

## Gianni Rufini – Il lavoro umanitario

### Umanitari in crisi

All'inizio del millennio, in Europa come in America è uscita una serie di libri che parlano, con tormento, del mestiere di operatore umanitario. Da *The Selfish Altruist* di Tony Vaux<sup>1</sup> a *A Bed for the Night* di David Rieff<sup>2</sup>, da *Condemned to Repeat* di Fiona May<sup>3</sup> a *Le ambiguità degli aiuti umanitari* di Giulio Marcon<sup>4</sup>.

Non c'è ottimismo in questi testi, ma una specie di dolente senso di dignità offesa. Questa gente, questi colleghi, ci dicono: non è questo che volevamo, non è a questo che abbiamo dedicato la nostra vita. Giunto nel punto più alto della sua parabola storica, l'umanitarismo ci presenta oggi un panorama deludente: l'illusione di poter influenzare le relazioni internazionali, fino a renderle più "umane", ha ceduto il passo alla consapevolezza di essere diventato sempre più uno strumento della politica quando non, addirittura, una giustificazione per la guerra.

Gli operatori umanitari sono in crisi, si ripensano e, per lo più, si disapprovano. Questa riflessione sembra attraversare le frontiere anche di paesi come la Francia, dove l'umanitario è ormai parte costitutiva dell'identità nazionale, o l'Italia, dove un vero dibattito sull'argomento non c'è mai stato: le riflessioni di Marcon fanno da sponda agli scritti transalpini di Jean-Christophe Rufin o di Rony Brauman. Intanto, nel Regno Unito Hugo Slim e Joanna McRae incarnano con acume la coscienza critica dell'umanitarista moderno.

La verità è che il lavoro del cooperante umanitario impone un altissimo carico morale, scelte gravi, l'inevitabilità dell'errore, la consapevolezza di costituire, spesso, l'ultimo baluardo della civiltà contro la barbarie. Spesso la solitudine di chi si trova sul campo si trasforma nel fardello di tutte le contraddizioni e di tutti gli errori del mondo, e ~~se~~ questo sentimento è spesso condiviso da quei colleghi che lavorano nello sviluppo o in altri settori.

Inoltre non bisogna sottovalutare il particolare contesto in cui gli umanitari operano: pericolo, altissima emotività, pressione del tempo, società instabili e tendenzialmente violente, mancanza di infrastrutture e servizi, assenza di autorità pubbliche, destrutturazione delle comunità.

Come ci ricorda Tony Vaux, l'umanitarismo è soprattutto umanità, con tutte le sue implicite debolezze ma anche con la grande forza di un'idea che viene prima della politica e forse anche della solidarietà e della morale. Un imperativo quasi biologico alla sopravvivenza della propria specie, un fondamento del vivere nel branco, ancor prima che nella società. Non è necessariamente nobile, non ci pone ad una superiore altura morale, non ci dimostra più "buoni" o più generosi. E' imperativo.

---

<sup>1</sup> Earthscan, 2002. In italiano: L'altruista egoista (Edizioni Gruppo Abele, 2002)

<sup>2</sup> Simon & Schuster, 2002. In italiano: Un giaciglio per la notte: il paradosso umanitario (Carocci, 2003)

<sup>3</sup> Cornell University Press, 2002

<sup>4</sup> Feltrinelli, 2002

## **Eroi o cretini?**

Eppure, ben pochi mestieri, al giorno d'oggi, si compiacciono altrettanto del proprio profilo etico, della rigorosa deontologia e del profondo altruismo che li animano.

In un mondo dove anche i medici ormai hanno rinunciato al proprio ruolo "eroico", l'operatore umanitario è rimasto l'ultimo cavaliere errante, sempre pronto ad intervenire per portare sollievo, aiutare e proteggere; al bisogno, correggendo i torti e difendendo i deboli. Anche per questo, l'umanitario, ancor più dello "sviluppista", suscita in molti una viscerale antipatia: quella del cinico verso l'idealista, dell'opportunist verso l'altruista. Quella dei tanti *villains* del giornalismo e della politica, irritati da tanto "buonismo".

Il giornalismo ha spesso avuto la mano particolarmente pesante, in questi anni, in particolare attraverso la ricerca maniacale di scandali che coinvolgessero le organizzazioni umanitarie. Al di là delle difese d'ufficio, è certo che truffatori e trafficanti frequentano poco le agenzie d'aiuto: troppi controlli, troppi occhi addosso e, soprattutto, troppi pochi soldi perché questo settore risulti allettante per loro. Tuttavia, tra i padiglioni del circo umanitario non sono mancati casi anche gravi di malversazione (basti ricordare alcuni episodi dell'intervento italiano in Albania), sia pure in misura irrisoria se paragonati a quanto accade in altri settori della vita pubblica. Quello che però colpisce in questo giornalismo è la superficialità, l'approssimazione con cui s'interpretano i fatti, mettendo sullo stesso piano serie istituzioni e gruppi di malaffare, organizzazioni non profit e imprese commerciali, professionisti competenti e personaggi stravaganti, con il sottile piacere di chi si delizia nel sostenere che tanto è tutta una porcheria, che nessuno si salva, che siamo tutti marci. Sullo sfondo, una totale ignoranza del Diritto internazionale, e dei compiti e dei doveri che esso ci assegna.

