



### LA GESTIONE DI UN PROGETTO TIPO

Stefano Kovac

*(ICS - Consorzio Italiano di Solidarietà)*

L'obiettivo del 'gioco' che il relatore ci propone è riuscire a capire insieme come funziona un progetto di emergenza.

La simulazione è ambientata in Afghanistan, e si basa su un'esperienza veramente accaduta. Lo scenario della simulazione è comunque molto semplificato. Inoltre noi trascureremo uno degli elementi più importanti del 'gioco', il fattore tempo, ossia rispondere in tempo ai bisogni. Normalmente le simulazioni durano anche un giorno e quindi il 'gioco' viene fatto scandendo il tempo e facendo accedere gli eventi anche prima del previsto, come succede nella realtà.

Il relatore ha distribuito un foglio in cui erano riportate le informazioni qui di seguito riportate, e ci ha chiesto di leggerlo prima di iniziare il 'gioco'.

#### *La città:*

La città di Quetta (15 km dal confine, 8 ore di auto dalla capitale, 1200 metri slm) è capoluogo amministrativo ed è abitata da circa 50.000 persone, mentre tutto il distretto conta circa 200.000 abitanti.

In città è presente un panificio industriale con annesso mulino. Il proprietario è anche l'unico fornitore all'ingrosso della città.

I contatti telefonici sono possibili solamente con telefono satellitare.

#### *Il centro collettivo:*

Il centro collettivo si trova a circa 5 km dalla città. Si tratta di 20 edifici abbandonati, ex- magazzini dell'esercito. Il campo è disposto su un ampio pianoro e comprende un'area pianeggiante disponibile di circa 20.000 mq, oltre agli spazi fra un magazzino e l'altro. Il centro attualmente non ospita rifugiati.

#### a) Shelter (ossia rifugio)

Attualmente dei venti edifici presenti:

- 5 edifici sono stati ristrutturati in modo da poter ospitare ognuno 400 persone (totale 2000 persone), distribuite in stanze da 4 (12 mq circa). Per il riscaldamento sono state collocate nelle stanze grosse stufe a legna.
- Un sesto edificio è stato adibito a cucina. In origine si prevedeva di installare circa 100 cucine, una ogni 4 stanze, ognuna con un lavandino; in realtà ad oggi sono presenti soltanto alcuni rubinetti per l'acqua. I lavori di muratura (tetto, finestre, ecc.) sono stati ultimati.
- 3 edifici sono stati ultimati per a parte di muratura ma non è ancora stata effettuata la divisione in stanze e mancano impianto elettrico e riscaldamento.
- 4 edifici sono tuttora occupati da materiale di scarto dell'esercito.

Circa la metà delle stanze disponibili è fornita di materassi ( per 1000 persone). In stock ci sono pronte circa 5000 coperte.



### b) Water and sanitation

Attualmente sono disponibili 80 wc, 80 lavandini e 40 docce disposti in due blocchi; altri 40 wc, 40 lavandini e 20 docce sono in costruzione.

### c) Food and logistics

Nell'edificio adibito a cucina è stato predisposto uno spazio per un magazzino, uno ad uso ufficio, ed è rimasta una stanzetta libera. Per provvedere alla gestione del centro IDA (International Development Agency, ossia il centro che coordina, chi è stato incaricato di gestire l'emergenza) ha già contrattato un cuoco, un magazziniere e due assistenti, tutti locali.

#### *Obiettivo della simulazione:*

Il Field Office di Quetta deve attrezzarsi per l'arrivo di 10.000 rifugiati. L'obiettivo dell'esercizio è preparare, nel tempo a disposizione, un piano che spieghi:

- 1) come e dove verranno accomodati i rifugiati
- 2) come si provvederà a dotarsi dei necessari non food items (ossia tutto ciò che non è cibo, come medicine, detersivi, pannolini per bambini, coperte, etc.)
- 3) come si provvederà a rifornire i rifugiati di cibo
- 4) quali strategie verranno messe in atto per minimizzare l'impatto negativo della crisi sulla comunità locale.

---

Abbiamo quindi un luogo fisico, sappiamo che stanno per arrivare dei rifugiati e sappiamo che abbiamo a disposizione un certo numero di beni. (L'elemento 'denaro', benché sia molto importante, non viene considerato poiché non abbiamo l'idea di quanto costa questo o quello).

#### 1) Come e dove verranno accomodati i rifugiati?

Dobbiamo far stare 10.000 persone dove ce ne stanno 2000.

Nella realtà questo problema è stato risolto, innanzitutto, comprimendo lo spazio disponibile per persona: 8 persone per stanza invece di 4, in modo da far stare nei 5 edifici ristrutturati 4000 persone invece di 2000. Poi sono state utilizzate le cucine per ospitare altre 4000 persone.

