



**A.R.S. Progetti S.P.A.**  
*Ambiente Risorse Sviluppo*



# LA PERCEZIONE DI A.R.S. PROGETTI

Publicato per celebrare 20 anni di  
consulenza internazionale e di progettazione



# LA PERCEZIONE DI A.R.S. PROGETTI

Publicato per celebrare 20 anni di  
consulenza internazionale e di progettazione

**ARS Progetti S.P.A.** è una società di consulenza e di progettazione operante in varie parti del mondo, nel quadro dello sviluppo e della cooperazione internazionale; fornisce servizi di pianificazione, progettazione, indagini, studi e assistenza tecnica, soprattutto per committenti e interessi pubblici, in settori relativi alla *governance* pubblica e lo sviluppo umano, la cultura e il patrimonio culturale, le infrastrutture sociali e fisiche. La sua missione è di natura puramente professionale e consiste nel fornire soluzioni adeguate a problemi complessi riguardanti estesi gruppi sociali, regioni, paesi, gruppi di paesi, perseguendo l'interesse dei beneficiari "finali" del progetto.

**In copertina: Il giuoco del giro del mondo**

Ogni arrivo è un ritorno: il vecchio giuoco del giro del mondo affastellava immagini di terre lontane e misteriose e avventure più o meno fortunate, in un tempo non tanto lontano in cui viaggiare era privilegio di pochi; ma alla fine ogni viaggio porta sempre a casa o al nulla.

Edito da ARS Progetti SPA  
Novembre 2012  
Tutti i diritti sono riservati

ISBN 9788890819926

## PARTE I ARS Progetti, chi sono costoro?

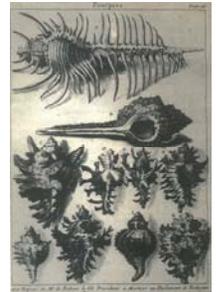


DALLA COSTITUZIONE ITALIANA:

**ART. 3 :** Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono uguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

**ART. 9:** La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.

## PARTE II Storie e progetti



Nel '700 classificare significa scoprire il piano intrinseco della natura: ma il criterio, una volta scoperto, non può venir smentito, e così accadde talora che le classificazioni generassero le conchiglie.

## PARTE III La vision e la strada verso il futuro



Nought's had, all's spent,  
where our desire is got without content:  
'tis safer to be that which we destroy  
than by destruction dwell in doubtful joy.  
(Shakespeare-*Macbeth*)

Niente abbiamo ottenuto, tutto abbiamo sprecato,/ se il nostro desiderio viene appagato senza contentezza:/meglio sarebbe essere colui che distruggiamo,/piuttosto che con la distruzione giacere in una dubbia gioia.

Republic of Lebanon  
 CDR-Council For Development and Reconstruction  
 IBRD-International Bank for Reconstruction and Development  
 Italian Trust Fund



Cultural Heritage and Urban Development Project  
 Baalbeck and Tyre Archaeological Study

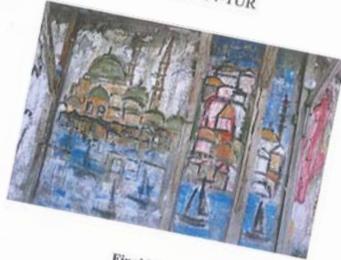
**SECTION I - ASSESSMENT AND SCENARIOS**  
 Baalbeck

Annexes on Conservation Problems  
 April 2002



REPUBLIC OF TURKEY  
 Istanbul Seismic Risk Mitigation and Emergency  
 Preparedness Project (ISMEP)

Consultancy Services for Inventorization and Multi-Hazard and  
 Earthquake Performance Evaluation of the Cultural Heritage and  
 Buildings in Istanbul under the Responsibility of the Ministry of  
 Culture and Tourism  
 RFP - CB 4.1  
 Loan 4784-TUR



Final Report  
 September 2008

Joint Venture



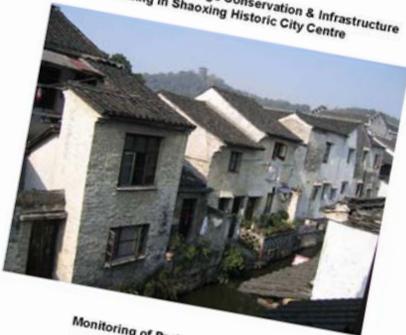
Projet Associati



CONSULTANCY FOR CONSERVATION

People's Republic of China  
 Shaoxing Municipality  
 International Bank for Reconstruction and Development  
 Italian Trust Fund

Zhejiang Urban Environment Project  
 Housing Renovation, Heritage Conservation & Infrastructure  
 Upgrading in Shaoxing Historic City Centre



Monitoring of Project Impacts  
 June 2005



Framework Contract AMS 451 / Lot 9  
 Letter of Contract N° 2004/88200

**the Courier**



**EVALUATION OF THE COURIER ACP - EU**

FINAL REPORT  
 January 2005



This project is funded  
 by the European Development Fund



This project is realised  
 by ARS Progetti

*Introduzione*

*Conoscenza scientifica e consulenza*

*La maschera africana sul retro di copertina della  
nostra brochure*

*Breve storia*

*Il Team di ARS Progetti*

*Un articolo pubblicato nel 1992, anno di fondazione di  
ARS Progetti*



Sede principale in Italia, via Girolamo Dandini 16, Roma



Ufficio in Belgio, 73 rue Potagère, Bruxelles



Ufficio in Guatemala, 13 calle 2-60, Ed. Topacio Azul, Ciudad de Guatemala



Ufficio nel Kurdistan Iracheno, 100 meter street, Italian City Compound, Erbil

A novembre 2012 ARS Progetti compie 20 anni e questa pubblicazione vede la luce proprio per celebrare questa ricorrenza. Nel periodo trascorso da quel 1992 molte cose sono cambiate nel mondo, dal crollo del muro di Berlino all'ascesa e caduta delle speranze nella globalizzazione e nelle forze del mercato, fino all'odierna necessità di nuovi strumenti di governo di quelle forze globali che influenzano il destino di ogni singolo paese e allo stesso tempo sfuggono alla possibilità di controllo di qualsiasi paese da solo, indipendentemente dalle sue dimensioni e dalla sua forza. In qualità di società di consulenza impegnata in ambito internazionale nel settore dello "sviluppo", guidati dall'idea di contribuire ad un mondo migliore, abbiamo dovuto confrontarci continuamente con le necessità del cambiamento e aggiustare il tiro, adattare la nostra organizzazione, aggiornare e migliorare i nostri strumenti, evolvere verso nuove modalità di fare business, rivedere i nostri obiettivi, scoprire nuovi mercati. Questa sfida continua caratterizza più di qualsiasi altra cosa la nostra attività ed il destino che abbiamo scelto per noi stessi.

Indubbiamente abbiamo dovuto fare i conti con molte frustrazioni, ma l'importante è che non abbiamo mai perso l'amore per la nostra professione e la speranza in un mondo migliore. Altrettanto indubbiamente siamo stati gratificati da numerosi progetti portati a termine con successo, ma siamo rimasti sempre coscienti della precarietà del successo. Non abbiamo mai pensato di essere al sicuro nella nostra attività o nel nostro mercato e siamo sempre rimasti consapevoli che la nostra barca avrebbe potuto affondare; purtroppo la nostra barca non è affondata, ha coraggiosamente resistito a tutte le tempeste che ha incontrato e continua a navigare issando la bandiera dell'etica professionale.

Questa pubblicazione da una parte riassume la nostra storia e le idee che ci hanno guidato e dall'altra propone una riflessione generale sul lavoro di una "consulting", con le sue gioie e dolori.

## 6 STRUMENTI DI LAVORO DEL PASSATO

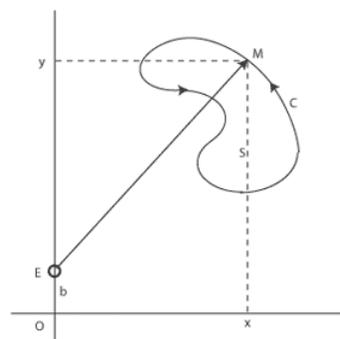


In alto:

Il **planimetro** era lo strumento per misurare le aree di forma irregolare su una mappa o su un disegno in una data scala; l'operazione è ora automatizzata nei programmi CAD o GIS.

A destra:

Illustrazione del funzionamento del planimetro lineare



A sinistra:

Il **pantografo** detto "ragnetto" era lo strumento utilizzato per scrivere lettere e parole in modo regolare su un disegno, un'operazione molto laboriosa oggi soppiantata da AutoCad.



Il **regolo calcolatore** era uno strumento indispensabile per gli ingegneri, ma il suo uso richiedeva di tenere costantemente a mente l'ordine di grandezza e di approssimazione delle misure, cosa che non avviene più con i computer.

Una società di consulenza come la nostra è un'organizzazione che utilizza la conoscenza scientifica e l'esperienza professionale per risolvere problemi reali e complessi. Trattare con la complessità implica generalmente l'utilizzo di diverse discipline che in vario modo contribuiscono a fornire una risposta a un problema reale e concreto che colpisce una persona, un ente, un governo, una comunità, una regione, un paese, un insieme di paesi. La combinazione e l'integrazione di diversi settori di conoscenze teoriche e pratiche richiede un genere molto specifico di competenza, simile alla competenza di un direttore d'orchestra che, nel dirigere i musicisti, deve avere un sentimento anticipato della performance che produrrà, pur non essendo in grado di suonare tutti gli strumenti musicali, ma conoscendo un linguaggio comune a tutti gli strumenti, che è il linguaggio della musica.

La conoscenza scientifica, teorica e pratica, è la materia prima della consulenza. Apparentemente vi è una enorme varietà di conoscenze a disposizione cui riferirsi: chi ha un'idea di quante discipline vengano insegnate nelle università di tutto il mondo? E quante conoscenze teoriche e pratiche non vengano ancora insegnate nelle università, sebbene siano alquanto importanti per risolvere efficacemente problemi complessi. In quanto società di consulenza che si trova ad affrontare ogni giorno questioni delicate in diversi contesti culturali in tutto il mondo, si suppone che noi conosciamo quali discipline e fonti di conoscenza possono contribuire all'espletamento dei nostri incarichi. Tuttavia il punto di partenza per ogni nuovo progetto è per noi proprio mettere in discussione la rilevanza, la compatibilità culturale, l'utilità e l'applicabilità al contesto specifico delle conoscenze scientifiche, dei modelli interpretativi e degli strumenti teorici disponibili.

La nostra saggezza di consulenti è “prima di tutto ascoltare e cercare di capire cosa c'è di nuovo e non cosa c'è di familiare”: andare in giro per il mondo a cercare conferme della conoscenza acquisita è dannoso per questo tipo di lavoro. Anzi è generalmente dannoso pensare che vi sia un punto privilegiato di osservazione della realtà, una fonte unica di conoscenza ed esperienza che vada bene per tutti. Essere umili è un *must* nel nostro lavoro.



*In varie aree dell'Africa per passare dal territorio di una tribù a quello di un'altra tribù è necessario celare il proprio volto dietro una particolare maschera, chiamata "maschera passaporto". Il significato profondo di tale rituale è la sospensione della propria individualità ed appartenenza ed il rispetto per l'altro, nel cui territorio ci si reca. Vi è in ciò una antica saggezza, la sublimazione della propria essenza neutrale. Come nell'Agamennone di Eschilo 'Se rispetteranno i templi e gli Dei dei vinti, i vincitori si salveranno'*

*20 anni in consulenza internazionale e progettazione*

Il retro di copertina della nostra brochure mostra una maschera africana e una spiegazione, che è di ispirazione per il nostro lavoro:

*In varie aree dell'Africa per passare dal territorio di una tribù a quello di un'altra tribù è necessario celare il proprio volto dietro una particolare maschera, chiamata "maschera passaporto". Il significato profondo di tale rituale è la sospensione della propria individualità ed appartenenza ed il rispetto per l'altro, nel cui territorio ci si reca. Vi è in ciò una antica saggezza, la sublimazione della propria essenza neutrale. Come nell'Agamennone di Eschilo 'Se rispetteranno i templi e gli Dei dei vinti, i vincitori si salveranno'.*

Due perle di saggezza umana sono qui menzionate, due pezzi del patrimonio culturale universale, separate nello spazio e nel tempo. La prima perla è questo rituale della maschera passaporto, simbolo e sublimazione dell'essenza neutrale dell'umanità. L'essenza neutrale è bellezza e completezza, cui ogni variazione e diversità, ogni trasformazione e contrasto si riferiscono; non è un principio, una necessità, una legge o un ordine divino, non può essere descritta, ma è la possibilità di tutte le descrizioni o ordine, legge, sostanza, variazione o diversità, è la possibilità di tutte le specie viventi e di tutto ciò è noto, di ogni cultura, abitudine e affetto, ed è ciò che rimane alla fine, dopo ogni guerra. Questo ci collega alla seconda perla, dove Eschilo dice nell'Agamennone, "Se rispetteranno i templi e gli Dei dei vinti, i vincitori si salveranno".

Le molte discipline della conoscenza e i molti specchi della coscienza e i molti modi di costruire il giudizio sempre hanno origine in una serie di esperienze e sempre hanno una determinazione particolare. Ma tutti noi apparteniamo ad insiemi più grandi di noi e della somma di noi. E dunque per attraversare il confine occorre sempre lasciare una chiave di lettura, abbandonare un sistema di valori e di assiomi ai quali ci sarebbe forse piaciuto dare la dignità di verità evidenti per tutti.

Questo ci porta a parlare di una terza perla: la meditazione di John Donne, poeta inglese del XVIII secolo, citata da Ernest Hemingway in premessa al suo romanzo "Per chi suona la campana":

"Nessun uomo è un'Isola,  
 intero in se stesso.  
 Ogni uomo è un pezzo del Continente,  
 una parte della Terra.  
 Se una Zolla viene portata via dall'onda del Mare,  
 la Terra ne è diminuita,  
 come se un Promontorio fosse stato al suo posto,  
 o una Magione amica o la tua stessa Casa.  
 Ogni morte d'uomo mi diminuisce,  
 perché io partecipo all'Umanità.  
 E così non mandare mai a chiedere per chi suona la Campana:  
 Essa suona per te."



Chaudronnier (fabbro), da "Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers", che nel XVIII secolo è stato il primo tentativo di creare un compendio universale del sapere, con una introduzione (*Discours préliminaire*) che spiegava che la finalità dell'opera era cambiare il modo di pensare.

ARS Progetti è stata fondata come società di consulenza nel 1992, ma le sue radici risalgono agli inizi degli anni '70, quando un gruppo di consulenti dedicò una attenzione particolare alla specificità culturale dei popoli come risorsa per lo sviluppo.



1973-1974: uffici della Technital SpA a Roma, via Barberini (edificio progettato da M. Piacentini).

Questa storia inizia nel 1973, quando il fondatore di ARS Progetti, Daniele Fanciullacci, dopo aver trascorso tre anni in Africa come ingegnere civile in imprese di costruzione di grandi dimensioni, entrò a far parte della sezione estero di una grande società di ingegneria italiana specializzata nel settore delle infrastrutture, la *Technital SpA*. Il capo di questa sezione era a quel tempo Giuliano Cannata, un altro ingegnere con esperienza in paesi in via di sviluppo, con il quale Daniele condivideva uno spiccato interesse verso nuovi approcci ai problemi di sviluppo. I due svilupparono in un paio di anni diversi progetti in Africa. Vale qui la pena ricordare, per l'approccio innovativo, il Piano di Sviluppo per la Valle del fiume Juba in Somalia (1973-74), che basò le sue raccomandazioni sulla specificità culturale delle popola-

zioni interessate, nonché su una visione a lungo termine di sviluppo integrato, e propose un percorso di sviluppo community-based. Nel 1974 i due, insieme ad un ristretto gruppo di professionisti che avevano lavorato in questi progetti, furono autorizzati dagli azionisti della Technital SpA ad organizzarsi come società di ingegneria separata all'interno dello stesso gruppo.