In realtà, chi fa aiuto umanitario, quali che siano le sue motivazioni occasionali, condivide una visione del mondo per cui questo lavoro deve essere fatto. E' semplicemente "spirito d'umanità". Possiamo anche definirlo altruismo o solidarietà o decenza o carità, ogni volta aggiungendovi una sfumatura politica o culturale, ma al fondo di questo si tratta: umanità.

Anche per questa ragione, il lavoro umanitario 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 crisi e, proprio per questo, bisognosi di consolidare una professionalità particolarmente elevata.

## **Ambigui volontari**

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 ricostruzione? Come sempre la risposta non può essere netta, ma certamente ce n'è molto meno che nei progetti di sviluppo. L'ambiente operativo dell'aiuto umanitario ha due caratteristiche centrali: è pericoloso e molto delicato. Muoversi all'interno di una crisi presuppone un costante stato di consapevolezza (*awareness*), per la propria sicurezza come per l'effetto delle proprie azioni. La natura dei sentimenti e delle dinamiche sociali, come quella delle operazioni in ambito d'emergenza, rendono ogni atto estremamente critico, l'errore è sempre in agguato, il clima violento e reattivo. Anche le relazioni umane sono particolarmente delicate: farsi dare un passaggio dall'automobile sbagliata può compromettere la neutralità

dell'organizzazione, con conseguenze a volte fatali. Decisamente, se c'è un ambito degli aiuti internazionali in cui è indispensabile un alto livello professionale, quello è l'aiuto umanitario.

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. Come dimostra un'indagine della Focsiv<sup>5</sup>, la maggior parte degli italiani ritiene che gli operatori dell'aiuto una volta spesati, dovrebbero lavorare gratis o ricevere un reddito minimo, che permetta loro di vivere. Nessuno chiederebbe altrettanto ad un medico, consapevole che il suo lavoro richiede una profonda qualità professionale, mentre si tende a pensare che l'aiuto umanitario consista, per lo più, nella distribuzione di cibo o nella rimozione delle macerie. D'altra parte, questa è l'immagine che gli umanitari hanno voluto dare di loro stessi.

Nel caso dell'Italia, in particolare è mancato un contributo decisivo all'affermarsi di una cultura umanitaria: la Croce Rossa nazionale. Insignificante, assente dal dibattito, trasformata in emanazione del Governo, paradossalmente integrata nelle Forze Armate, lontana dal dibattito internazionale come dalle Organizzazioni Non Governative (ONG) nazionali, ridotta a poco meno di un reparto dell'Esercito, negli ultimi tempi al centro delle critiche per la sua lontananza dai principi e dai metodi della famiglia internazionale e per essersi prestata come copertura di operazioni militari. La Croce Rossa ha mancato in una parte essenziale del suo mandato, omettendo di difendere e diffondere i principi umanitari nel nostro paese. Ne risulta una difficoltà per gli umanitari a sostenere le proprie ragioni, a mantenersi fedeli al proprio codice di condotta, a rispettare fino in fondo il Diritto umanitario, e a mantenere dei rapporti corretti ed autonomi con i militari, i governi e le istituzioni.

Da parte loro, le ONG raramente hanno puntato la loro informazione a chiarire gli aspetti etici e giuridici dell'umanitarismo, preferendo affrontare la cosa in termini di marketing: si comunica per ottenere donazioni e finanziamenti, puntando all'emotività e concentrandosi sui temi che meglio toccano la sensibilità collettiva, non per spiegare ed educare.

Da questo, anche l'insistenza sul termine accattivante di "volontari", per definire quelli che sono a tutti gli effetti dei professionisti dell'aiuto.