Infatti, un aspetto da tenere sempre in considerazione è la struttura familiare e sociale dei rifugiati. In questo caso è molto patriarcale, al punto che normalmente le famiglie sono composte da 50-70 persone; una famiglia era addirittura composta da 150 persone. Le famiglie non avevano intenzione di farsi dividere in diversi edifici.

Rendere autonomi i rifugiati è molto importante perché limita il fatto che i rifugiati siano solo assistiti passivi, cosa che a lungo termine porta a problemi psicologici nelle persone oltre a problemi organizzati, perché bisogna continuare a mantenerli completamente. Nel caso da noi analizzato, però, si decise di preferire l'alloggio all'indipendenza (simboleggiata dalla cucina) per privilegiare il valore della famiglia, che poteva costituire un minimo elemento di mantenimento dell'identità.



Sono stati poi utilizzati due dei tre edifici in corso di ristrutturazione, i quali avevano tra l'altro il vantaggio di non avere ancora la divisione in stanze e quindi l'impianto elettrico e di riscaldamento erano più semplici da realizzare, ed inoltre le famiglie non si dovevano dividere in stanze.

Per i restanti rifugiati sono state montate delle tende nello spazio tra gli edifici.

Si è infatti preferito lasciare libero uno degli edifici in corso di ristrutturazione, nella speranza di poterlo mettere a posto, progettandolo con stanze più grosse etc., in modo da poter iniziare a spostare le persone in un alloggio migliore, ed ristrutturarne un altro. Una sorta di polmone.

In generale, è meglio ospitare tutti che solo alcuni ma in condizioni migliori.

Nella progettazione dell'emergenza, un aspetto importante è la conoscenza approfondita degli utilizzatori. Infatti, se un edificio è progettato bene, la situazione si gestisce meglio perché nascono meno problemi e tensioni. Nel caso considerato, gli edifici erano stati costruiti per degli occidentali, per la loro struttura familiare.

Normalmente si tende a fare degli interventi standardizzati. Questo è sbagliato poiché la conoscenza della cultura, del territorio, della struttura sociale è molto importante.

### 2) Come si provvederà a dotarsi dei necessari non food items?

Alcuni non food items sono difficili da trovare in poco tempo. Per esempio, 5000 materassi non li trovi in stoccati da nessuna parte, neanche in Italia, e non vengono fabbricati in 1 giorno. Nel caso specifico, il problema è stato risolto comprando in Italia degli stuoini da campeggio e delle coperte.

Inoltre, quando si fanno le raccolte davanti ai supermercati per le persone rifugiate, la gente non ti compra mai pannolini o detersivi ma sempre pastasciutta.

Per la gestione delle cose, è comunque importante coinvolgere i rifugiati (approccio POP, People Oriented Planning). Nel caso specifico si è costituito un comitato di gente rifugiata che decideva con le persone che davano gli aiuti. Per esempio, per il problema materassi, il comitato aveva comunicato che i rifugiati preferivano dormire su un lettone comunitario formato da tanti materassi posti uno affianco all'altro sul pavimento della stanza piuttosto che usare dei letti a castello, sia per il calore fisico (il campo è in alta montagna) sia per quello 'famigliare'.

Coinvolgere i rifugiati fa sì che il progetto sia un buon progetto. A volte è importante anche 'sprecare' alcune persone perché stiano a non far niente ma in mezzo ai rifugiati.

Un altro concetto da sfatare è il seguente: 'io faccio del bene e chi riceve il mio aiuto deve essere felice'. Molto spesso non è così perché: a) i rifugiati sono persone che hanno subito traumi; b) esiste una differenza culturale; c) i rifugiati spesso pensano: 'dammi i soldi e so io come aiutarmi', mentre chi è lì per aiutarli si interpone tra le risorse ed i bisogni; d) molto spesso che è lì per aiutarli è molto ricco rispetto a loro, dotato di mezzi sofisticati (jeep appariscenti, telefono satellitare, etc.), alloggia nei palazzi più belli del luogo, e va a risolvere bisogni elementari con poche risorse. Non è immediato per i beneficiari capire che chi è lì per aiutarli non ha da dargli più di 3 kg di farina al mese.

### 3) Come si provvederà a rifornire i rifugiati di cibo?



Dove comprarlo? È meglio trovare un fornitore all'ingrosso nel campo internazionale o nazionale o rivolgersi al mercato locale o regionale?