1975-1986: uffici della Technosynesis SpA a Roma, via Spontini

Fu così che nacque la *Technosynesis SpA*, nella quale rimasero per circa 11 anni facendola diventare una società di consulenza non convenzionale, riconosciuta a livello internazionale per il suo approccio alla pianificazione dello sviluppo e per la sua competenza in tutti gli aspetti dell'equilibrio terra-acqua-uomo.

Una originale applicazione della antropologia culturale alla pianificazione dello sviluppo in Africa venne allora sviluppata con la fondamentale collaborazione di Guido Cantalamessa Carboni, un antropologo culturale della scuola italiana, di cui era esponente di spicco insieme a Testori e altri. In occasione della sua prematura scomparsa nel 1982, questi contributi furono raccolti in una pubblicazione intitolata "Cultura e Pianificazione in Africa", a cura della Technosynesis.

Tra i più importanti programmi realizzati in quel periodo vale la pena menzionare la "Lotta all'erosione dei suoli in Imo e negli Stati Anambra in Nigeria", 1976-1982, un programma di ampio respiro volto a combattere la piaga della erosione profonda (*gully*) e superficiale (*sheet*) in aree densamente popolate, oggetto tra l'altro di un articolo pubblicato sulla edizione italiana del *Scientific American*. Citiamo anche il progetto delle *Riserve alimentari di sicurezza nei 9 Paesi SADCC* (*Southern African Development Coordination Conference*), finanziato dalla CE, come strumento di sicurezza alimentare nella regione, il quale si scontrò con gli interessi commerciali delle multinazionali agroalimentari e con interessi strategici basati sul ricatto degli aiuti alimentari.

Nel 1986 Cannata e Fanciullacci, posti di fronte alla scelta di rinunciare alla propria autonomia culturale e intellettuale a favore degli interessi strategici del gruppo proprietario della società, preferirono dimettersi e creare una società indipendente, che prese il nome di *Envsystems srl* per sottolineare l'interesse per i problemi ambientali. Lavorarono insieme per altri 6 anni, eseguendo alcuni progetti ambientali in Italia e all'estero, tra cui il progetto *Dighe di Medie Dimensioni* nella Provincia del Manicaland in Zimbabwe (1988-89), che aveva la finalità di sfruttare risorse idriche marginali a beneficio delle comunità rurali. Pochi anni dopo la loro uscita dalla Technosynthesis questa cessò di esistere e venne riassorbita nella Technital.



1986-1992: uffici della *Envsystems srl* a Roma, via Pisanelli (edificio progettato da Bruno Zevi)

Nel 1992, dopo 20 anni di sodalizio professionale, Giuliano Cannata e Daniele Fanciullacci si separarono per seguire percorsi diversi; parte della *Envsystems* venne quindi incorporata da Fanciullacci in una nuova società di nome *ARS Progetti*.



1974-75: Piano di Sviluppo per la Valle del fiume Juba in Somalia .  
L'immagine prodotta nel 1892 durante la spedizione di Bottego documenta i resti ancora esistenti del naufragio dell'esploratore tedesco Von der Decken che nel 1865 risalì il Juba



Nel 1978 La Technosynthesis realizzò il Piano di bacino per il fiume Lugenda in un Mozambico agli inizi della indipendenza. Qui a lato un poster del terzo congresso Frelimo nel 1977.

Il progetto "Lotta all'erosione dei suoli negli Stati Imo e Anambra in Nigeria", 1976-1982, era un ampio programma finalizzato a combattere la piaga dell'erosione profonda e superficiale.



1992 - Ande Boliviane, Laguna Colorada: valutazione di impatto ambientale di impianti di energia geotermica

*20 anni in consulenza internazionale e progettazione*

I primi anni della nuova società videro una serie di progetti, per lo più nel quadro della cooperazione internazionale, nel settore dell'ambiente, della gestione delle risorse idriche e della conservazione delle risorse naturali. Da queste esperienze prese forma un "approccio di sistema", laddove il sistema comprendeva il contesto socio-culturale, l'ambiente fisico e naturale ed il contesto economico. L'interesse per la dimensione umana dello sviluppo e in particolare l'attenzione per la specificità culturale delle popolazioni interessate continuò e da lì la società si trovò sempre più coinvolta nell'elaborazione di nuovi approcci alla cooperazione culturale e nella conservazione del patrimonio culturale.

Nel corso degli anni '90 la società aumentò il proprio volume di attività aggiungendo nuovi settori quali la *governance* pubblica, la riforma della pubblica amministrazione ed il suo decentramento, i diritti umani, il rafforzamento della società civile, lo sviluppo locale. Un punto di svolta è stato, nel 1999, la vittoria come società leader di due gare per diventare Framework Contractor dell'Unione Europea, rispettivamente nei settori "Cultura e Informazione" e "Diritti Umani, Democratizzazione e Rafforzamento Istituzionale". Da allora ARS Progetti è diventata uno dei più affidabili contrattisti quadro per la CE, realizzando centinaia di studi e missioni in tutto il mondo in vari settori.

Nel corso dell'ultimo decennio la società ha progressivamente sviluppato il suo dipartimento di architettura e ingegneria, in primo luogo nel campo dell'architettura della conservazione del patrimonio culturale e in seguito nel settore dell'architettura moderna, urbanistica e ingegneria delle infrastrutture.

La sua organizzazione e il personale si sono gradualmente accresciuti e strutturati in modo da far fronte ad un maggior volume d'affari e nuove filiali e uffici sono stati aperti all'estero: un ufficio operativo è stato aperto a Bruxelles nel 2006, in quello stesso anno è stata aperta in Guatemala una filiale per l'America centrale e meridionale e infine, nel 2011, una nuova filiale è stata inaugurata nel Kurdistan iracheno.



Foto da sinistra a destra e dall'alto verso il basso

**Daniele Fanciullacci**, *Ingegnere Civile*

## PRESIDENTE

Daniele Fanciullacci ha dedicato la sua vita professionale ai problemi dei paesi in via di sviluppo, contribuendo in vari modi ad ampliare lo stato dell'arte di questo settore. Con una formazione accademica in ingegneria delle infrastrutture, ha iniziato la sua carriera nel 1970 e ha sviluppato interesse e competenze in vari settori, quali la pianificazione e la gestione delle risorse idriche, l'ingegneria dei sistemi, lo sviluppo rurale e locale, la pianificazione fisica, regionale, ambientale, economica e sociale, lo sviluppo culturale e la conservazione del patrimonio, la *governance* e i diritti umani. Autore di varie ricerche scientifiche e modelli teorici, ha pubblicato numerosi articoli e libri, tra i quali "Uomini o cose", Edizioni Associate, 1992, un saggio filosofico sul rapporto tra uomo e natura.

## TEAM

**Serena Bove**, *Scienze Politiche, Responsabile affari in Africa e Medio Oriente, Sede principale*

**Ivan Fanciullacci**, *Sociologia, Gestione qualità e Responsabile Risorse umane, Sede principale*

**Patrizia Barucco**, *Architetto Conservatore PhD, Direttore dell'unità Patrimonio Culturale e dell'ufficio Iracheno*

**Antonio Tripodi**, *Architetto, Coordinatore dell'ufficio tecnico, Sede principale*

**Luca Introi**, *Economista, Manager settore Attività e Industrie Culturali, Sede principale*

**Christian Schingo**, *Scienze Politiche, Coordinatore dell'unità Framework Contract, Sede principale*

**Marilena Vaccaro**, *Contabile, Responsabile dell'Amministrazione, Sede principale*

**Alcide La Gioia**, *Contabile, Contabilità dei Progetti, Sede principale*

**Laura Nicolini**, *Architetto, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Lorenza Nicosia**, *Architetto Conservatore, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Virginia Gravalos**, *Urbanista, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Viola Fanciullacci**, *Ingegnere Idraulico e Ambientale, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Leonardo Maddalena**, *Architetto, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Rozeta Telha**, *Architetto, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Cristina Mampaso**, *Architetto, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Cristina Bronzino**, *Architetto Conservatore, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Lorenzo Mattone**, *Architetto Conservatore, Ufficio tecnico, Sede principale*

**Vanessa Figliomeni**, *Studi Umanistici, Project Officer, Sede principale*

**Eugenia Pisani**, *Scienze Politiche, Project Officer, Sede principale*

**Sara Giorgio**, *Scienze Politiche, Project Officer, Sede principale*

**Mariasara Castaldo**, *Scienze Politiche, Project Officer, Sede principale*

**Laura Giallombardo**, *Scienze Politiche, Project Officer, Sede principale*

**Daniela Filip**, *Segretaria, Sede principale*

**Olivia Scuppa**, *Studi Umanistici, Focal Point, Sede principale*

**Massimiliano Bonne**, *PhD in Relazioni Internazionali e Studi Europei, Responsabile della sede di Bruxelles*

**Stefano Loreti**, *Scienze Politiche, Project Officer, sede di Bruxelles*

**Francesca Toniolo**, *Scienze Politiche, Project Officer, sede di Bruxelles*

**Matteo Giarrappa**, *Scienze Politiche, Project Officer, sede di Bruxelles*

**Carla Pusceddu**, *Scienze Politiche, Project Officer, sede di Bruxelles*

**Flavia Ceroni**, *Scienze Politiche, Responsabile della sede del Guatemala*

**Maritza Ramirez**, *Sociologia, Project Manager, sede del Guatemala*

**Evelyn Marcos**, *Assistente Amministrativa, sede del Guatemala*

**Martha Romero**, *Avvocato specialista in diritti umani, Senior Adviser, sede del Guatemala*

**Larin Pchdari**, *Architetto, sede del Kurdistan Iracheno*

## ESPERTI ASSOCIATI

**Andrea Giannantoni**, *Ingegnere civile strutturista, esperto in consolidamento degli edifici storici*

**Daniele Pini**, *Architetto e pianificatore di città storiche*

**Jacqueline Meido-Madiot**, *Esperta nel settore culturale e nel Training of Trainers (ToT)*

**Aya Kasasa**, *Esperta in Industrie Culturali in Paesi ACP*

**Carlos John**, *Architetto Conservatore*

**Shen Li**, *Mediatore culturale e linguistico*

# VALUTARE LO SVILUPPO

a cura di  
Daniele Fanciullacci, Carlo Guelfi, Giuseppe Pennisi

VOLUME PRIMO

## METODOLOGIA E TECNICA DELLA VALUTAZIONE RETROSPETTIVA DEI PROGETTI

scritti di M. Bagarani, M. Bagella, A. Bolondi,  
C. Cesaretti, S. Gavotti, M. Giovine, M. Micarelli,  
E. Peterlini, B.M. Pomeranzi, M. Ramazzotti,  
T. Sinibaldi, G. Tammi, G. Tria, A. Volpi



**Ipalmo**  
**FrancoAngeli**

La copertina del manuale “Valutare lo sviluppo”, di D. Fanciullacci ed altri, Franco Angeli Editore. Il manuale comprende 2 volumi: “Metodologia e tecnica della valutazione retrospettiva dei progetti” (qui sopra) e “Il processo decisionale”.

Questo articolo, pubblicato nel 1992 nella rivista "Politica Internazionale", è stato scritto al termine di un incarico del Ministero degli Affari Esteri volto a rafforzare la capacità di valutazione della Direzione Generale per la Cooperazione. Questo incarico portò alla pubblicazione del manuale "Valutare lo Sviluppo", che è rimasto per lungo tempo un testo di riferimento per i professionisti dello sviluppo in Italia.

### **Criteria e metodi di valutazione**

Ci siamo chiesti in qual grado la valutazione retrospettiva debba servire ad innovare, a creare il nuovo nella gestione degli aiuti o nella concezione dei programmi.

Se si parte da una certezza di fondo sulle finalità generali dello sviluppo e sui ruoli dei vari soggetti in causa, paesi, comunità e gruppi sociali, organismi di cooperazione, esperti ed operatori economici, allora l'innovazione è limitata a mezzi o strumenti. Se questa certezza manca allora l'innovazione può comprendere tutto e tutti.

L'apparato della cooperazione, come qualsiasi altra organizzazione, per funzionare deve essere basato su procedure certe: se si cambiasse direzione ad ogni passo non si andrebbe da nessuna parte. Ma, forse più di altre organizzazioni, essa deve lasciare aperta una porta affinché il dubbio e l'esercizio della critica la facciano evolvere. Molte emergenze globali sembrano richiedere oggi che questa porta venga spalancata affinché l'organizzazione cambi radicalmente. E' questo il metodo che vogliamo per la valutazione?

Un sistema di valutazione è sempre ipotetico - assiomatico, ovvero deduce un insieme di proposizioni da alcuni assiomi iniziali che hanno valore di ipotesi o di convenzioni. Se cambiano gli assiomi il sistema di valutazione dà risposte incoerenti, a meno di non cambiare esso stesso. Gli assiomi hanno fondamento nella cultura, o se si vuole, nel sistema di valori di un gruppo sociale o paese o gruppi di paesi e non hanno quindi niente di oggettiva, né di universale, né di immutabile, quindi possono coesistere moltissimi sistemi di valutazione.

Sul fatto che qualsiasi sapere umano sia basato su assiomi ipotetici concorda tutto il pensiero scientifico moderno: questa nuova impostazione si fa strada sempre più nel corso del nostro secolo, induce un graduale, ma drammatico cambiamento nei nostri valori e nei nostri comportamenti: la sua conseguenza più ovvia è l'attribuzione di un valore alla molteplicità delle culture e delle esperienze e dell'informazione in genere.

Per molti secoli la scienza si era basata su alcuni assiomi iniziali ritenuti verità inconfutabili, come ad esempio il quinto assioma di Euclide (in forma scolastica la sua formulazione è "per un punto in un piano passa una ed una sola retta parallela ad una retta data nel piano stesso") e quando alla fine del secolo scorso furono definite geometrie non euclidee si aprì la strada alla fondazione di una nuova relatività del pensiero logico:

come affermò Poincaré “gli assiomi geometrici non sono né giudizi sintetici a priori, né fatti sperimentali, ma convenzioni”. Un'altro utile riferimento lo troviamo nella fisica moderna, ove si è dissolta la presunzione che la distinzione tra sistema osservato e sistema osservatore sia qualcosa di determinato (Pauli): non è possibile decidere, se non arbitrariamente, quali oggetti vadano considerati come parte del sistema osservato e quali come parte del sistema osservatore; le nuove teorie non dicono che il sistema osservatore crea il sistema osservato, ma semplicemente che quest'ultimo dà risposte diverse a seconda del sistema di osservazione. Di conseguenza, le conoscenze sono relative.

Alla fine non vi è nessuna ragione scientificamente dimostrabile per la quale un dato sistema di relazioni, che vale all'interno di un sistema assiomatico, sia in assoluto migliore rispetto ad altri sistemi validi in un diverso sistema assiomatico.

Il problema del dubbio e dei metodo assume allora una rilevanza particolare per la valutazione. È un po' lo stesso problema di come avviene la conoscenza e di che valore attribuirle. Ma perché dovremmo accettare questa necessità del dubbio? Forse per la totale assenza di visione su come possa essere un futuro possibile per l'umanità, forse per l'assoluta certezza che esso dovrà comunque essere completamente diverso dal presente, forse per la goffaggine di modelli che si affannano a mantenere i trend del passato, forse per l'assenza di idee su come attuare una redistribuzione della ricchezza, impossibile senza cambiamento di cultura.

Il modello più frequente che viene proposto ai paesi poveri sembra essere basato su alcune certezze: esso pone a fondamento di tutte le scale di valore e di giudizio il concetto di utilità e di massimizzazione delle opportunità attraverso la produzione di ricchezza, con tutti i suoi corollari.