### **La differenza tra aiuto umanitario e sviluppo**

Quando vent'anni fa cominciai a lavorare in cooperazione, il giudizio sull'umanitario era netto, e variava da "boy scouts" a "crocerossine", con evidente snobismo da parte di chi operava per eliminare alla radice i mali del mondo, verso chi si limitava a mettere cerotti. Con tanti colleghi, per anni ho condiviso una profonda ignoranza dello spessore etico e dell'altissima professionalità di chi opera in questo settore. Ma c'era anche un aspetto più sottilmente politico, un peccato originario che possiamo far risalire all'anatema del "Manifesto" di Marx ed Engels contro "economisti, filantropi, umanitari, miglioratori della situazione delle classi lavoratrici, organizzatori di beneficenze, protettori degli animali, fondatori di società di temperanza e tutta una variopinta genia di oscuri riformatori".<sup>6</sup> Se

---

<sup>5</sup> FOCSIV – Barometro della solidarietà internazionale degli italiani, 2000 - <http://www.focsiv.it/bdsi.htm>

<sup>6</sup> Karl Marx e Friedrich Engels - Il Manifesto del Partito Comunista - (1848) – parte III cap. 2

l'umanitarismo trova migliore accoglienza negli ambienti religiosi della cooperazione, per molto tempo continua a suscitare diffidenza in quelli più politici.

Quando con l'inizio degli anni Novanta centinaia di ONG di sviluppo iniziano a fare aiuto d'emergenza, vi entrano convinte di portare uno straordinario carico di esperienza professionale dentro un sistema visto come dilettantesco. Cosa in parte vera se si considera quanto di positivo c'è stato nell'apertura del mondo umanitario a forze nuove e dinamiche, capaci di portare anche esperienza del terreno e visioni originali; ma anche grande presunzione da parte di chi non riusciva a cogliere la profonda differenza che esiste tra il mandato umanitario e quello dello sviluppo, nei suoi rapporti con l'etica e la politica, nel suo sforzo di neutralità e indipendenza, nell'obbligo di agire e di essere imparziali. Sono occorsi alcuni anni perché questa divaricazione si ricomponesse, ma in molti operatori e molte organizzazioni manca ancora una piena consapevolezza dell'etica e della deontologia umanitarie.

Per quanto la materia sia complessa, conviene qui ricordare almeno l'esistenza di alcuni principi fondamentali, stabiliti nel diritto internazionale e consolidati dalla prassi, come sono riportati nel Codice di Condotta della Croce Rossa e delle ONG:

1. **L'assistenza umanitaria è un obbligo, il diritto di ricevere ed offrire assistenza umanitaria è un principio umanitario fondamentale di cui devono godere tutti i cittadini di tutti i paesi.** Nell'aiuto allo sviluppo esiste la possibilità di indirizzare e prioritizzare le azioni in base a considerazioni politiche o economiche, in quello umanitario l'esistenza del bisogno è l'unica condizione necessaria e sufficiente per l'azione.
2. **L'aiuto è imparziale e viene portato senza alcuna considerazione di razza, di credenza o di nazionalità dei beneficiari, e senza discriminazione di alcun genere.** Se nello sviluppo si può decidere, del tutto legittimamente, di privilegiare un gruppo sociale o un tipo di attività, nell'umanitario questa possibilità è del tutto esclusa.
3. **L'aiuto deve essere neutrale; non può essere utilizzato al servizio di convinzioni politiche o religiose, di qualunque tipo, né essere strumento della politica estera dei governi.** L'assoluta neutralità, tutt'altro che facile da imporsi, è tuttavia una condizione indispensabile per la credibilità e la sicurezza di uomini e organizzazioni

Se gli altri principi dell'umanitarismo non si scostano molto da quelli dello sviluppo, i tre che abbiamo citato marcano una differenza profonda che coinvolge il mandato, lo spazio d'azione, l'immagine, il comportamento e perfino le relazioni di un'organizzazione o un operatore.

La scarsa attenzione a questi principi è una delle cause che hanno esposto gli operatori sul campo ad un'insicurezza crescente.

### **Il problema della sicurezza**

Un aspetto peculiare – e sempre più critico – 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 da Dennis King nel 2002<sup>7</sup>. Lavorando su un campione di 140 casi di morte violenta, King ha accertato che il 47% delle morti non accidentali è avvenuta in occasione di agguati ad automobili e convogli, ad opera di banditi o gruppi di ribelli. La ricerca identifica i dieci paesi a più alto rischio: Angola, Sudan, Randa, Afghanistan, Congo, Somalia, Burundi, Bosnia-Herzegovina, Indonesia e Timor Est, Repubblica Federale di Jugoslavia e Kosovo. Tra le aggressioni violente, il 74% delle vittime è costituito da staff locale, il 26% da espatriati. Il 60% lavorava per le ONG.