Se si compra sul mercato internazionale i prezzi sono infinitamente inferiori, perché vengono comprati grandi stock di merci. Si ha quindi la possibilità di comprare tanto cibo, cosa molto importante. Però non sempre esiste un sistema logistico tale da movimentare tali quantità di merci. Nel caso esaminato, per esempio, non esisteva.

Comprare sul mercato locale significa innanzitutto offrire una ricompensa alla comunità locale per il disagio di ospitare i rifugiati. Infatti, il posto dove vengono ospitati i rifugiati è molto spesso povero come quello da cui i rifugiati vengono. Bisogna evitare che la ricchezza che arriva in seguito all'emergenza, passi sugli abitanti senza lasciare tracce. Bisogna anche evitare che i rifugiati diventino più ricchi degli abitanti. Allo stesso tempo bisogna evitare che la ricchezza passi lasciando tracce limitate ossia creando un'élite tra gli abitanti (per es. il commerciante del luogo). Quindi, bisogna valutare fino in fondo le ricadute della scelta di comprare sul mercato locale. Devo innanzitutto porre delle condizioni ai venditori locali, quali il diritto di accesso a tutte le fasi della lavorazione della merce, perché se decido di comprare delle giacche a vento in loco invece che in Cina per portare ricchezza alla popolazione (benché costino di più e quindi se ne possano comprare di meno), devo poter verificare che il venditore in loco non le compri in Cina e poi cambi l'etichetta. Un altro esempio: in Albania arriva la Nato e come prima cosa ha bisogno di assumere degli interpreti in loco. Poiché i soldati della Nato guadagnano 3000\$/mese, si decide di pagare gli interpreti 1000\$/mese (mentre lo stipendio medio in Albania è di 50\$/mese). E' stata una buona o una cattiva scelta pagarli così 'tanto'? In questo caso è stata una cattiva scelta perché è successo che tutti i professori universitari, i medici, i professionisti, che guadagnavano 50\$/mese, sono andati a fare gli interpreti a 1000\$/mese. Di conseguenza le università, gli ospedali etc. si sono bloccati. Quelli che non guadagnavano 1000\$/mese erano, quindi, anche arrabbiati perché perdevano dei servizi.

Infine, comprare sul mercato locale ha il vantaggio che la merce è più adatta alla cultura dei rifugiati. Non ha senso dargli da mangiare pasta perché non è nella loro cultura e quindi non sanno cucinarla e magari non gli piace neanche.

#### 4) Quali strategie verranno messe in atto per minimizzare l'impatto negativo della crisi sulla comunità locale?

Solitamente a questa domanda non risponde mai nessuno, sia nelle simulazioni che nella realtà, benché sia fondamentale per chi fa questo lavoro.

Molto spesso l'idea della cooperazione è intesa in maniera molto semplicistica: 'Qualsiasi cosa faccio è buona perché la faccio'. Invece, ogni azione va pensata, perché la sua buona riuscita e le sue ricadute dipendono fortemente dal posto, dalla popolazione, da cosa ci sta intorno e dalla sostenibilità nel tempo dell'azione, del progetto. Nessuno ti dirà mai che il tuo aiuto non serve, che quello che vuoi fare non serve, perché comunque porta ricchezza, ma sta a te che agisci, che progetti, pensare se quello che fai è sostenibile nel tempo.

Bisogna stare, infine, molto attenti all'invidia, poiché tale sentimento rischia spesso di pregiudicare i progetti.



# INGEGNERIA SENZA FRONTIERE

## Genova

Due esempi: il primo è la rivolta del pane nella città di Skutari, in Albania, durante la crisi del Kosovo. Gli abitanti vedevano passare decine di camion di pane al giorno per i kosovari, che tra l'altro a priori erano una popolazione più ricca di loro. Si sono rivoltati con i kalashnikov. La dinamica è stata contenuta solo perché è durata 4 mesi e non 2 anni; dopo poco, infatti, i kosovari sono tornati a casa. D'altra parte non c'era soluzione. Non si poteva dare il pane anche agli albanesi sia per problemi gestionali, sia perché i panifici avrebbero perso tutti i clienti e quindi il lavoro, sia perché si sarebbero rivoltati gli abitanti dei villaggi vicini, etc.

Il secondo esempio è ambientato a Mostar, città divisa in due parti: a est i musulmani assediati da 4-5 mesi, che da circa 1 mese non ricevono niente dall'esterno; a ovest la guerra. Una organizzazione porta un carico di patate. Nasce il dubbio se consegnarlo alla parte est o alla parte ovest. Viene deciso di consegnarlo alla parte est perché ritenuta più bisognosa. Il magazzino di patate nella parte est viene subito bombardato, con la conclusione che il carico di patate non completamente perso. Forse sarebbe stato più saggio consegnare un po' di patate ad est ed un po' ad ovest.