Questo tipo di razionalità viene diffuso in tutte le forme di organizzazione e sembra a molti indiscutibile: pur tuttavia dal pensiero scientifico attuale derivano potenti stimoli al suo superamento. Ma, mentre la scienza va avanti, nella pratica non abbiamo ancora superato quel modello di “sviluppo”, la cui ufficializzazione risale agli accordi di Bretton Woods ed allo storico discorso di Harry Truman al Congresso del 1949, in cui il mondo venne diviso in sviluppato e sottosviluppato, intendendosi come sviluppo lo sviluppo economico basato sull'accumulazione e come povertà l'assenza di beni ed in cui tutte le società che si basavano su una cultura della parsimonia furono semplicisticamente definite come povere a prescindere da quali fossero le loro aspettative, desideri e valori.

D'altra parte il modello dell'integrazione economica internazionale, della integrazione dei mercati, sembra smentito dalla difficoltà crescente per i paesi poveri a sfruttare i cosiddetti vantaggi comparati: l'importanza relativa, tra i fattori di produzione, di materie prime e lavoro, i due fattori disponibili nei paesi del Sud, è drammaticamente diminuita per lo sviluppo di sofisticate tecnologie che hanno reso conveniente spostare nei Paesi avanzati anche produzioni che sembravano da archeologia industriale, come il tessile, e per l'orientamento della domanda in questi stessi paesi verso servizi e beni a basso

contenuto di materie prime. La conseguente caduta del modello della divisione internazionale del lavoro ha portato ad un crescente isolamento economico del Sud. Ma i gravissimi problemi ambientali o le instabilità politiche, che si ripercuotono su scala internazionale, o le instabilità sociali riesportate negli stessi paesi ricchi attraverso la droga o attraverso i flussi migratori, indicano un'inevitabile e forte interdipendenza ed una crescente domanda di cooperazione come ambito di azione sottratto agli scambi economici.

Le parti più oneste e coscienti della comunità internazionale si interrogano non più su come esportare la scala dei valori che ha determinato il nostro tipo di sviluppo o su come razionalizzare quest'ultimo, ma su quale sistema di valori possa consentire un futuro possibile ad una umanità in drammatica crescita demografica, in una incerta posizione nella biosfera e organizzata in maniera inefficace per la propria riproduzione. Molte analisi sembrano indicare che non vi sia alcuna scappatoia tecnologica, che vi sia comunque un prezzo da pagare, che l'unica via sia un drammatico e rapido cambiamento della scala di valori e che, riconosciuta l'impossibilità di un modello univoco ed universale, si consenta a tutte le voci di parlare.

Allora i nostri criteri di valutazione debbono accogliere le specificità e le differenze attuali e possibili per i diversi gruppi sociali e paesi o aree geografiche o culturali.

In questa prospettiva si identifica un compito nuovo per la valutazione: quello di strumento di negoziazione tra impostazioni assiomatiche diverse. In una valutazione formalizzata la negoziazione tra impostazioni assiomatiche diverse implica in primo luogo che ciascuna impostazione venga tradotta in una scelta di variabili o di indicatori ed in un sistema di nessi logici che conduca ad una sintesi ed in secondo luogo che le diverse sintesi prodotte da ciascun sistema siano messe a confronto senza ulteriori omogeneizzazioni: soggetti diversi potranno trarre conclusioni finali diverse. Uno di questi soggetti è l'organismo di cooperazione; esso deve indubbiamente trarre una conclusione univoca da tradurre in decisioni per il futuro. Ma vanno notate due cose: primo questa conclusione arriva soltanto dopo la esplicitazione di visioni soggettive diverse; secondo le sintesi diverse prodotte alimentano il confronto tra sistemi che variano nello spazio, passando da un paese all'altro, e nel tempo, per una naturale quanto auspicabile evoluzione.

Se è vero che tutte le attività umane sono dirette alla soddisfazione di un bisogno finale dei membri di una società, è anche vero che questo bisogno finale è il risultato della cultura e della stessa organizzazione sociale e produttiva che la cultura ha prodotto.

Variando la cultura variano i bisogni e varia l'organizzazione sociale e produttiva: ma i tre campi di variabili cultura-bisogni-organizzazione hanno ciascuno effetto sugli altri ed ogni variazione di ciascuno di essi innesca un processo di *feedback*. La valutazione non può quindi evitare di considerarli tutti insieme, simultaneamente.

La stessa qualità della vita, intesa come livello di soddisfazione dei bisogni, implica livelli diversi di consumo di risorse naturali, modi diversi di distribuzione della ricchezza,

diversa entità dei condizionamenti imposti agli altri, a seconda della cultura, della organizzazione e dell'ambiente naturale ove un determinato gruppo sociale vive, potendosi al limite avere una elevata qualità della vita con un reddito pro-capite basso in termini relativi.

Da tutto ciò deriva la necessità di valutare il soddisfacimento dei bisogni in relazione ai diversi tipi di cultura, diversi livelli di efficacia della organizzazione sociale e produttiva e diversi ambienti naturali. Ma, affinché possa svolgere questo ruolo di mediazione tra impostazioni assiomatiche diverse, il sistema di valutazione deve avere alcuni gradi di libertà.

Spieghiamoci meglio.

La valutazione ex-post può essere ricavata da un confronto dei risultati con gli obiettivi o da un confronto dei risultati con i bisogni. La distinzione è fondante. Nel primo caso il grado di libertà è limitato dalla formulazione degli obiettivi, la cui definizione si presume abbia incorporato una visione dei bisogni ed una loro traduzione in un programma di sviluppo; in altri termini non è compito della valutazione mettere in discussione il sistema di valori e le conseguenti catene logiche che legano questi agli obiettivi, ma è suo compito l'illustrazione del grado in cui gli obiettivi sono stati raggiunti. Nel secondo caso il campo è assai più ampio in quanto include un riconoscimento dei bisogni.

Se vi è certezza e consenso sul modello generale dello sviluppo e sulla sua forma, sulle sue fasi, sulle aspettative della gente e del consorzio sociale e se si possono stabilire delle strategie ragionevolmente efficaci, allora le finalità generali saranno chiare.

Tutto il ciclo della valutazione può in questo caso partire da questi capisaldi e si tratterà soltanto di studiare quali strategie e metodi hanno più successo nel raggiungere quelle finalità.

Ma se si opera in un contesto generale in rapida evoluzione, in cui nessuno può sapere quale sia o debba essere un futuro accettabile per tutti e se questo deve venir fuori dall'interazione di diversi soggetti, ciascuno portatore di un messaggio, di aspettative, di un contesto culturale, di una scala di valori che hanno pari dignità di qualsiasi altro contesto e scala di valori, allora occorre un lavoro assai più faticoso, ma fecondo di innovazioni, basato sulla revisione continua delle premesse stesse sia del modello generale di sviluppo che del modello di valutazione. E' quindi il grado di certezza e di consenso sui valori attraverso i quali si esprime il giudizio e sul modello generale di riferimento, che porta a distinguere il contesto nel quale deve operare la valutazione.

Potremmo delineare due schemi di contesto per gli organismi di cooperazione: a) un contesto «molto formalizzato» basato su una chiara definizione della politica dello sviluppo; una conseguente e coerente definizione delle strategie generali e settoriali; la definizione delle tecniche e delle procedure di valutazione ex-ante; la definizione dei metodi di decisione e di monitoraggio. In questo caso, la valutazione ex-post viene per lo più

orientata verso la verifica dei criteri, delle procedure e delle modalità seguite nel processo di allestimento e di attuazione del progetto ed i suoi contenuti e modi di esecuzione sono determinati in buona misura dai contenuti stessi della valutazione ex-ante. b) Un contesto «poco formalizzato» basato sull'enunciazione di alcuni principi generali che non sono però seguiti da un'esplicitazione completa dei nessi di causa-effetto fino alla decisione di intervento e su alcuni cardini procedurali intorno ai quali ruotano le scelte, che rimangono pragmatiche e sono influenzate dai soggetti in gioco e dalle circostanze. In questo caso, la valutazione ex-post può assumere in maggior misura il significato della «creazione» di criteri basati sull'esperienza.

Sarebbe un grave errore pensare che questa distinzione riguardi solo il grado di organizzazione. Infatti, potremmo parallelamente distinguere dimensioni diverse nei modi della pianificazione (Faludi).

La prima distinzione è tra una pianificazione statica e una dinamica. Nella pianificazione statica (rigida e deduttiva), vengono specificati: le finalità, gli obiettivi operativi che sono anche misura del raggiungimento degli obiettivi finali, le azioni da eseguire per raggiungere gli obiettivi operativi, il bilancio di allocazione delle risorse (il sistema è compiutamente esplicitato nel *logical framework method*). Nella pianificazione dinamica (elastica e induttiva), la retroazione è l'elemento saliente da cui ci si aspetta continuamente elementi decisionali per correggere il tiro e andare avanti.

La seconda distinzione riguarda lo spazio lasciato ai soggetti sociali ed economici per i quali si pianifica. Si distinguono così una pianificazione razionale, onnicomprensiva e dall'alto ed un modo incrementale di pianificare, basato sugli input che si ricevono dal basso.

La terza distinzione riguarda l'ambito di pertinenza della pianificazione, ovvero se gli obiettivi finali siano dati a priori e la pianificazione riguardi solo il modo di raggiungerli o se riguardi tanto gli obiettivi e le finalità generali che le azioni.

E' abbastanza ovvio come, attraverso tutte queste distinzioni, passino due esigenze spesso opposte: da una parte, limitare l'arbitrarietà e oggettivare i processi decisionali e, dall'altra, garantire la flessibilità necessaria ad accogliere le infinite ed imprevedibili sfaccettature della realtà. In realtà, la soggettività è un dato ineliminabile: si tratta solo di vedere se la vogliamo concentrare tutta all'inizio del processo decisionale, allorché qualcuno stabilisce i punti fissi da cui verranno sviluppate le conseguenze, o se vogliamo che la soggettività giochi un ruolo in maniera più democratica, distribuendosi nelle varie fasi e tra i vari soggetti.

La valutazione implica sempre l'uso di modelli interpretativi, ma se confondiamo la realtà con la rappresentazione fornita dal modello ci neghiamo qualsiasi possibilità di evoluzione. Se si dimentica che tra la rappresentazione e la realtà rimane uno iato incolmabile si commettono madornali errori e si sottrae alla realtà quella parte che non entra nella rappresentazione futura. Guai dunque a credere troppo nelle nostre rappresentazioni.

Molto spesso per decidere i destini di un popolo non abbiamo neanche bisogno di «conoscerlo». La regione viene descritta nelle sue caratteristiche fisiche con le carte topografiche, geologiche, della copertura vegetale, dell'uso del suolo, o attraverso l'elaborazione statistica dei dati sulle piogge. Il lavoro e i rapporti tra gli uomini verranno descritti dai dati sui redditi e sui consumi, sull'occupazione, i fabbisogni, l'accrescimento demografico. I comportamenti possibili verranno descritti in scenari con soglie e limiti entro cui si vuoi far muovere il consorzio umano; i pianificatori razionalizzeranno così le cause e gli effetti di ogni umano comportamento con l'ausilio di economisti, ingegneri, sociologi, geologi, agronomi e quant'altri possiedano gli strumenti di misura abilitati.

Tutto questo è necessario come strumento pratico, ma diventa pernicioso se viene dimenticato che è il frutto di una semplificazione assiomatica e se non viene affiancato da una riflessione parallela ed alternativa.

Il modello interpretativo basato sull'accumulazione e sul possesso di cose, affiancato da una tecnologia potente e drammaticamente condizionante, ha determinato la definizione di strumenti di misura univoci ed universali, quali il reddito pro-capite o il fabbisogno calorico o il fabbisogno di abitazioni, con i quali descrivere ogni cultura diversa, ogni esperienza, ogni fenomeno: ha postulato la possibilità di una rappresentazione totale attraverso un criterio di utilità universale, negando la possibilità di ogni rappresentazione diversa, di ogni complessità e molteplicità. Ma la valutazione può recuperare le rappresentazioni diverse, può, e forse deve, dotarsi del metodo per contrastare l'omologazione, la perdita di enti, la perdita di informazione.

Non è forse l'irripetibilità il più profondo dei moventi umani, il porsi al di fuori del prevedibile, la costante significante della vita di ciascuno?

Un viaggiatore del secolo scorso o anche solo della prima metà di questo secolo aveva sempre molto da raccontare. La varietà di culture, costumi, linguaggi, insediamenti umani era certamente maggiore di oggi pur essendo la popolazione della terra assai minore, un miliardo circa nel 1830, e due miliardi un secolo dopo.

Assai maggiore era anche la varietà degli ambienti fisici, vegetazioni, animali e paesaggi. È vero che assai maggiore era l'ignoranza e minore la circolazione di informazioni e quindi maggiore il vuoto che il viaggiatore riempiva, ma non c'è dubbio che ai minori scambi corrispondeva un maggior numero di enti e questo non è affatto scontato, che i contatti, o gli scambi o la circolazione di informazione potrebbero anche portare ad una generazione continua di nuovi enti.

Ci sarebbe di grande conforto se al moltiplicarsi vertiginoso della popolazione avesse corrisposto una moltiplicazione proporzionale delle culture e dei costumi e dei linguaggi e dei comportamenti. Un ampliato spazio culturale ci avrebbe forse compensato della perdita di spazio fisico.

E la necessità di non essere prevedibili non dovrebbe generare la molteplicità dei

comportamenti e delle idee e delle culture?

Vi sono dunque molte buone ragioni affinché la valutazione assuma il criterio della molteplicità, della complessità irriducibile.

E così, quasi per incanto, ci appariranno i molti piani sui quali considerare le cose: ogni proposizione che vale su un piano può essere annullata o superata su un altro piano, gli enti stessi identificati su un piano non esistono su altri piani. Quanti siano i piani non lo saprà mai nessuno.

I molti modi di costruire il giudizio non hanno che da rintanarsi nel proprio “particolare”; per attraversare i confine occorre sempre lasciare una chiave di lettura, abbandonare un sistema di valori e di assiomi ai quali ci sarebbe forse piaciuto dare la dignità di verità evidenti per tutti e forse immutabili. Il non farlo è sempre estremamente pericoloso e tante sventure ha portato in passato.

In varie aree dell'Africa, per passare dal territorio di una tribù a quello di un'altra tribù è necessario celare il proprio volto dietro una particolare maschera, chiamata “maschera passaporto”: il significato profondo di tale rituale, la neutralizzazione volontaria della propria individualità ed appartenenza e la sublimazione della propria essenza neutrale in una forma innocente ed il rispetto per l'altro, nel cui territorio dopotutto ci si reca, è dunque ben incorporato in una tradizione antica, ma ignorato troppo frequentemente dalla cultura di cui noi siamo portatori.

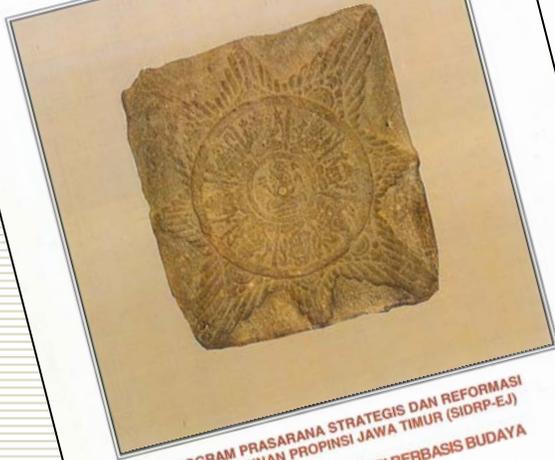
In conclusione, nel prodotto del nostro lavoro “*Valutare lo sviluppo*” si troveranno vari pezzi ripresi dalla esperienza di molti organismi internazionali di cooperazione.