Nonostante la portata e le caratteristiche di questo fenomeno, ben poco viene fatto dalle ONG per rispondere al problema, fatto più sorprendente dato che i donatori si sono sempre detti pronti a finanziare il costo della sicurezza. Gli stessi operatori sembrano pensare che una certa dose di pericolo sia insita nel mestiere e faccia parte del suo fascino: d'altronde, come diceva una funzionaria del World Food Programme (WFP), "Nessun esercito al mondo manderebbe i suoi soldati a lavorare, disarmati, nel tipo di situazioni in cui operano gli umanitari". Alcune ONG, soprattutto in Francia, fanno leva su questo spirito d'avventura, fortemente sentito dai giovani: il fenomeno Médecins sans Frontières (Medici senza Frontiere - MSF) ha contribuito in modo determinante alla popolarità dell'umanitarismo in Francia, e si è sviluppata una vasta mitologia giovanile in cui l'operatore umanitario ha preso il posto dell'eroe buono. Il risultato è che molti siano attratti dagli aspetti avventurosi di un mestiere che è fatto soprattutto di senso di responsabilità e grande prudenza, con il rischio di trovarsi sul terreno dei giovani Rambo che scherzano col pericolo.

Il problema sicurezza è molto preoccupante, soprattutto se si considera il trend alla crescita di questi eventi fatali. La cosa non sorprende se si tengono in considerazione le attuali condizioni di lavoro, lo smantellamento nei fatti del Diritto Umanitario, la crescente commistione tra aiuti e politica, la contaminazione sempre più critica tra umanitario e guerra. Inoltre, la mancanza di una qualsiasi protezione legale, assicurativa e sindacale, un diminuito tasso di umanità nei rapporti di lavoro e la debolezza strutturale delle ONG impediscono di affrontare seriamente il problema a livello politico e legislativo.

Nel frattempo, si lascia all'iniziativa degli operatori di farsi una formazione sulla sicurezza, organizzarsi sul campo con delle procedure improvvisate, o mettersi nelle mani di UNSECOORD<sup>8</sup> e, per il resto, usare il buon senso.

## **Professionalità e formazione**

Nei primi anni Novanta la nuova sfida delle "emergenze complesse"<sup>9</sup> ha portato ad una crescita tumultuosa dell'apparato umanitario, con l'ingresso nel sistema di

---

<sup>7</sup> Dennis King - Paying the ultimate price: an analysis of aid-worker fatalities – HPN, 2002

<sup>8</sup> UN Security Coordinator

<sup>9</sup> Un'emergenza complessa è una crisi derivante da un conflitto esterno o interno, che colpisce larghe masse di popolazione civile con violenza diretta e deportazioni, scarsità di cibo, alte morbilità e mortalità, che producono un ingente numero di vittime; e che avviene in un paese, regione o società dove si verifichi una totale distruzione

centinaia di ONG, che fino allora si erano occupate di sviluppo, e di molte istituzioni internazionali alla ricerca di aree di espansione per i loro interventi. Occorre sottolineare che, per le une come per le altre, la rilocalizzazione dei finanziamenti dallo sviluppo in favore dell'emergenza aveva costituito un importante "magnete". La crescita troppo rapida portò rapidamente al caos: approssimazione, improvvisazione, scarsa conoscenza dei delicati meccanismi che regolano il lavoro in area di conflitto, mancanza di coordinamento e duplicazione di sforzi. E' a partire dalla crisi del Rwanda, nel 1994, che si è unanimemente affermata l'esigenza di migliorare la qualità professionale degli operatori e delle organizzazioni, ed operare sul campo con maggiore efficacia ed efficienza. In quell'anno viene pubblicato il "Codice di condotta per il Movimento Internazionale della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa e per le Organizzazioni non Governative (ONG) ", che costituisce il principale e maggiormente condiviso riferimento deontologico per operatori ed agenzie.

Alcune università ed organizzazioni britanniche si concentrano sull'elaborazione di moduli di formazione per gli *aid workers*, prime tra queste l'Università di York<sup>10</sup> ed il centro di formazione RedR<sup>11</sup>.

ECHO<sup>12</sup> decide di promuovere e finanziare il master universitario europeo NOHA<sup>13</sup>.

Nel 1997, alcune grandi ONG, assieme a Croce Rossa e reti internazionali, avviano un lavoro di definizione di standard tecnici e regole di gestione che prende il nome di SPHERE Project<sup>14</sup>.

SPHERE è diventato oggi il modello di riferimento per la progettazione e l'esecuzione delle operazioni, sempre più spesso adottato anche dai donatori per definire indicatori e termini di riferimento dei progetti. Per quanto la corsa verso la standardizzazione comporti un rischio di appiattimento dei metodi e scoraggi la ricerca di soluzioni nuove ed originali, essa offre tuttavia ai beneficiari la garanzia di una buona qualità dell'assistenza. Per questa ragione, corsi di formazione SPHERE si tengono attualmente in tutto il mondo, e costituiscono un importante quadro di riferimento per le ONG e gli operatori.

---

dell'autorità costituita e della struttura sociale. Questo tipo di crisi richiede un intervento internazionale che va al di là del mandato e delle capacità di qualsiasi singolo attore, e pone il problema di produrre una risposta umanitaria proporzionata alla gravità degli eventi.

