sviluppato, al punto che ritardi anche di mesi erano visti come "normali". Questo si spiega in quanto tutta la dinamica del vivere quotidiano è impostata in modo differente, e comportamenti ritenuti da noi come dovuti non lo sono in realtà che si basano su un'organizzazione molto meno formalizzata dei rapporti sociali. Per fare degli esempi, in Tajikistan, il fatto di essere un lavoratore assunto con un contratto non impone affatto il rispetto di un orario di lavoro e di una continuità nella propria prestazione, ma il tempo messo a disposizione per il lavoro è fortemente condizionato da impegni religiosi, doveri familiari e persino obblighi quasi "feudali" che l'individuo conserva nei confronti di altri soggetti. Aveniva così che talvolta gli operai specializzati non si presentassero



al lavoro perché impegnati nei preparativi di matrimoni e funerali, entrambi momenti cardine della vita sociale, o che "scambiassero" il loro posto di lavoro con parenti "più importanti", verso i quali quindi vi era un obbligo di sottomissione, o infine che tutto il villaggio venisse meno per giorni agli obblighi presi nei confronti del progetto, per dedicarsi alla raccolta del grano o del cotone, che sono le principali attività economiche gestite dallo Stato. E alle lamentele del progettista, che vede accumularsi ritardi per indisponibilità dei collaboratori designati dalle autorità locali, queste il più delle volte rispondono con uno sguardo tra il sorpreso e l'indifferente, che sta a dire "qualche mese di ritardo, dopo 15 anni di assenza d'acqua, cosa vuoi che sia!". Si capisce, dunque, quanto il modus operandi che si è messo a punto dopo anni di lavoro in Italia, e in occidente in generale, debba essere completamente rimesso in discussione e come sia necessario un notevole sforzo di "relativizzazione" del proprio punto di vista per comprendere le dinamiche sociali e psicologiche di popolazioni culturalmente assai diverse.

### Non cadere in tentazione

In aggiunta alla capacità di mediazione ed alla adattabilità mentale a schemi di pensiero diversi dai propri, una terza caratteristica indispensabile per il cooperante è una profonda integrità ed onestà.

Questo perché, da una parte, il controllo da parte del donator e dell'organizzazione di appartenenza è inevitabilmente discontinuo e impedito da tutto un contesto di maggiore informalità (in Tajikistan non esistono quasi le fatture!), e dall'altra, corruzione e favoritismi sono pratica comune per le popolazioni e le istituzioni locali. Ne consegue che il project manager, che spesso opera in condizioni di larga autonomia e in assenza di supervisione, deve cercare quanto più possibile di dotarsi di sistemi di verifica esterna del proprio operato, e dall'altra deve mantene-

re posizioni rigide di opposizione a qualunque richiesta illecita venga da fornitori, beneficiari o istituzioni, a rischio altrimenti di entrare in una spirale di concessioni sempre più compromettenti che, in ultima analisi, svierebbero dal vero obiettivo del progetto e contraddirebbero lo spirito stesso della cooperazione.

### In conclusione

Poiché la cooperazione internazionale allo sviluppo si sta in questi anni sempre più professionalizzando, saranno sempre più richiesti professionisti preparati e volenterosi che vogliano mettere le proprie capacità a disposizione dei molti progetti sparsi in tutto il mondo. Questo costituisce un interessante sbocco per molti, più o meno giovani, dato l'attuale prevalere dell'offerta di lavoro rispetto alla domanda, specie nei settori sanitario, infrastrutturale ed amministrativo.

Quest'opportunità, che può risultare assai gratificante, non solo sul fronte economico, ma soprattutto su quello umano, richiede tuttavia una profonda

motivazione, un solido equilibrio in contesti non sempre facili e lo sviluppo di una disposizione ad adattarsi continuamente, ogni volta che si cambi Paese e contesto lavorativo. ■

### Approfondimenti

[www.coopi.org](http://www.coopi.org)  
[www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Servizi/Italiani/Opportunita/Nella\\_Coop\\_Svil](http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Servizi/Italiani/Opportunita/Nella_Coop_Svil)  
[europa.eu/epso/](http://europa.eu/epso/)  
[www.unv.org](http://www.unv.org)