Non rivendichiamo alcuna primogenitura, se non quella di averli messi insieme attribuendo a ciascuno di loro un peso, spinti da questa ispirazione di fondo: che la valutazione retrospettiva sia voce dei diversi soggetti coinvolti nelle iniziative di cooperazione e recuperi la molteplicità, le differenze, l'informazione perduta nel processo decisionale e nell'organizzazione burocratica della realizzazione; che sia una spinta potente ed efficace ad una evoluzione di cui si sente drammaticamente il bisogno; che attivi un controllo ed un dibattito sempre più esteso fino a comprendere la gente comune dei paesi sviluppati, che non può più ignorare le gravi ipoteche che gravano sul futuro di tutto il consorzio umano.

PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

PROVINSI JAWA TIMUR  
BAPPEPROD (BADAN PERENCANAAN  
PEMBANGUNAN PROPINSI)

INTERNATIONAL BANK FOR  
RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT  
ITALIAN TRUST FUND



PROGRAM PRASARANA STRATEGIS DAN REFORMASI  
PEMBANGUNAN PROPINSI JAWA TIMUR (SIDRP-EJ)  
ASET BUDAYA DAN INDUSTRI BERBASIS BUDAYA  
DI JAWA TIMUR

LAPORAN AKHIR, NOVEMBER 2004  
A.R.S. Progetti S.r.l.  
Ambiente, Risorse e Sviluppo

People's Republic of China  
Chongqing Municipality  
International Bank for Reconstruction and Development  
Chongqing Urban Environment Project



Cultural Heritage Strategic Master Plan  
Volume 1  
Development Strategy

January 2000

A.R.S. Progetti S.r.l.  
Ambiente, Risorse e Sviluppo  
in association with  
C.L. C. LOTTI & ASSOCIATI  
MOULIN DE ROCCOPIA S.p.A. - ROMA  
With the collaboration of  
Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente (I.I.A.O.) and Istituto Centrale per il Restauro (I.C.R.)

European Development Fund

National Museum of Kenya



Strategic Study of the Revival and  
Development of the Swahili Culture



Vol. I - Main Report

Final Report - February 1997



A.R.S. Progetti S.r.l.  
Ambiente, Risorse e Sviluppo



Etude pour l'élaboration de la politique commune  
de développement culturel de l'UEMOA

Financement :

Budget des Organes de l'UEMOA

Rapport  
juin 2011

A.R.S. Progetti S.p.A.  
Ambiente, Risorse e Sviluppo



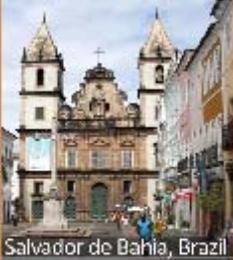
*Esperienze di cooperazione culturale*

*Esperienze nel settore della governance e  
rafforzamento istituzionale*

*Lavorare in America Latina*

*Lavorare per la pubblica amministrazione  
nel Kurdistan Iracheno*

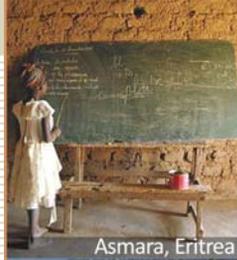
*Lavorare per una istituzione religiosa  
in Italia*



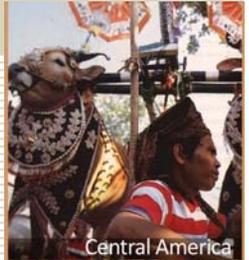
Salvador de Bahia, Brazil



Chhattisgarh, India



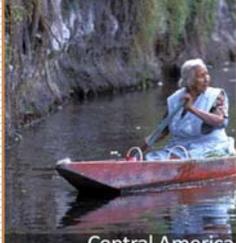
Asmara, Eritrea



Central America



Milan, Italy



Central America



EC delegation, Belarus



Chongqing, China



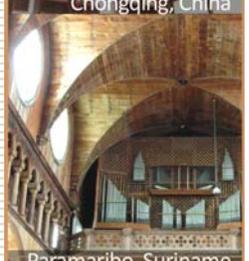
Tyre, Lebanon



Burundi



Education, Algeria



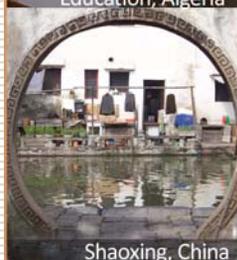
Paramaribo, Suriname



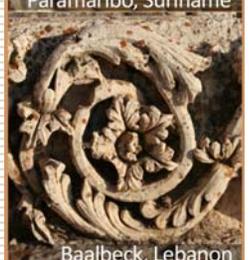
Kosovo culture



Infrastructure, Jordan



Shaoxing, China



Baalbeck, Lebanon



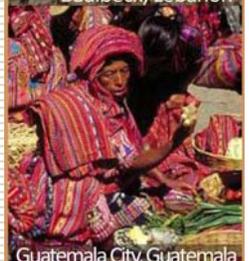
Cistercians, Cosenza, Italy



Chiapas, Mexico



Solomon Islands



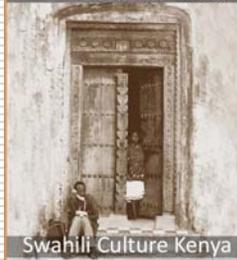
Guatemala City, Guatemala



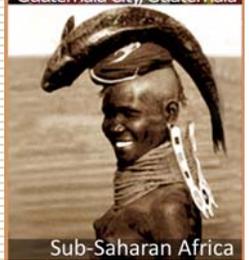
Shaoxing, China



Kazakistan



Swahili Culture Kenya



Sub-Saharan Africa

La nostra storia di consulting nel settore della cultura nasce negli anni settanta e si sviluppa parallelamente alla progressiva affermazione delle specificità culturali come nocciolo della questione dello sviluppo, ove cultura e diversità culturali vengono viste come nutrimento di idee per interpretare il presente e costruire il futuro. La maggior parte dei falli-fallimenti della cooperazione internazionale, in particolare in Africa sub-sahariana, può essere letta come un drammatico ritardo nel prendere coscienza di questa verità. Alla fine ci si è resi conto che la cooperazione culturale e l'investimento in cultura dell'aiuto pubblico allo sviluppo sono una chiave per aprire nuovi canali di comunicazione tra persone e tra paesi e non si insisterà mai abbastanza sulla necessità di questa chiave per costruire un mondo di pace e cooperazione.

Nel corso degli anni '90 fu la Banca Mondiale a prestare una sempre maggiore attenzione a questo tema e così accadde che in questo periodo la maggior parte dei nostri progetti nel settore dei beni culturali fosse finanziata proprio da questa istituzione, in Estremo Oriente e nei paesi del Mediterraneo. La realizzazione di progetti nei paesi ACP (Africa, Caraibi e Pacifico) finanziati dal Fondo Europeo di Sviluppo inizia a prender vigore invece dal 2003/2004. Nel corso degli ultimi anni la maggior parte dei progetti di cooperazione culturale della Commissione europea in paesi africani risulta inquadrata nell'ambito del tema generale "rafforzamento della società civile".

Dal 2000 ARS Progetti è contrattista quadro per la cooperazione esterna della CE (ovvero cooperazione al di fuori dei membri dell'UE), nel settore della cultura. I contratti quadro (rinnovati ogni 4 anni) sono uno strumento che consente alla cooperazione della CE di mobilitare in tutto il mondo, rapidamente e con procedure semplificate, l'expertise necessaria nei diversi ambiti, raggruppati in lotti-contratto. L'oggetto delle missioni varia dalla formulazione di nuovi programmi, all'assistenza tecnica, alla valutazione ex post, a studi diagnostici e altro. La maggior parte dei programmi della Commissione per la cultura riguarda le arti e l'industria culturale, mentre la conservazione del patrimonio culturale tangibile nei paesi ACP è spesso rivolta a musei e all'architettura coloniale.



La figura a sinistra mostra una nobildonna Swahili, 1915 (Archivi fotografici del Museo Nazionale del Kenia)

In basso: il Pesce Sacro catturato a Zanzibar (Archivi fotografici del Museo Nazionale del Kenia). La didascalia dice:

“Si pensava che fosse miracoloso a causa di alcuni segni sulla sua coda che somigliavano alla scrittura araba.

Entrambi i lati della coda contenevano una iscrizione che fu decifrata da Sheisch Schmit (Capo Cadi in Z'bar) ed erano i seguenti:

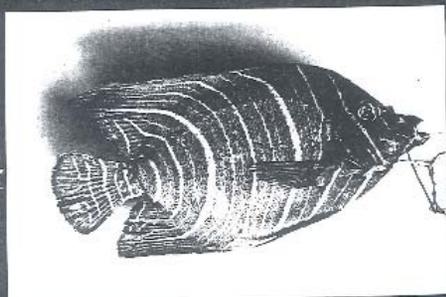
N°1. Non c'è altro Dio al di fuori di Dio.

N°2. La promessa di Dio.

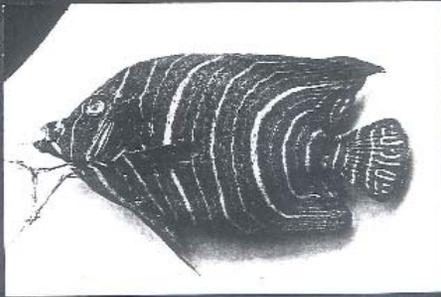
Il pesce fu venduto ad una cifra molto bassa e ricomprato svariate volte raggiungendo alla fine il prezzo di alcune migliaia di rupie.

Fu esposto in Egitto davanti a una folla di credenti.

Il nome scientifico del pesce è HOLOCANTHUS ALTERNANS.”



(1.)



(2.)

THE SACRED FISH.  
CAUGHT IN ZANZIBAR

Was supposed to be miraculous on account of certain markings on the tail which resembled Arabic Writing. Both sides of the tail carried an inscription, which was deciphered by Sheisch Schmit (Head Cadi in Z'bar.) and were as follows:—

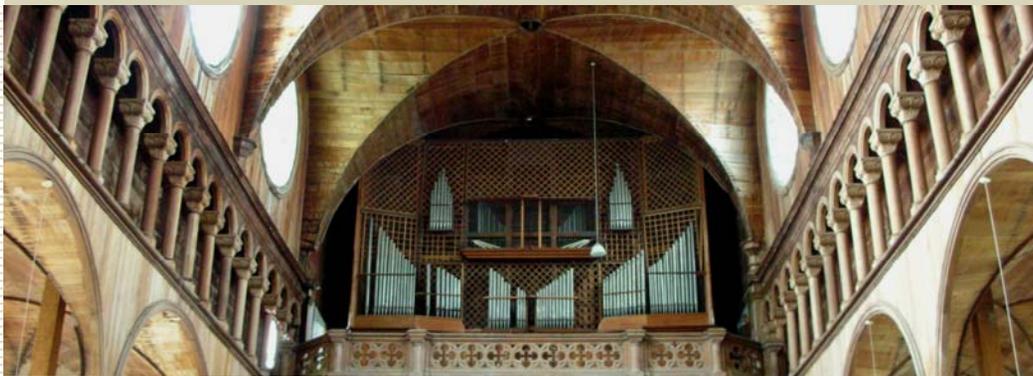
N° 1. THERE IS NO GOD BUT GOD. — N° 2. THE PROMISE OF GOD.

The fish was bought for a few pice and resold many times, eventually reaching the price of some thousands of Rupies. It was exhibited in Egypt to a credulous crowd.

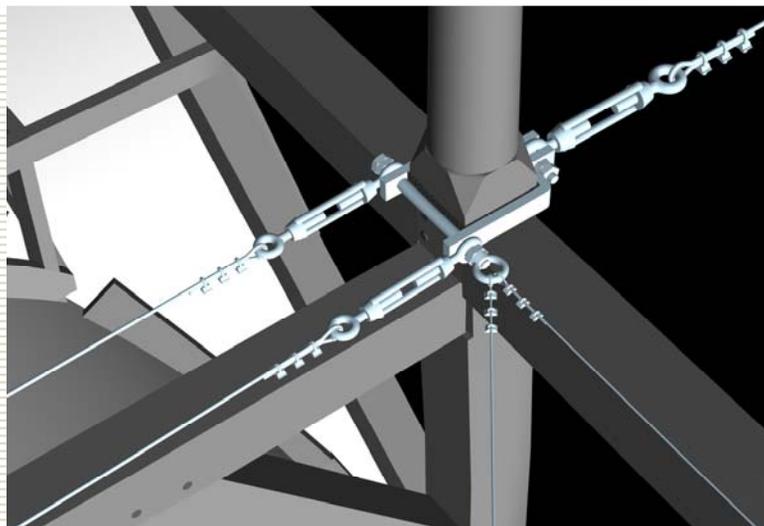
## *Sviluppo della cultura Swahili nella zona costiera del Kenya (1996-97)*

A metà degli anni '90 il Museo Nazionale del Kenya (NMK), celebre istituzione fondata nel 1910 e diretta negli anni '30 dal famoso paleontologo Louis Leakey, incaricò ARS Progetti di elaborare il Piano per lo Sviluppo della cultura Swahili nella zona costiera del Kenya, finanziato dal Fondo Europeo dello Sviluppo. Con l'obiettivo di rimediare alla progressiva perdita di rilevanza sociale del patrimonio culturale tangibile e intangibile della Comunità Swahili, la strategia ad ampio raggio proposta dalla società fu articolata in quattro componenti integrate: sviluppo istituzionale, consistente nella riorganizzazione e rafforzamento del NMK sulla costa; identificazione, registrazione e conservazione del patrimonio culturale, consistente in ricerca, inventariazione e conservazione del patrimonio tangibile ed intangibile; sviluppo delle risorse del patrimonio culturale basato sul NMK, con lo sviluppo vocazionale di siti e musei, esposizioni, servizi educativi e attività di divulgazione; sviluppo delle risorse culturali basato sulle comunità, che vedeva l'NMK nel ruolo di facilitatore, con legami di collaborazione tra i soggetti interessati e gli attori economici, l'assistenza alle comunità, l'educazione partecipativa e i sistemi informativi, lo sviluppo economico delle risorse culturali.

Il respiro culturale di questo progetto fu allora una sorta di novità per la cooperazione culturale della CE, in quanto è solo dopo il 2000 che il ruolo della cultura nella cooperazione allo sviluppo è stato pienamente riconosciuto da questa istituzione, dapprima nei paesi MEDA (per esempio il programma Euromed Heritage che ARS Progetti è stato chiamato a valutare per il suo primo quadriennio di attività), e in seguito nei paesi ACP nell'ambito del FES.



Viste della cattedrale



A sinistra: modello della struttura portante  
In alto: dettaglio dei sistemi di rafforzamento strutturale. Un complesso sistema di tiranti in acciaio è stato progettato con l'ausilio di modelli matematici al fine di rinforzare le capriate e la struttura superiore.

## *La Cattedrale di San Pietro e Paolo a Paramaribo (2005-2009)*

Questa commessa comprendeva la progettazione esecutiva e la direzione dei lavori per il restauro della grande Cattedrale di San Pietro e Paolo. Vogliamo qui citarlo per le lezioni che abbiamo tratto dalla sua realizzazione. La Cattedrale è forse il più grande edificio in legno di tutto il Sud America, costruita in stile romanico-gotico nella seconda metà del XIX secolo da un prete carpentiere visionario e dalle idee brillanti, ma con una scarse conoscenze di ingegneria. La cattedrale, forse il più importante landmark del paese, aveva superato per un secolo e mezzo le sue debolezze strutturali grazie alle caratteristiche meccaniche del legno tropicale utilizzato per la sua costruzione, duro quasi come l'acciaio, ma quando fu avviato il progetto era vicina al collasso. I termini di riferimento del nostro contratto richiedevano giustamente un progetto conforme ai principi internazionali e all'etica della conservazione del patrimonio culturale. Tuttavia il progetto dovette affrontare una sostanziale mancanza di comprensione e consapevolezza dei benefici che l'applicazione di questi principi avrebbe portato, da parte dei vari attori coinvolti: l'amministrazione del Suriname, l'istituzione religiosa proprietaria della Cattedrale e l'impresa di costruzioni cui furono affidati i lavori. Un progetto di questa portata avrebbe richiesto un sostegno appassionato da parte del donatore, ovvero la delegazione dell'UE, cosa che purtroppo non avvenne. Inoltre le procedure burocratiche della UE furono applicate dalla delegazione in maniera piatta e senza discernimento critico: ad esempio il contratto di costruzione fu aggiudicato all'offerta con il prezzo più basso, senza adeguata considerazione delle specifiche competenze necessarie in un progetto di restauro di questo tipo.