<sup>10</sup> Master in Post-war Recovery Studies, dal 1996

<sup>11</sup> Register of Engineers for Disaster Response - [www.redr.org](http://www.redr.org)

<sup>12</sup> European Community Humanitarian Office (oggi Humanitarian Aid Office) é l'ufficio umanitario della Commissione Europea. Creato nel 1992, è presto diventato il maggior finanziatore di aiuto d'emergenza nel mondo.

<sup>13</sup> Network On Humanitarian Aid, rete di università europee che realizzano moduli di formazione congiunti sull'aiuto umanitario.

<sup>14</sup> Il progetto SPHERE è stato lanciato nel 1997 da un gruppo di ONG assieme al movimento della Croce Rossa e Mezzaluna Rossa. Un processo biennale (nella sua prima fase) di collaborazione tra agenzie che ha prodotto una Carta Umanitaria (Humanitarian Charter) e identificato gli standard minimi (Minimum Standards) da garantire in caso di assistenza nei disastri, in ciascuno dei cinque settori chiave: acqua e igiene, nutrizione, aiuto alimentare, rifugio e servizi sanitari. Lo scopo del progetto é di migliorare l'assistenza alle vittime dei disastri e rafforzare la responsabilità del sistema umanitario.  
[www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

Sempre nel 1997, viene fondato ALNAP<sup>15</sup>, un forum per lo scambio e la sistematizzazione delle esperienze tra operatori, preziosa risorsa per chi desideri 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 assiste 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).<sup>16</sup> Si costituisce inoltre il gruppo di ricerca e formazione URD<sup>17</sup>, che tenta di elaborare un’alternativa a SPHERE, chiamata Projet Qualité.

Una parte delle iniziative di formazione si concentra sul peacekeeping o sulla risoluzione dei conflitti, mentre altre centrano più propriamente il profilo umanitario. Oggi ci sono importanti centri di formazione anche in Canada, Stati Uniti, Austria, Scandinavia e Paesi Bassi.

In Italia, la carenza di offerta formativa universitaria e post-universitaria permane grave. Solo da pochissimi anni si è parzialmente sbloccata la creazione dei master universitari, dei quali nessuno, al momento, è dedicato all’aiuto umanitario; non esistono centri di formazione specifici, le ONG sono particolarmente riluttanti ad investire in formazione, il Ministero degli Esteri si disinteressa totalmente al problema, e da due anni il paese è uscito perfino dal network NOHA.

Negli ultimissimi anni sono stati promossi nuovi master in peacekeeping, risoluzione dei conflitti, sviluppo e diritti umani, che costituiscono un sistema fecondo ma ancora giovane, strutturalmente debole e ampiamente scollegato dalla comunità umanitaria internazionale, e quindi molto spesso occupato a reinventare l’acqua calda. Rosa nel deserto, unico istituto di livello internazionale in Italia rimane la Scuola Superiore S. Anna di Pisa che, dal 1996, forma il personale delle operazioni di pace per l’Unione Europea e le Nazioni Unite. Recentemente la Scuola ha iniziato a produrre formazione specifica sull’aiuto umanitario.

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. A parte qualche eccezione, la formazione avanzata viene offerta soltanto da alcune ONG e da centri non-profit quali RedR, Bioforce e, in Italia, Formin’ e Fields.

## **Le responsabilità delle organizzazioni**

Non ci sono soltanto problemi deontologici o riflessioni morali, dietro al disagio degli umanitari. Gli operatori vivono una condizione lavorativa di grande instabilità, passando da un contratto a corto termine all’altro. A differenza dei progetti di sviluppo, che proseguono per due, tre o quattro anni, i progetti umanitari vengono finanziati per periodi massimi di sei mesi. Le emergenze,

---

<sup>15</sup> Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action – [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

<sup>16</sup> [www.bioforce.asso.fr/](http://www.bioforce.asso.fr/)

<sup>17</sup> Urgence Réhabilitation Développement, diretto da François Grunewald. [www.urd.fr](http://www.urd.fr)

inoltre, sono spesso prevedibili ma non pianificabili, e possono trascorrere dei lunghi periodi di calma in cui non si organizzano operazioni importanti e non c'è lavoro per tutti. Al contrario, spesso si passano dei periodi in cui si affastellano senza tregua gli impegni e le missioni. C'è gente che è rimasta sul campo ininterrottamente per sette anni, il che è deleterio professionalmente e umanamente, altri si ritrovano disoccupati per periodi troppo lunghi e sono costretti a cercarsi un lavoro più regolare.

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".

Analogamente ai loro colleghi di altri settori, gli umanitari non godono di alcun riconoscimento professionale o tutela legale, e anche le assicurazioni spesso si rifiutano di fornire un'adeguata copertura a chi opera in aree a rischio. La pericolosità delle sedi di lavoro e la discontinuità rendono difficile costruirsi una famiglia e dei rapporti consolidati. E l'esposizione sistematica alla sofferenza umana, assieme alla preoccupazione costante per la propria incolumità, costituisce un fattore di stress sconosciuto ad altre categorie. Ne risulta una vita professionale sul campo molto breve. Secondo uno studio di Barney Mayhew<sup>18</sup>, 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 offerti dai donatori. Di conseguenza, la gran parte degli operatori lavora con mosaici di contratti di 3-6 mesi, metà 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.

Già nel 1995, lo ODI<sup>19</sup> britannico 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"<sup>20</sup>. Il rapporto sottolineava la necessità che le ONG garantissero al proprio personale lo stesso senso di umanità e del bene sociale che pretendevano costituissero il centro della loro azione. Ricordando loro che dovevano applicare ai propri lavoratori gli stessi principi che vengono assicurati ai beneficiari dei progetti.

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<sup>21</sup>, 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

---

<sup>18</sup> Finding, developing and keeping programme managers: a sector-wide problem - HPN, December 2002

<sup>19</sup> Overseas Development Institute, il centro di documentazione ed elaborazione metodologica nell'aiuto internazionale del DFID (Department For International Development).

<sup>20</sup> Macnair R., *Room For Improvement* – Network Paper 10, Relief and Rehabilitation Network 1995

<sup>21</sup> <http://www.odihpn.org/pdfbin/networkpaper020.pdf> - in italiano presso il sito della Focsiv <http://www.focsiv.it>

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

- La gente che lavora per noi è indispensabile alla nostra efficacia e al nostro successo
- Le nostre politiche delle risorse umane mirano alle migliori pratiche
- Queste politiche debbono essere efficaci, efficienti, giuste e trasparenti
- Consulteremo i nostri lavoratori prima di sviluppare nuove politiche di gestione
- Programmi e bilanci devono riflettere le nostre responsabilità verso il personale
- Forniremo formazione e sostegno adeguati
- Faremo il necessario per assicurare ai lavoratori sicurezza e benessere

Per quanto un gran numero di ONG abbia sottoscritto il Codice, molto poco di questo si realizza nei fatti. In troppe organizzazioni s'incontrano a volte situazioni di tipo "feudale", con gruppi dirigenti o capi assoluti incapaci di rinnovarsi, un ricambio generazionale bloccato e l'impossibilità anche per i giovani più preparati di consolidare la propria esperienza e crescere. La formazione viene considerata, nel migliore dei casi, un lusso. Il personale viene sballottato da una paese all'altro, senza soluzione di continuità, la gente si brucia facilmente e, molto spesso, viene abbandonata a se stessa. Non sorprende se le ONG vengono sempre più spesso identificate come meri datori di lavoro e non squadre di cui far parte.

Anche ECHO si è occupata del problema e, a quanto pare, intende continuare a farlo. 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<sup>22</sup>. 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. Anche in questo caso, ECHO si è impegnata a provvedere risorse finanziarie per affrontare questi nodi ma non sembra che le ONG ne abbiano approfittato.

## **Il mercato del lavoro**

Il mercato del lavoro umanitario è composto principalmente di Organizzazioni internazionali e ONG. L'impresa privata ha un ruolo limitato a logistica e acquisti, che diventa più importante nella fase di ricostruzione che segue guerre e disastri ma difficilmente offre opportunità ai cooperanti.

---

<sup>22</sup> Echo Partners' Conference, November 2001. Report Back from Workshop One on Human Resources Management.

Da diversi anni, ormai, la principale “banca del lavoro” è rappresentata dalla pagina “vacancies” di ReliefWeb (<http://www.reliefweb.int>), il sito di OCHA<sup>23</sup>, dove tutte le maggiori ONG ed istituzioni pubblicano le proprie offerte. Naturalmente, anche i siti delle diverse ONG, lo UN Vacancy (<http://www.un.org/Depts/icsc/vab/list.htm>), e quelli di ICRC e IFRC sono da consultare. RedR e Bioforce forniscono ai frequentatori dei propri corsi l’ospitalità nei loro qualificatissimi *database*.

Abbiamo già rilevato il carattere discontinuo del lavoro umanitario: quando si verificano crisi molto importanti, l’offerta cresce vertiginosamente e si aprono spazi anche per le persone con scarsa esperienza e curriculum debole; ma nei periodi “tranquilli”, trovare lavoro può essere difficile.

Tuttavia, si sta sviluppando negli ultimi anni una nuova forma di intervento detta “crisis management” (gestione delle crisi), che utilizza molte delle stesse tecniche e capacità dell’aiuto umanitario. Fortemente promosso dal Rapid Reaction Mechanism della Commissione Europea, il *crisis management* consiste in interventi coordinati, in paesi terzi, al fine di prevenire la degenerazione delle crisi politiche in crisi violente, l’insorgere dei conflitti armati e le violazioni massive dei diritti umani.