Così, alla fine, l'insegnamento tratto da questa esperienza è che quando si affronta un tema di cui il paese beneficiario non ha esperienza, è necessario trovare un compromesso tra teoria e pratica e soprattutto porre in essere un supporto adeguato a colmare il gap di capacità e di conoscenza. La capacità ampiamente riconosciuta alla UE di proporre profonde teorie dovrebbe essere poi seguita da strumenti adeguati di attuazione pratica nelle varie delegazioni paese, cosa che purtroppo spesso non accade.



Una vista dell'area riqualificata che si affaccia sul fiume Yangtze. Sullo sfondo edifici moderni anonimi.



Una vista dell'interno di un edificio prima e dopo i restauri. Prima del progetto di riqualificazione tutto il complesso era abitato da *squatter* che sono stati ricollocati in case più confortevoli.

## **Progetti di patrimonio culturale in Cina finanziati dalla Banca Mondiale**

In Cina negli anni novanta alcuni task manager della Banca Mondiale (Geoffrey Read è stato uno di quei funzionari illuminati con cui abbiamo avuto la fortuna di collaborare) ebbero la brillante idea di includere la conservazione del patrimonio materiale urbano all'interno dei grandi progetti di risanamento dell'ambiente urbano finanziati in alcune grandi città. L'integrazione della conservazione del patrimonio all'interno di progetti relativi all'inquinamento e al settore idrico sanitario può sembrare esotica, ma in questo modo un tema da tutti percepito come critico, ovvero il forte inquinamento delle città in rapida crescita, fu utilizzato anche per promuovere un tema quasi ignorato, ovvero l'importanza del patrimonio storico e del *genius loci* delle stesse città. ARS Progetti ha lavorato in due di questi grandi programmi, a Chongqing e a Shaoxing. Il primo contratto (1998) fu il Master Plan del Patrimonio Culturale di Chongqing, finanziato attraverso il Fondo fiduciario italiano alla Banca Mondiale. Chongqing si estende su un territorio di 80.000 kmq con una popolazione di 35 milioni di persone. Situata sul fiume Yangtze, è da secoli un importante snodo commerciale. Il suo impressionante sviluppo nel corso degli anni '80 e '90 ha avuto luogo a scapito del suo patrimonio architettonico storico, come in molte altre città cinesi e il nostro Master Plan segnò un cambiamento di approccio. Dopo il completamento del Master Plan la società è stata chiamata a realizzare uno dei progetti prioritari identificati, ovvero il restauro del complesso di Hui-guang Huiguan.

### **Huguan Huiguan (2001-2004)**

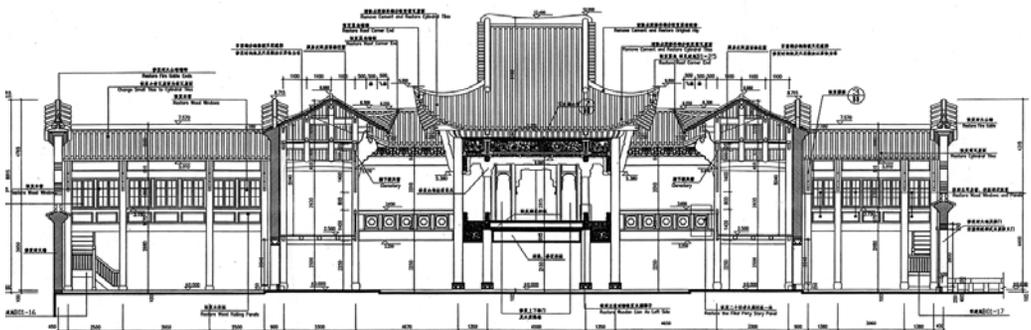
Huguan Huiguan, risalente al 17° secolo, è un grande complesso edilizio di circa 10.000 mq sede delle gilde dei mercanti, ovvero corporazioni commerciali delle varie province dell'impero. Veniva usato per riunioni, foresteria, teatro, centro d'affari ed altri scopi dai mercanti che si recavano a Chongqing dalle varie province, ognuna delle quali aveva una huiguan nel complesso. Situato sui pendii che degradano verso il fiume Yangtze, è circondato da una zona di circa 8 ettari che conserva ancora buona parte del suo carattere storico. Tutto intorno ci sono gli anonimi edifici moderni e i grattacieli del centro città. Il progetto ha permesso la conservazione e la reintegrazione nel tessuto

urbano di un pezzo della storia stessa e delle origini di Chongqing. Il complesso Huguang Huiguan, dopo il restauro, è diventato un centro culturale che ospita varie attività culturali, arti dello spettacolo, mostre di arti visive, un museo sull'immigrazione a Chongqing, l'Opera del Sichuan, una mostra permanente delle attività commerciali del passato, eventi vari. Come progetto di conservazione è diventato piuttosto famoso in Cina e anche all'estero per il modo in cui sono stati applicati, forse per la prima volta in questo paese, i principi internazionali di conservazione. La Municipalità di Chongqing ha premiato il nostro architetto coordinatore del progetto, Patrizia Barucco, con una medaglia al merito per il contributo eccezionale dato allo sviluppo di Chongqing. Il progetto fu anche una esperienza notevole di reciproco arricchimento per gli esperti italiani e cinesi e beneficiò del sostegno entusiasta di un alto dirigente dell'amministrazione comunale, He Zhya, un cultore del patrimonio storico che aveva pubblicato diversi libri di fotografie sul patrimonio che sparisce. Per capire meglio la sfida di questo progetto occorre considerare che l'approccio tradizionale alla conservazione in Cina si concentra sui significati immateriali più che sulla autenticità



Daniele Fanciullacci e Geoffrey Read della Banca Mondiale durante una visita al sito dopo i lavori di restauro.

Uno degli edifici restaurati.



materiale, laddove le carte internazionali tutte richiedono l'autenticità, che si tratti di forma, di materiali o di tecniche costruttive. Una pagoda ricostruita più volte nel corso dei secoli nello stesso posto e con la stessa forma, ma con materiali e tecniche diverse, fino all'ultima ricostruzione avvenuta 20 anni fa, è considerata in Cina un autentico e plurisecolare reperto storico. Solo negli ultimi 10 anni si è affermato nel paese il concetto internazionale della conservazione della autenticità materiale. D'altra parte va anche considerata una diffusa tendenza cinese a ricostruire strutture pseudo-storiche completamente inventate, che non hanno niente di filologico. Oggigiorno questa tendenza è arrivata alla ricostruzione di porzioni famose di Parigi o di Firenze o di Venezia o il Colosseo intero in aree periferiche urbane, per offrire ai visitatori una esperienza di turismo culturale internazionale, sempre tra virgolette, rimanendo a casa propria. E queste esperienze stanno avendo un successo, anche commerciale, enorme. Ma è anche cresciuta in Cina una sensibilità per la conservazione autentica, si sono sviluppate adeguate professionalità nel settore e molte municipalità si sono impegnate per conservare quello che resta della identità storica delle loro città, altrimenti destinate ad una scoraggiante uniformità di caratteri (come dicono gli stessi cinesi "mille città, un solo volto"). Una di queste municipalità è Shaoxing, città storicamente costruita su un insieme di canali, una specie di Venezia del sud, a due ore di treno a sud di Shanghai, nella quale ci siamo trovati ad eseguire due progetti di conservazione urbana negli anni 2004-2010.



Shaoxing, Cina, 31 maggio-2 giugno 2006. Seconda Conferenza Internazionale su *Conservazione del Patrimonio e Sviluppo Sostenibile*. Foto di gruppo dei partecipanti. ARS Progetti fu uno dei relatori.



## *Municipios Democráticos in Guatemala*

Nel quadro del vasto Programma di Decentramento e Rafforzamento delle Municipalità in Guatemala, chiamato *Municipios Democráticos* e cofinanziato dalla UE e dal Governo del Guatemala, ARS Progetti ha realizzato, nel periodo tra il 2006 e il 2008, il progetto “Cittadinanza e Partecipazione Sociale con focus sulle questioni di genere e dei giovani”.

Il Guatemala è caratterizzato da problemi sociali e politici assai complessi e questo progetto ha dovuto affrontare molte sfide, ma alla fine è stato particolarmente efficace nel migliorare i meccanismi istituzionali di cittadinanza e partecipazione sociale alle politiche pubbliche locali e alla amministrazione del territorio.

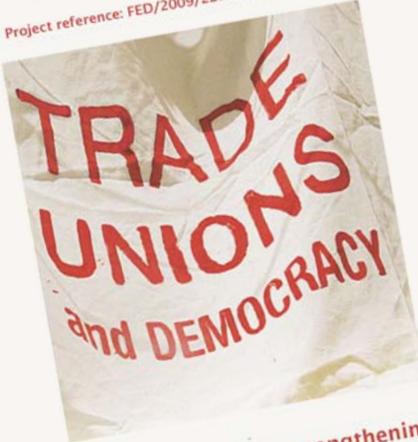
Gli obiettivi erano sviluppare le capacità delle donne e dei giovani a partecipare attivamente al processo di decentramento e di *governance* locale. Le attività sono state sviluppate in 189 comuni del Guatemala per rafforzare e consolidare le organizzazioni delle donne e dei giovani, in modo che fossero in grado di articolare i propri interessi e bisogni specifici nell'ambito del processo di decentramento e rafforzamento municipale, per aprire spazi istituzionali di partecipazione al processo di pianificazione e progettazione delle politiche pubbliche, con una prospettiva di genere.

Una rete ed una collaborazione strutturata è stato promossa tra le organizzazioni di donne appartenenti a diversi gruppi culturali, con scambio di esperienze e di conoscenze, solidarietà e risoluzione comune dei problemi; una proposta di riforma del codice municipale è stata infine elaborata e promossa.





The National Confederation of Eritrean Workers  
Project reference: FED/2009/227-286/SER/001/ER



**TRADE UNIONS and DEMOCRACY**

Support of NCEW in strengthening of the social dialogue in Eritrea

Final report  
April 2012

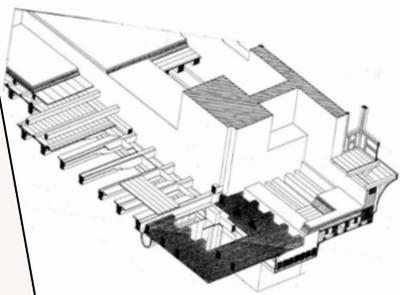


A.R.S. Progetti S.P.A.  
Ambiente, Risorse, Sviluppo  
In association with IALFVG



This project is funded by the EU

UNESCO  
WORLD HERITAGE CENTRE  
CONSERVATION PROGRAMME OF WORLD HERITAGE CITIES  
CONSERVATION HANDBOOK FOR HISTORIC CAIRO  
Feasibility Study



Final Report  
(May 2002)



A.R.S. Progetti S.P.A.  
Ambiente, Risorse, Sviluppo

MINISTRE DE LA JUSTICE  
CHARGE DES RELATIONS  
AVEC LES INSTITUTIONS  
DE LA REPUBLIQUE




FONDS EUROPEEN  
DE DEVELOPEMENT

MISSION D'EVALUATION A MI-PAROURS  
DU PROJET D'APPUI A LA REFORME DE LA JUSTICE ET A  
LA PROMOTION DES DROITS DE L'HOMME  
9 ACP TO 07

RAPPORT FINAL D'EVALUATION

Proposé à la Délégation de la Commission européenne au Togo  
le 10 novembre 2009

ARS Progetti  
Sylvie DUCHESNE (chef de mission)  
Dr E-Duro-Djobo SAMAH (ingénieur civil)

Ce rapport a été préparé avec le support financier de la Commission Européenne.  
Les opinions exprimées sont celles des consultants  
et pas nécessairement celles, ni de la République togolaise, ni de la Commission européenne.



The State of Eritrea  
The National Authorizing Office for EDF



This project is funded by  
the European Union

LONG TERM TECHNICAL ASSISTANCE FOR THE PROGRAM  
SUPPORT TO THE COMMUNITY COURTS IN ERITREA

AUGUST 2011



Submitted by



A.R.S. Progetti S.P.A.  
Ambiente, Risorse, Sviluppo  
In association with Solbeco

## Supporto alla Confederazione Nazionale dei Lavoratori Eritrei per il rafforzamento del dialogo sociale in Eritrea

Vale la pena ricordare questa interessante esperienza di assistenza tecnica che abbiamo realizzato nel 2011-2012 per varie ragioni:

- il suo oggetto e contenuto sono per la loro stessa natura questioni intrinsecamente democratiche, qui affermate con il sostegno del governo in un paese dove, dalla fine della guerra eritreo-etiopica nel 2002, i diritti democratici sono stati praticamente sospesi;
- abbiamo coinvolto alcuni noti esperti italiani di sindacato e una serie di esperti locali di organizzazione e comunicazione, i quali hanno lavorato con il personale NCEW integrando diverse esperienze e conoscenze e adattando alle condizioni locali i modelli di organizzazione disponibili;
- un'amicizia storica con l'ambiente intellettuale e politico italiano che aveva in passato sostenuto la lotta per l'indipendenza eritrea ha consentito che si instaurasse un clima di fiducia, che ci ha permesso di superare una serie di difficoltà oggettive legate alle condizioni politiche attuali in Eritrea.

La Confederazione Nazionale dei Lavoratori Eritrei (NCEW) rappresenta un potenziale di energia, intraprendenza e produttività in Eritrea. La sfida per il governo, le imprese, i sindacati e altri attori chiave è sfruttare questo potenziale costituendo partenariati in grado di ridurre il livello di disoccupazione e sotto-occupazione.

Ciò implica che la Confederazione dia luogo a nuove iniziative a livello nazionale e settoriale, al fine di creare un clima di responsabilità condivisa tra tutte le parti sociali nel rispetto delle possibilità economiche dell'Eritrea. Il progetto è stato finanziato dall'Unione Europea e l'assistenza tecnica ci è stata assegnata a seguito della vittoria di una gara internazionale, con l'obiettivo di creare un intenso dialogo sociale ed una efficace cooperazione tra le organizzazioni governative, i sindacati e i datori di lavoro in Eritrea. Il progetto era indirizzato inoltre a migliorare le politiche, i servizi e la capacità operativa della Confederazione, sempre con l'obiettivo di rafforzare il suo ruolo nel dialogo sociale in Eritrea. L'assistenza tecnica ha offerto un approccio di *learning-by-doing*, rafforzando l'impegno dell'NCEW e offrendo nel contempo soluzioni sostenibili alle sue sfide.