In pratica, un meccanismo di prevenzione che può includere l’assistenza ai rifugiati, la promozione della democrazia e dello Stato di diritto, il sostegno alle forze di polizia per ripristinare l’ordine pubblico, il monitoraggio dei diritti umani, la gestione delle sanzioni commerciali e altri compiti.

In un certo senso, si tratta di attività in gran parte già svolte da ECHO, ma senza le limitazioni derivanti dai principi umanitari. Nessun vincolo a regole di neutralità, imparzialità e indipendenza.

Si tratta di una naturale area di espansione per questo tipo di professionalità, anche se la sua sovrapposizione con l’umanitarismo vero e proprio rischia di provocare parecchi problemi.

## **Il profilo umano e professionale**

Sultan Barakat, che nell’Università di York ha formato alcune decine dei migliori operatori del mondo, sostiene che gli umanitari debbano rimanere prevalentemente dei “generalisti”. Quale che sia il settore specifico di azione, i compiti dell’emergenza esigono sempre una grande flessibilità e la capacità di tenere costantemente d’occhio “the big picture”, il quadro d’insieme. Bisogna saper leggere la politica, i comportamenti dei militari, le sensibilità di genere o religiose, le dinamiche familiari, i rischi sanitari, le problematiche del conflitto, i meccanismi economici, etc. Anche il miglior medico, logista o architetto, senza una sistematica attenzione per tutto questo e una solida cultura generale nel campo delle scienze sociali, lavorerà male.

E’ inoltre importante che l’operatore sia consapevole degli aspetti giuridici e deontologici del lavoro e rispetti rigorosamente il Codice di Condotta; deve inoltre conoscere a fondo gli standard operativi (ad es. SPHERE) e avere familiarità con le tecniche di analisi e gestione dei conflitti.

---

<sup>23</sup> Office for the Coordination of Humanitarian Affairs delle Nazioni Unite

Chi abbia già lavorato, per esempio, nella cooperazione allo sviluppo o nei diritti umani non deve pensare che le capacità acquisite in quel campo rappresentino da sole un bagaglio sufficiente per affrontare le crisi umanitarie. E' importante riconoscere il diverso contesto operativo e comprendere come ogni azione che si compie possa avere conseguenze sulla dinamica del conflitto, o le condizioni di sicurezza o il coordinamento con le altre agenzie e, in ultima analisi, le condizioni di vita delle vittime. Esistono metodologie che permettono di limitare gli effetti negativi degli aiuti<sup>24</sup>.

Prudenza, 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 prendere 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 pericolose in molti contesti. C'è la tendenza, in molti operatori, ad autoassolversi per questo tipo di cose, "se rischi la vita e subisci lo stress tutto il santo giorno, avrai ben diritto a divertirti un po'...". Purtroppo, queste indulgenze non ci sono consentite, un comportamento sbagliato può facilmente mettere a repentaglio la sicurezza ed il successo del progetto. Anche la convivenza con i colleghi, può presentarsi difficile e richiede equilibrio e serenità.

## **Conclusione**

Se con tutto questo non sono ancora riuscito a scoraggiare i lettori interessati, allora non mi resta altro che ammettere che sì, il mestiere dell'umanitario rimane dotato di un fascino irresistibile.

Si tratta di una scelta di vita che comporta difficoltà e rischi, che si scontra drammaticamente con i bisogni privati, che non gratifica economicamente e sottopone a un intenso logorio emotivo. Tuttavia, come poche altre cose al mondo conserva la forza del fare "la cosa giusta" o, come direbbe David Rieff, "l'unica cosa decente in un mondo indecente".

---

<sup>24</sup> Anderson, Mary B. - *Do No Harm: Supporting Local Capacities for Peace through Aid*. Cambridge: Collaborative for Development Action. 1996.

UNA LISTA NON ESAUSTIVA DI REPUTATE ONG UMANITARIE INTERNAZIONALI

AUSTRIA

ÖSTERREICHISCHES HILFSWERK INTERNATIONAL-A  
SOS KINDERDORF INTERNATIONAL  
WORLD VISION-GEV

BELGIO

CARITAS SECOURS INTERNATIONAL-B  
HANDICAP INTERNATIONAL BUREAU DE LIAISON-B-  
MEDECINS SANS FRONTIERES  
OXFAM SOLIDARITE/SOLIDARITEIT EN BELGIQUE