EU-ASEAN VISIBILITY PROGRAMME



COMBINED IDENTIFICATION AND APPRAISAL MISSION FOR THE EU-ASEAN VISIBILITY PROGRAMME

STRATEGY REPORT  
November 2005

FRAMEWORK CONTRACT AMS451  
LETTER OF CONTRACT NUMBER 2005/102831/1

This project is funded by:  
European Union

A.R.S. Progetti S.r.l.  
Architetti, Ingegneri e SpA  
Via...  
This project is implemented by:  
ARS Progetti

FW BONEY Request for Services No. 2007/13602  
Institutional Capacity Building of the Ministry of the Political Development

European Commission

Short Term Technical Assistance for Institutional Capacity Building of the Ministry of Political Development

Functional Review of the Ministry for Political Development



A.R.S. Progetti S.r.l.  
Architetti, Ingegneri e SpA  
Via...  
This project has been realised by  
ARS Progetti

This project has been financed by  
the European Commission



CONTRAT COI / FED / 01 / 004

ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET REGIONAL DE SURVEILLANCE, CONTROLE ET SUIVI DES GRANDS PELAGIQUES MIGRATEURS

VOLUME I

RAPPORT PROVISoire

3 AOUT 2001

Financement = 6 léme FED - Numéro comptable 6.ACP.RPR.458

A.R.S. Progetti S.r.l.  
Architetti, Ingegneri e SpA  
Via...  
Tel/Fax (+39) 0637380679, 0637339381  
e-mail: com.ars@progetti.it

A.R.S. Progetti S.r.l.  
Architetti, Ingegneri e SpA  
Via...  
Tel/Fax (+39) 0637380679, 0637339381  
e-mail: com.ars@progetti.it

EUROPEAN COMMISSION  
CONFLICT PREVENTION AND CRISIS MANAGEMENT UNIT  
RAPID REACTION MECHANISM

Community Development and Conflict Mitigation in Conflict-Affected Areas of Western Nepal

Monthly Report

Issued by:  
Khatima J. Bhamsara  
Bishwa Pathak

CONFIDENTIAL

Kathmandu  
3<sup>rd</sup> of May 2003

This report is prepared by the consultants and the opinions expressed do not necessarily represent the views of the European Commission.

Community Development and Conflict Mitigation in Conflict Areas of Western Nepal  
Monthly Report, March, April 2003

## Contratti Quadro della CE

Scopo di questo tipo di contratti è la possibilità per la CE di mobilitare rapidamente, e con procedure di aggiudicazione semplificate, servizi su richiesta di consulenza altamente specializzati in diversi campi in tutti i paesi beneficiari della cooperazione dell'UE, massimale con un tetto di 200.000 Euro (salvo eccezioni) per ciascun singolo incarico. I contratti quadro sono organizzati in 13 lotti tematici, ciascuno dei quali raggruppa vari argomenti come infrastrutture, *governance*, diritti umani, educazione, commercio internazionale etc. Essere un contrattista quadro significa ricevere continuamente, durante tutto il periodo di validità contrattuale, richieste cui rispondere nell'arco di due settimane proponendo i curriculum vitae degli esperti mobilitati, un'offerta finanziaria e, in alcuni casi, una metodologia.

ARS Progetti è diventata contrattista quadro per la prima volta nel 1999 e da allora si è affermata come uno degli operatori più affidabili in Europa in questo settore, partecipando ad una varietà di contratti quadro (FWC) come leader o come membro di consorzi. Nell'ambito dei contratti quadro abbiamo eseguito più di 400 contratti specifici in circa 80 paesi; alcune di queste missioni hanno trattato temi critici dell'agenda internazionale.

Siamo sempre stati leader nei lotti che includevano la cultura ed il patrimonio culturale. E' interessante notare come il tema della cultura sia stato aggregato ad altri temi in modo diverso da un periodo di Contratti quadro all'altro: associato alla "Informazione" dal 2000 al 2005, alla "Governance e Affari Interni" nel 2005-2009 e alla "Istruzione, Occupazione e settore Sociale" nell'ultimo dal 2009 al 2013. Apparentemente ci troviamo di fronte ad una evoluzione nel modo in cui la Commissione europea considera il settore.

Ancorché si tratti uno strumento assai utile ed efficace la gestione dei Framework Contracts da parte della CE non è esente da critiche. Riportiamo qui di seguito le risposte principali che demmo nel marzo del 2008 a un questionario inviato dalla CE (AIDCO) a tutti i titolari di FWC, con l'obiettivo di migliorare prestazioni questo strumento.

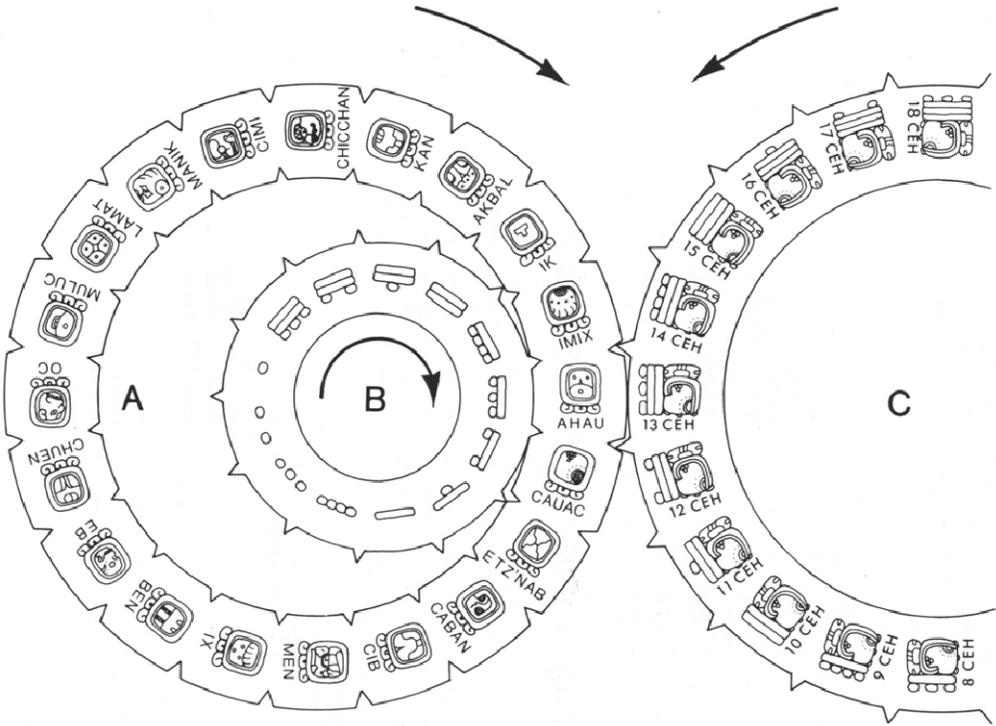
*Quali sono secondo voi i principali problemi che incidono sulla qualità degli esperti mobilitati?*

*Risposta:* Il difetto principale è un fraintendimento generalizzato del ruolo del Contrattista Quadro. Questo viene spesso visto come fornitore di esperti e di giorni/uomo e non come un fornitore di servizi (sia pure attraverso esperti e giorni/uomo). La differenza è fondamentale proprio perché nella pratica corrente sembra quasi che il ruolo del contrattista quadro sia soprattutto quello di cacciatore di teste, amministratore e fornitore di servizi logistici (come un agente di viaggio). Anche il controllo finale di qualità dei rapporti degli esperti, previsto come obbligo a carico dei contrattisti, non è sufficiente a controbilanciare questa situazione e spesso diventa una pura formalità. Noi crediamo che le cose non possano funzionare in questo modo, perché così non viene mobilitato il know-how e l'impegno professionale diretto delle società che sono contrattisti. Inoltre questo atteggiamento ha portato ad un mercato di esperti indipendenti che si comportano come soldati di ventura, sempre alla ricerca dei guadagni più alti con l'impegno più basso. In qualche modo il doveroso e assolutamente necessario impegno professionale è stato sostituito dall'esercizio del minimo sforzo per soddisfare lo standard minimo accettabile. Purtroppo lo stesso errore vale anche per gli altri contratti di assistenza tecnica messi in opera dalla CE e non solo per i Contratti Quadro. Questo problema è una delle cause principali del limitato impatto dell'assistenza tecnica comunitaria ma è generalmente trascurato dalla CE.

*Quali modifiche bisognerebbe apportare per migliorare il Contratto Quadro?*

*Risposta: Primo:* è necessario cambiare atteggiamento, chiarendo che la responsabilità dei servizi, dei loro risultati e della loro qualità resta interamente in mano al contrattista quadro e che gli esperti che lavorano per quest'ultimo debbono esser visti come parte integrante della sua organizzazione. Rendere obbligatorio che tutti i rapporti e ogni altra comunicazione ufficiale siano presentati dal Contrattista quadro e non dagli esperti, a meno che questi non siano stati da lui espressamente delegati, e che qualsiasi raccomandazione o suggerimento fatta dagli esperti, sia approvata dal Contrattista quadro. **Secondo:** rendere obbligatorio che in tutti i CV gli esperti indichino il nome della società per conto della quale essi hanno implementato precedenti incarichi FWC. La prassi corrente è che sotto la voce "società" gli esperti compilino "Commissione europea", cosa ovviamente falsa dal momento che sono stati assunti per quell'incarico da una società e

non dall'Unione europea. Tuttavia questa pratica viene tollerata e accettata e rafforza quindi l'idea che il ruolo del contrattista quadro sia solo quello di cacciatore di teste e fornitore di logistica. **Terzo:** compilare e far circolare le schede di valutazione delle prestazioni degli esperti e dei contrattisti quadro. La circolazione e la condivisione di liste nere di esperti dovrebbe essere incoraggiata; bisognerebbe inoltre registrare il comportamento professionale dei contrattisti quadro. In effetti è sempre possibile che cattivi esperti vengano assunti per una missione, o che qualche esperto, che ha lavorato bene in passato, per qualche motivo non dia buoni risultati in un dato progetto, ma ciò che fa davvero la differenza è il modo in cui i Contrattisti quadro reagiscono a queste situazioni e mettono in campo dei rimedi. **Quarto:** cambiare il modo di definire quali competenze specifiche siano richieste agli esperti, in particolare evitare eccessi nel definire le specializzazioni. Esigere un super-specialista il cui curriculum includa esperienze esattamente uguali al lavoro da fare è raramente una buona idea, perché i problemi da affrontare sono di solito piuttosto complessi e la complessità non va d'accordo con una eccessiva specializzazione, ma richiede piuttosto esperienze varie e molteplici. Inoltre richiedendo un consulente il cui CV comprenda una serie di requisiti diversi ed esotici, si restringe inutilmente il campo dei possibili candidati, eliminando tutti quegli esperti già noti al contrattista quadro e di comprovata affidabilità; molto probabilmente il risultato sarà quello di identificare qualcuno con cui il contrattista quadro non ha mai lavorato prima. Risulterebbe ben più efficace lasciare ai titolari di FWC la discrezionalità di decidere con quali esperti si sentano più in grado di produrre buoni risultati. Sugeriamo pertanto di adottare un nuovo format di richiesta delle competenze necessarie, da suddividere in due categorie: *a)* requisiti obbligatori, in cui si dovrebbe elencare con attenzione ciò che è considerato il minimo necessario, *b)* requisiti auspicabili, che possono essere soddisfatti in parte o addirittura per niente, dando, nella valutazione del CV, più peso alla prima categoria. **Quinto:** aumentare l'utilizzo di contratti a prezzo forfettario rispetto a quelli basati sui giorni-persona da rendicontare: ciò aumenterebbe flessibilità e responsabilità dei contrattisti quadro rispetto al peso degli esperti.



I maya erano dei magnifici astronomi, matematici, architetti ed artisti. Le stele maya e i manoscritti che non furono distrutti durante l'invasione spagnola come i Codici Dresden, Madrid, Parigi e Grolier contengono informazioni affascinanti su di loro. Molti dei monumenti dei maya, come quelli che si trovano nella regione del Petén in Guatemala (gli scritti E) furono disegnati con un'allineamento da nord a sud con un obiettivo astronomico. I maya utilizzavano lo zero, costruivano grandi edifici, predicevano eclissi, solistizi, equinozi e altri fenomeni naturali ed effettuavano misurazioni accurate della distanza tra vari corpi celesti. Elaborarono anche un complesso sistema matematico legato all'astronomia. La numerazione maya è basata sul sistema vigesimale. Il calendario maya è un prodotto di entrambe le discipline. Gli esperti concordano con il fatto che questo calendario è il più esatto che si sia mai inventato fino ai nostri giorni. Esistevano due calendari principali: il Tzolk'in (il conteggio dei giorni) dell'anno sacro di 260 giorni e il Haab (calendario solare) di 365, che era molto più esatto. Il calendario ciclico si ripete ogni 52 anni maya.

1 kin = 1 giorno

1 winal = 20 giorni (20 kines)

1 tun = 360 giorni (18 winales)

1 katun = 7.200 giorni (20 tunes)

1 baktun = 144.000 giorni (20 katunes)

La combinazione del Tzolk'in e dell'Haab è quello che si conosce come la ruota del calendario maya. Il 21 dicembre del 2012 termina il 13 baktun, il che significa che secondo i maya sono trascorsi 5.135 anni da quando fu creato il mondo.

Dopo molti anni di conflitti e guerre civili, l'America Latina vede sul finire dello scorso secolo un'importante evoluzione in tema di sviluppo democratico. I vari stati affrontano oggi grandi sfide per rafforzare e consolidare la democrazia. E d'altra parte, pur nel mezzo della attuale crisi recessiva internazionale, l'economia latinoamericana guadagna una posizione significativa nel mercato mondiale. La società civile mostra una maturità elevata nel suo ruolo di contrappeso sociale. Il patrimonio culturale e naturale è visto come una straordinaria risorsa per lo sviluppo.

Dal 2006 ARS Progetti ha consolidato la sua presenza nella regione attraverso l'apertura di un ufficio permanente in Guatemala e la realizzazione di importanti progetti in vari campi e paesi. Lavoriamo sia con finanziamenti di organismi internazionali come l'Unione Europea, il Banco Interamericano di Sviluppo, la Banca Mondiale e l'ONU, che direttamente per istituzioni pubbliche nazionali.

I nostri progetti hanno riguardato processi di rafforzamento dei diritti umani, accesso alla giustizia, decentralizzazione e rafforzamento delle municipalità, promozione e istituzionalizzazione dell'uguaglianza dei sessi, diritti dei popoli indigeni, riforme elettorali, dialogo con la società civile, accordi economici, pianificazione strategica, monitoraggio e valutazione, restauro di monumenti e conservazione di centri storici, elaborazione di master plan per la gestione e conservazione delle aree protette e, più recentemente, processi di integrazione regionale in differenti sub regioni come il Centro America e il Mercosur.

La nostra esperienza di lavoro partecipato dai vari attori portatori di interesse è stata molto gratificante, con le organizzazioni indigene o quelle di giovani e di donne che hanno accolto con entusiasmo il nostro lavoro e si sono appropriate degli strumenti proposti per il loro rafforzamento e per realizzare progetti riguardanti i propri bisogni specifici. In ARS Progetti siamo profondamente convinti che l'empowerment dei soggetti sociali sia di vitale importanza nella costruzione e consolidamento della democrazia. Specialmente in Guatemala il lavoro con i popoli indigeni, particolarmente con il popolo maya, ereditario di una antica cultura che comprende più di 20 lingue differenti con una radice comune, è stato fonte di apprendimento sui temi della tolleranza, rispetto della loro cultura e visione cosmologica e applicazione del pluralismo giuridico.