DANIMARCA

ASF DANSK FOLKEHJÆLP  
DANCHURCHAID/FOLKEKIRKENS NODHJÆLP  
DANISH REFUGEE COUNCIL - DANSK FLYGTNINGEHJÆLP

FINLANDIA

NADA HOPE  
SUOMEN WORLD VISION

FRANCIA

ACTION CONTRE LA FAIM  
ACTED- AGENCE D'AIDE A LA COOPERATION TECHNIQUES ET AU  
DEVELOPPEMENT  
AIDE MEDICALE INTERNATIONALE (A.M.I.)  
ATLAS LOGISTIQUE  
MDM - MEDECINS DU MONDE INTERNATIONAL  
MEDECINS SANS FRONTIERES  
PREMIERE URGENCE  
PSF - PHARMACIENS SANS FRONTIÈRES -FRANCE CLERMONT-FERRAND  
SECOURS POPULAIRE FRANCAIS  
TRIANGLE "GENERATION HUMANITAIRE"  
TULIPE - Transfer d'Urgence de l'Industrie Pharmaceutique

GERMANIA

ADRA - ADVENTIST DEVELOPMENT AND RELIEF AGENCY-D  
ACTION MEDEOR  
ARBEITER-SAMARITER-BUND DEUTSCHLAND E.V.  
CARE DEUTSCHLAND  
CARITAS-D DEUTSCHER CARITASVERBAND  
DEUTSCHE WELTHUNGERHILFE E.V./GERMAN AGRO ACTION  
DIAKONISCHES WERK DER EKD/DIAKONIE EMERGENCY AID  
JOHANNITER-UNFALL-HILFE E.V.Bundesgeschäftsstelle  
MALTESER HILFSDIENST E.V. - ABT. AUSLANDSDIENST  
MEDICO INTERNATIONAL-E.V  
WORLD VISION-DEUTSCHLAND e.V

GRECIA

INSTITUTE OF INTERNATIONAL SOCIAL AFFAIRS - IISA  
MEDECINS SANS FRONTIERES

IRELAND

CONCERN WORLDWIDE

GOAL

TROCAIRE THE CATHOLIC AGENCY FOR WORLD DEVELOPMENT

WORLD VISION IRELAND

ITALIA

AIBI - ASSOCIAZIONE AMICI DEI BAMBINI

ARCS - Arci Cultura e Sviluppo

AVSI - ASSOCIAZIONE VOLONTARI PER IL SERVIZIO INTERNAZIONALE-  
MILANO

CENTRO REGIONALE D'INTERVENTO PER LA COOPERAZIONE - CRIC

CESVI -COOPERAZIONE E SVILUPPO

CCM - COMITATO COLLABORAZIONE MEDICA - DOCTORS FOR DEVELOPING  
COUNTRIES

COSV - COMITATO DI COORDINAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI PER IL  
SERVIZIO VOLONTARIO

CINS - Cooperazione Italiana Nord - Sud

CISP - COMITATO INTERNAZIONALE PER LO SVILUPPO DEI POPOLI

COOPI - COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Emergency

G.V.C. GRUPPO VOLONTARIATO CIVILE

ICS - Consorzio Italiano di Solidarietà

INTERSOS

MOVIMENTO LAICI AMERICA LATINA - MLAL

MOVIMONDO

NUOVA FRONTIERA - ALISEI

NORVEGIA

NORWEGIAN PEOPLE'S AID

NORWEGIAN REFUGEE COUNCIL

PAESI BASSI

CORDAID

DRA-CARE NEDERLAND

(DUTCH INTERCHURCH AID) ACT Netherlands

ZOA REFUGEE CARE

PORTOGALLO

AMI - ASSISTENCIA MEDICA INTERNACIONAL

REGNO UNITO

ACTIONAID

CAD - Children's Aid Direct

CAFOD - CATHOLIC FUND FOR OVERSEAS DEVELOPMENT

CARE-UK

CHRISTIAN AID-UK

CONCERN UNIVERSAL  
HEALTH UNLIMITED  
HELPPAGE INTERNATIONAL-UK  
HMD - International Response  
MERCY CORPS Scotland  
MERLIN  
OXFAM GB  
SCF - SAVE THE CHILDREN FUND-UK  
TEAR FUND-UK  
WORLD VISION UK

SPAGNA  
CARITAS-E  
COMITE INTERNACIONAL DE RESCATE - ESPAÑA- CIR  
MPDL - MOVIMIENTO POR LA PAZ EL DESARME Y LA LIBERTAD  
PTM - PAZ Y TERCER MUNDO

SVEZIA  
LUTHERHJALPEN CHURCH OF SWEDEN AID  
PMU INTERLIFE  
STAR OF HOPE INTERNATIONAL

SVIZZERA  
ACT - ACTION BY CHURCHES TOGETHER  
MSF – Suisse

USA  
CARE  
CATHOLIC RELIEF SERVICE (CARITAS)  
INTERNATIONAL MEDICAL CORPS  
INTERNATIONAL RESCUE COMMITTEE  
MERCY CORPS INTERNATIONAL  
SAVE THE CHILDREN  
WORLDVISION