Proyecto de creación de una red de observatorios de derechos humanos

Misión de Apoyo  
a la Formulación del Proyecto de  
la Creación de una Red de  
Observatorios de Derechos Humanos

INFORME PRELIMINAR

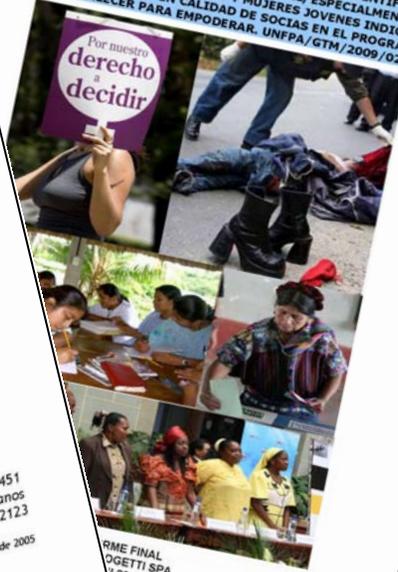


Expert@s de Ars Progetti  
Amerigo Incalcaterra  
Ricardo Changala  
Silvia Donoso López

Framework Contract AMS/451  
LOT N° 7: Derechos Humanos  
2005/102123  
12 de agosto de 2005



SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES PARA IDENTIFICAR ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL, ESPECIALMENTE ORGANIZACIONES DE MUJERES Y MUJERES JOVENES INDIGENAS PARA PARTICIPAR EN CALIDAD DE SOCIAS EN EL PROGRAMA FORTALECER PARA EMPODERAR. UNFPA/GTM/2009/02



INFORME FINAL  
ARS PROGETTI SPA  
11/2010

Ma...  
ipe Romero  
aria Cerroni



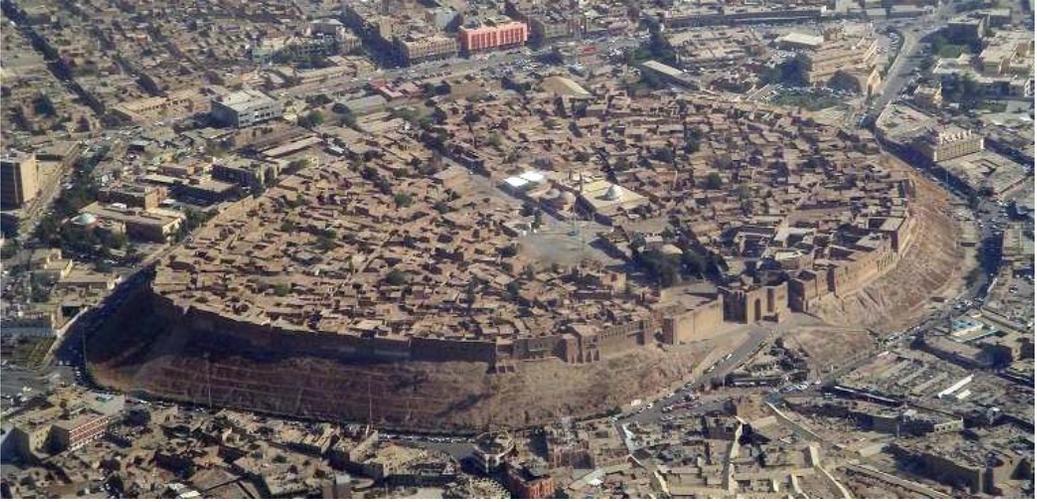
Evaluación del  
Programa Desarrollo Provincial 'Puerto Plata'  
República Dominicana

Informe Final  
Executive Summary - Resumen Ejecutivo  
Septiembre 1998

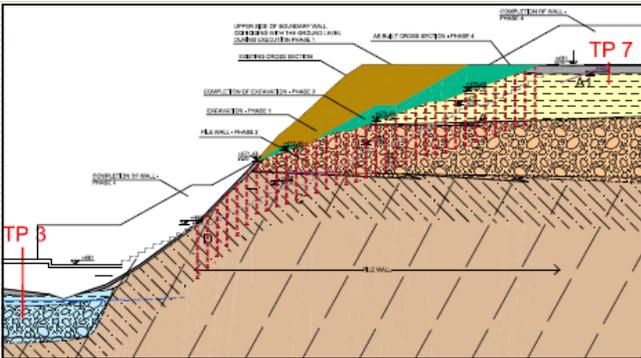


Un elemento chiave per ottenere buoni risultati è stato l'utilizzo di esperti locali che, con la conoscenza profonda dei propri paesi e della lingua, hanno assicurato la comunicazione e partecipazione reale con i nostri beneficiari, elemento fondamentale per ottenere il successo. Ciononostante abbiamo dovuto fronteggiare varie difficoltà. In alcuni casi abbiamo dovuto affrontare la mentalità dell'assistenzialismo e l'atteggiamento passivo rispetto all'assistenza tecnica, alla quale non si attribuisce il giusto valore come meccanismo di cooperazione. D'altronde la cooperazione deve sempre cercare dei meccanismi innovativi che persuadano il beneficiario che una assistenza tecnica può tradursi in conoscenza, esperienza, capacità, accompagnamento e altri elementi, come essere un fattore determinante per il rafforzamento istituzionale. Altro tema importante da segnalare è la sostenibilità che viene spesso sottostimata nei progetti finanziati dalla cooperazione. Se è vero che questa è una responsabilità del beneficiario, è vero anche che molti progetti durano troppo poco tempo o non si concludono con un meccanismo che assicuri continuità ai processi e/o cambi promossi. Questo è un aspetto fondamentale per ottenere la vera sostenibilità. L'America Latina ha bisogno di stati democratici, forti ed efficienti, per rispondere alle necessità di una popolazione in aumento e per lo più giovane ed ha bisogno di competenze per affrontare con serietà i propri problemi trovando soluzioni pertinenti e sostenibili. In questo senso la valutazione ex ante ed ex post appare come strumento istituzionale fondamentale, per una radiografia obiettiva e imparziale di una certa situazione o per trarre lezioni dall'esperienza. Come valutatori di programmi e progetti nella regione, abbiamo fatto del nostro meglio per trarre utili insegnamenti dall'esperienza, anche se a volte abbiamo dovuto fare i conti con una certa riluttanza, sia da parte del donatore e che del beneficiario, ad accettare i risultati quando questi mostrino aspetti critici.

In ARS Progetti siamo consapevoli delle grandi sfide che affronta l'America Latina e intendiamo contribuire al suo processo di crescita verso una maturità democratica, combinando il talento e l'esperienza del nostro staff permanente e dei nostri consulenti associati, identificando correttamente ogni situazione specifica, proponendo soluzioni appropriate e culturalmente pertinenti, senza mai pretendere di sostituirsi al protagonista vero della storia latinoamericana: la sua gente.



Veduta aerea della cittadella di Erbil

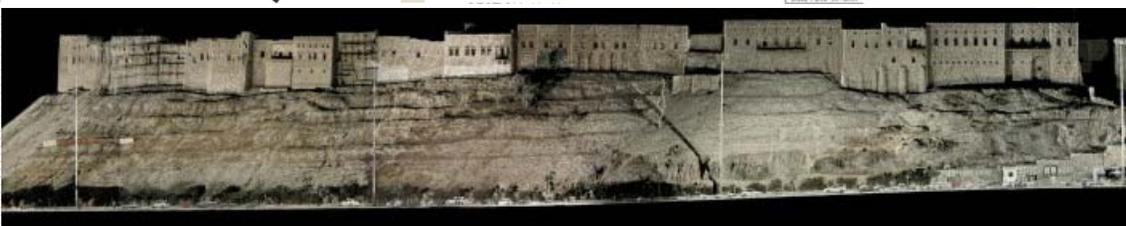
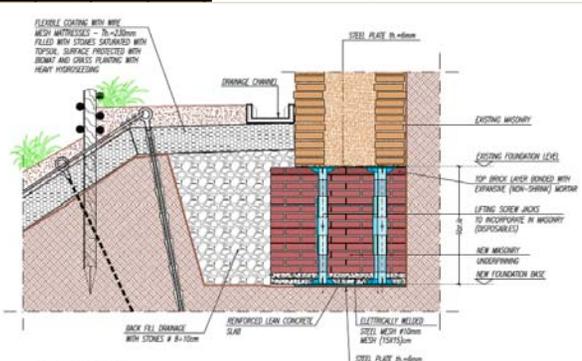
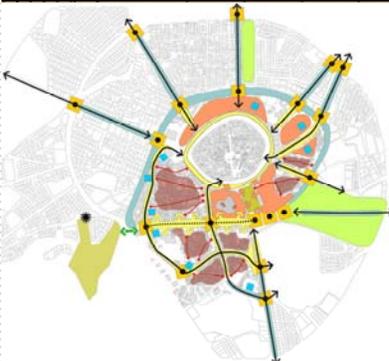


A sinistra: Duhok, lavori sulla collina per ospitare il teatro (scavi e reinterri).

In basso a sinistra: schema dalle *Urban Guidelines for Erbil Citadel buffer area*.

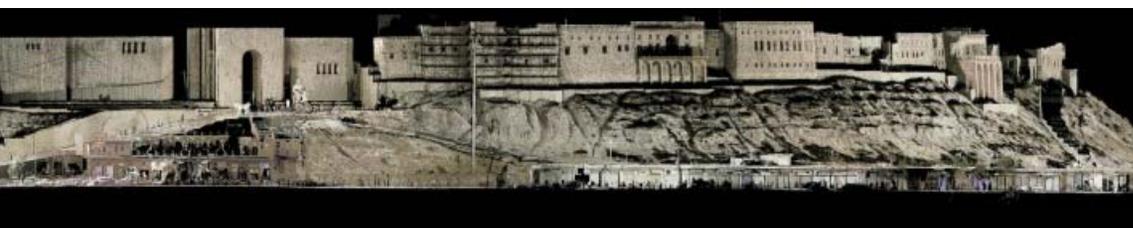
In basso a destra: dettaglio di uno degli interventi di rafforzamento strutturale proposto sulle facciate perimetrali della cittadella.

In basso: elaborazione con 3d laser scanner della collina di Erbil e delle facciate perimetrali.



Il Kurdistan iracheno ha ottenuto lo status di regione autonoma nel 2003, subito dopo l'invasione USA e questo è stato l'inizio di una nuova era per i curdi iracheni, dopo anni di lotta per l'indipendenza e dopo tutte le terribili sofferenze patite durante la dittatura di Saddam Hussein. Abbiamo iniziato a lavorare in questa regione nel 2010, dopo aver vinto una gara UNESCO per la pianificazione urbana del centro storico della città di Erbil. Da gennaio 2010 la Cittadella di Erbil, che si trova nel cuore del centro storico della città, è nella Lista dei siti candidati a far parte del Patrimonio Mondiale dell'Umanità UNESCO. La Cittadella come insediamento esiste da almeno 5000 anni ed è uno dei siti urbani abitati continuamente da più tempo nel mondo. In seguito ARS Progetti ha vinto altre due gare UNESCO per la Cittadella di Erbil, una per la preparazione del piano di gestione e l'altro per la stabilizzazione dei pendii, trovandosi la Cittadella su di una collina di 28-32 m sopra la città circostante.

Queste esperienze di successo hanno portato ARS Progetti ad aprire una succursale in Kurdistan nel 2011, in modo da poter partecipare alle gare per servizi di consulenza e di ingegneria indette dalla Pubblica Amministrazione curda. ARS Progetti ha così ottenuto due commesse nel 2012, la prima consistente in una assistenza tecnica per la pianificazione urbanistica e la seconda nella progettazione di un anfiteatro all'aperto con 5000 posti a sedere. Questa nuova esperienza è degna di nota per due ragioni principali. La prima è la sfida di essere in un luogo, la regione del Kurdistan, dove una nuova amministrazione si è trovata ad iniziare praticamente da zero in vari settori, con una crescente domanda in termini di infrastrutture fisiche e sociali e con grandi risorse finanziarie derivanti del petrolio. L'altra ragione è la sfida di partecipare al rafforzamento istituzionale, necessario a vari livelli per garantire un adeguato sistema di *governance* degli interessi pubblici.





La chiesa di Sant'Ambrogio ad Nemos a Milano. Veduta dell'interno dopo i restauri.



Dettaglio della decorazione realizzata dall'architetto Ulisse Stacchini, scoperta e riportata alla luce.

Restauro della Chiesa di Santa Croce in Gerusalemme a Cosenza: dettaglio del portale di ingresso



E' per noi motivo di orgoglio essere da diversi anni architetti di fiducia ed esperti di conservazione del patrimonio culturale dell'Opera Don Guanella. Questa istituzione religiosa è una delle principali organizzazioni di assistenza alle persone con disabilità in Italia e in molti altri paesi. In Italia l'Istituto possiede un patrimonio edilizio di grande rilevanza storico artistica, composto da dimore storiche, ville, complessi religiosi e chiese. Due esempi notevoli di restauri eseguiti per l'Opera sono la chiesa di S. Ambrogio ad Nemus a Milano e la chiesa di Santa Croce in Gerusalemme a Cosenza.

La prima è un complesso con varie stratificazioni storiche. Le prime notizie risalgono al IV secolo d.C. La chiesa fu poi più volte ampliata, parzialmente restaurata e ricostruita nel corso dei secoli; l'ultimo rifacimento data alla fine del XIX secolo, ma i resti dell'epoca medievale, rinascimentale e barocca rimangono ben visibili. Si tratta di una delle più importanti chiese storiche di Milano, ubicata nel luogo in cui i primi eremiti cristiani d'Occidente fondarono il loro monastero. E' interessante notare che gli studi e le opere di restauro cui abbiamo proceduto hanno portato alla scoperta di una decorazione, nascosta da vari strati di pittura, realizzata su tutte le pareti interne dal famoso architetto Ulisse Stacchini alla fine del XIX secolo, su commissione del fondatore stesso dell'Istituto, Don Guanella; questo intervento sembra essere l'opera prima di un ancor sconosciuto Stacchini e ciò mostrerebbe che don Guanella sia stato il primo a scoprire il suo talento. Il restauro ha comportato la rimozione dello strato di pittura, rivelando gli strati inferiori che compongono la decorazione originale dello Stacchini. Questo ritrovamento originale e inaspettato è stato accolto e celebrato da vari studiosi, dal Ministero della Cultura e dal Comune di Milano.

La chiesa di Santa Croce in Gerusalemme, nota anche come Le Cappuccinelle, si trova sul Monte Pancrazio, sulla strada verso l'imponente Castello di Federico II. Fondata alla fine del secolo XVI, fu costruita su rovine storiche preesistenti: l'antica fortezza fondata dai Bruzi e S. Maria della Motta, una chiesa cistercense. Il progetto di restauro ha incluso consolidamenti strutturali delle originali strutture in legno, il ripristino delle facciate principali e laterali, il recupero della forma originaria del muro meridionale, la costruzione di un pavimento riscaldato, il restauro del primo ordine di decorazioni, il restauro di opere d'arte (affreschi, pala d'altare, dipinti sulla parete d'ingresso) e il restauro della cappella esterna. Il restauro degli affreschi è risultato particolarmente importante in quanto questi sembrano essere l'unico ciclo di affreschi del XVI secolo in tutta la Calabria.

**Asset Inventory and Management Plan for Addis Ababa City Government**

MINISTRY OF URBAN DEVELOPMENT & CONSTRUCTION  
URBAN GOOD GOVERNANCE & CAPACITY BUILDING BUREAU

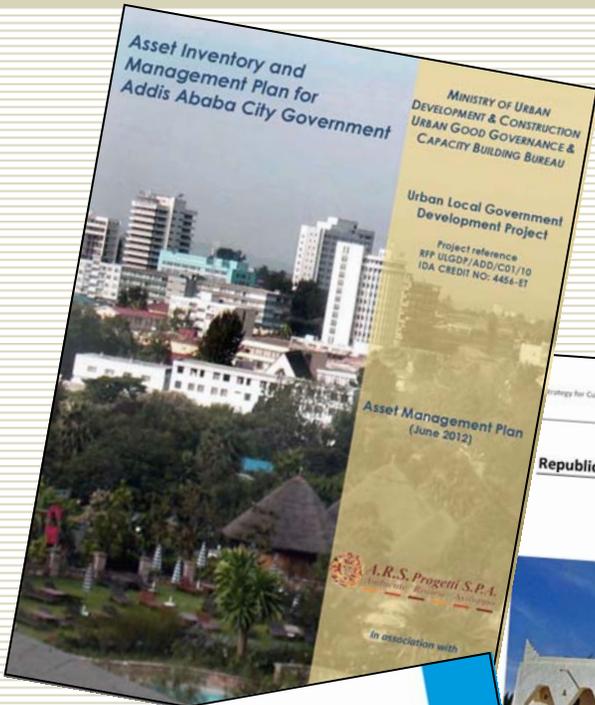
Urban Local Government Development Project

Project reference  
RFP UGDG/ADD/CO1/10  
IDA CREDIT NO: 4854-ET

Asset Management Plan  
(June 2012)

**A.R.S. Progetti S.P.A.**  
Ambasciata - Rivorte - Svizzera

In association with

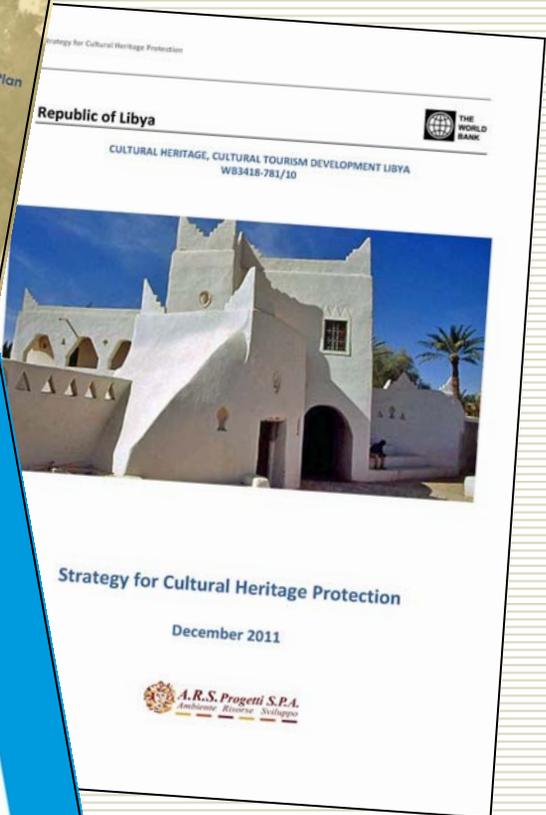


Strategy for Cultural Heritage Protection

**Republic of Libya**

CULTURAL HERITAGE, CULTURAL TOURISM DEVELOPMENT LIBYA  
WB3418-783/10

**THE WORLD BANK**



Strategy for Cultural Heritage Protection

December 2011

**A.R.S. Progetti S.P.A.**  
Ambasciata - Rivorte - Svizzera

MINISTRY OF ENERGY OF GEORGIA

**KHUDONI ENVIRONMENTAL AND SOCIAL IMPACT ASSESSMENT**

**Final Report**



February 2010

**BRL**  
ingénierie

**A.R.S. Progetti S.P.A.**  
Ambasciata - Rivorte - Svizzera

*Sull'attività di consulenza*

*La vision per la cultura e il patrimonio culturale*

*La vision per l'architettura, l'ingegneria  
e la pianificazione urbana*

*La vision per la governance  
e il rafforzamento istituzionale*



*Il labirinto dell'abbazia trappista di Notre-Dame de Saint-Rémy, Vallonia, Belgio*



Teseo, dopo aver ucciso il Minotauro, riuscì a tornare indietro attraverso il labirinto di Cnosso solo perché aveva avuto l'intelligenza di srotolare il filo di Arianna. Il labirinto, simbolo pressoché universale, nell'antichità raffigurava il caos primordiale e l'intelligenza che vi mette ordine. Ingresso e uscita coincidono e il viaggio al suo interno simboleggia l'esplorazione oltre ciò che è noto, il confine con l'infinito ed il divino, ove ci si può perdere.

*Il Minotauro - 515 AC - Museo Archeologico Nazionale di Spagna*

Una decina di anni fa Robert Reich, ex ministro del lavoro della amministrazione Clinton e rinomato autore di saggi in materia socio-economica, scriveva che negli anni '90 una categoria di professionisti si era in particolare enormemente arricchita negli USA, quella che lui definiva come "analisti simbolici". La definizione è alquanto interessante.

*"In questa categoria (analisti simbolici) sono compresi il problem-solving, l'identificazione, e la mediazione di molte persone che si definiscono ricercatori, progettisti, ingegneri informatici, ingegneri civili, ingegneri in biotecnologie, ingegneri del suono, dirigenti in pubbliche relazioni, banchieri, avvocati, promotori immobiliari, e anche commercialisti creativi. È incluso anche gran parte del lavoro svolto dai consulenti di management, consulenti finanziari, consulenti fiscali, consulenti in energia, agricoltura, armamenti, specialisti in architettura e gestione delle informazioni, specialisti dello sviluppo organizzativo, pianificatori strategici, cacciatori di teste, e analisti di sistema. Inoltre: dirigenti pubblicitari e strateghi di marketing, art director, architetti, direttori della fotografia, montatori, scenografi, editori, scrittori ed editori, giornalisti, musicisti, produttori televisivi e cinematografici, e anche professori universitari".*

Indubbiamente noi facciamo parte di questa categoria, ma altrettanto indubbiamente non ci siamo arricchiti e probabilmente non ci arricchiremo mai. Il punto dirimente è come intendiamo la nostra *corporate mission*.

Noi siamo in questo business della consulenza con una missione prima di tutto professionale e non prima di tutto commerciale. Alla fine si tratta di una questione di mezzi e fini: laddove la missione è professionale, gli aspetti commerciali sono uno mezzo necessario per mantenere in piedi l'organizzazione ma il fine è raggiungere risultati efficaci per il beneficiario finale, mentre nel caso contrario i buoni risultati professionali sono uno mezzo per conseguire buoni risultati commerciali. Noi siamo guidati da questi principi professionali che cerchiamo di condividere con tutti i nostri partner ed esperti.

Per capire meglio come vediamo il nostro lavoro di consulenti in problemi dello sviluppo può essere utile riferirsi a qualcuna delle nostre regole:

- *listen first*, prima di tutto ascoltare e far parlare la realtà delle cose e scoprire così la loro unicità e cercare ciò che è diverso e non ciò che è familiare, la teoria può essere un ingombrante impaccio quando si deve scoprire la specificità del problema e del suo contesto indipendentemente dai modelli interpretativi già confezionati.
- distinguere i fatti, sulla cui descrizione si dovrebbe sempre raggiungere un accordo corale, dalle interpretazioni, che implicano la scelta un modello interpretativo, e queste dalle opinioni, che rimangono soggettive anche quando sono espresse da un esperto, ovvero quando sono una “expert opinion”
- associare a qualsiasi valutazione o misura qualitativa o quantitativa il margine di errore, approssimazione, incertezza: dei dati, degli indicatori, delle elaborazioni e dei modelli interpretativi
- le cause sono più estese del sintomo, i confini della realtà da prendere in considerazione per risolvere un problema sono di regola assai più estesi di quelli entro cui il problema si mostra
- comunicare significa condividere il senso ed è qualcosa che si fa almeno in due ed implica un sforzo in sé, senza il quale si rischia l'inutilità del lavoro fatto. Non importa quanto buona sia la soluzione, il progetto o il piano che è stato elaborato se non si riesce a convincere della sua bontà chi deve prender le decisioni, o chi lo deve finanziare, mettere in pratica o utilizzare.

In conclusione rimaniamo ancorati alla nostra etica professionale nonostante il mercato sia dominato da un marketing aggressivo anche nel mondo dei servizi di consulenza. Comunque, al di là di tutto, la via da seguire per una società di consulenza come la nostra è l'innovazione continua e, in particolare, l'innovazione basata su insegnamenti tratti dall'esperienza.

Imponenti fenomeni migratori stanno cambiando il mondo: le aree urbane accolgono oggi più di metà dell'umanità intera e le città sono il motore dello sviluppo sociale, economico e culturale e dell'innovazione e sono allo stesso tempo il luogo dell'integrazione di diversi gruppi sociali ed etnico culturali. Quindi sono anche luoghi di conflitto e di riproduzione della povertà. Il patrimonio storico urbano si è rivelato una risorsa insostituibile per mantenere o costruire la qualità urbana e la sua conservazione è stata progressivamente inclusa nelle politiche pubbliche, passando da un'enfasi sui monumenti ad una più fertile considerazione dell'ambiente urbano nella sua complessità. Si è superata così una visione elitaria della conservazione come necessità assoluta e aprioristica, la visione degli accademici, degli esteti e degli storici dell'arte, e si è riportato tutto alla dimensione umana e sociale. Ma si deve superare anche una visione grettamente mercatistica del patrimonio, come processo di produzione economica o come semplice attrazione turistica.

L'identità culturale è un concetto in divenire, così come lo è la lingua e in generale la cultura, sempre in evoluzione sotto spinte ed influenze diverse, reinterprestando l'eredità di saperi, criteri e valori ricevuti dalle precedenti generazioni e creandone di nuovi. Siamo tutti frutto di una serie infinita di contaminazioni culturali le quali, per fortuna, continuano. Ci opponiamo quindi ad una interpretazione "ad excludendum" del concetto di identità culturale, ovvero alla definizione e conservazione di una identità ingessata che serve ad escludere chi non vi appartiene, magari le minoranze di uno stesso paese o gli immigrati o le religioni diverse etc. Purtroppo si registrano in varie parti del mondo, sia ricco che povero, varie forme e atteggiamenti regressivi associati al patrimonio culturale, ovvero l'uso della eredità culturale per contrapporsi agli altri, escludere e marginalizzare i gruppi minoritari, gli immigrati, o chiunque non appartenga al gruppo dominante o addirittura l'uso del patrimonio culturale per accreditare una versione mistificatoria della storia, l'uso della cultura come strumento di negazione della democrazia e dei diritti umani e come strumento di sopraffazione. In vari episodi bellici recenti sono stati presi di mira proprio gli edifici religiosi o i monumenti più significativi della storia e della cultura del popolo avversario, per colpirne l'identità, per annullarne l'anima. Ritorna qui il nostro riferimento ad



La facciata principale del XIX secolo del palazzo del Bey e il nuovo ampliamento progettato sul retro dell'edificio per alloggiare il nuovo museo di storia contemporanea del Paese.

Eschilo, “Agamennone”: *“se rispetteranno i templi e gli Dei dei vinti, i vincitori si salveranno”*.

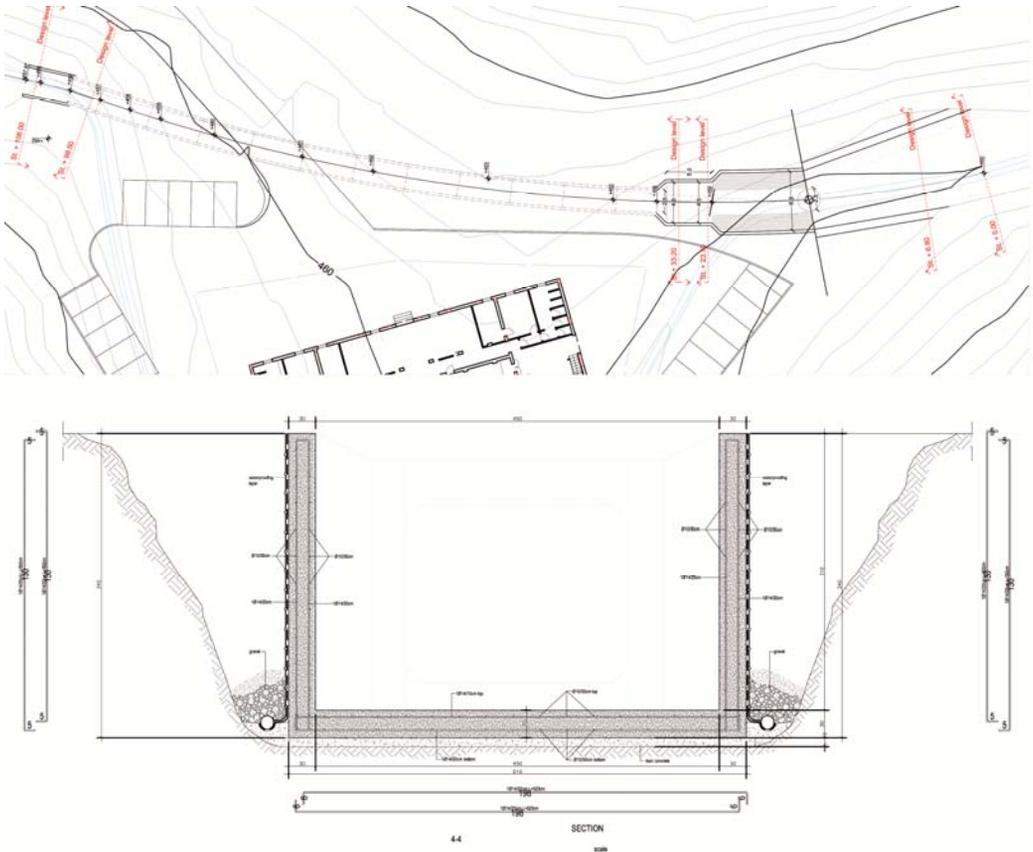
Dunque il problema attuale ci sembra quello di affermare la cultura di ciascuno e di ciascun popolo o gruppo sociale, etnico, religioso ecc. come fenomeno in evoluzione, e non come qualcosa di statico. E’ soprattutto in una visione dinamica ed evolutiva della cultura che si riscoprono radici comuni, si relativizzano le distinzioni e si aprono canali di comunicazione e di fecondazione interculturale e si contribuisce alla pace.

Alcuni temi ricorrenti nelle nostre esperienze di conservazione del patrimonio:

- conservare perché? Il focus è sulla fruizione, nel senso che, superata la diatriba tra gli esegeti della conservazione a priori, ovvero gli archeologi e gli storici dell’arte, e gli esegeti della estrazione di valore economico, rimane la necessità di un approccio complesso che si riferisca in modo concreto ai bisogni della società e quindi ai diversi tipi di fruizione materiale e immateriale del patrimonio.
- offerta di cultura=qualità della vita, la fruizione di servizi culturali soddisfa alcuni bisogni immateriali dell’uomo e quindi migliora direttamente la qualità della vita, tout-court e senza la necessità di individuare altre catene più o meno lunghe e complicate di relazione tra mezzi e fini, cause ed effetti.
- la capacità di innovazione fa aggio sul patrimonio culturale, che è quindi motore di sviluppo.
- la cultura è il miglior ambasciatore di una comunità.

L’ultimo punto richiede un chiarimento. Il successo di una città è influenzato dalla sua immagine, compreso il successo commerciale dei beni e servizi che vengono prodotti in quel luogo o in quella città. L’immagine culturale ha ovviamente un peso determinate, legato al patrimonio culturale ed alle attività culturali. Il made in Italy ha successo non solo per le sue intrinseche qualità ma anche perché viene associato ad una immagine della cultura italiana che comprende i nostri monumenti, le nostre opere d’arte, il saper vivere ed il buon gusto. Se consumeremo questo patrimonio, lasciando crollare la casa dei gladiatori di

Pompei, o deturpando il nostro territorio o diffondendo una immagine di gaglioffaggine politica, venderemo anche molto meno made in Italy. Noi usammo con successo 10 anni fa questo argomento della “immagine di un luogo” per convincere gli amministratori di una delle maggiori città della Cina e uno dei più importanti centri economici e produttivi, Chongqing, sullo Yangtse, a conservare e restaurare con criteri filologici una importante area storico monumentale, in una Cina che è stata per anni un caso eclatante di sviluppo che distrugge i segni del passato, “1000 città un volto solo”, prima di ravvedersi ed imboccare strade diverse.



Duhok (Kurdistan Iracheno): progetto di deviazione del fiume a valle del nuovo anfiteatro

La nostra attività di progettazione architettonica ha preso le mosse dalla conservazione del patrimonio architettonico per poi espandersi alla progettazione del nuovo. Insomma ci siamo trovati spesso impegnati nella progettazione architettonica di edifici pubblici che debbono inserirsi armonicamente in un contesto storico urbano. Sulla base di questa esperienza abbiamo ampliato la nostra attività all'architettura tout-court, pur mantenendo un interesse fondamentale per il *genius loci* e la cultura locale; in altre parole la progettazione architettonica per noi deve affrontare ed integrare i valori della cultura locale con le esigenze funzionali e con l'applicazione di moderne tecnologie.

Inoltre il nostro approccio al design architettonico è ispirato dalla nostra esperienza come consulenti nel settore dello sviluppo, ovvero la concezione architettonica è per noi definita come una risposta a un bisogno, di una comunità o di una istituzione, e non come testimonianza della nostra creatività artistica: la creatività è sempre utile ma va applicata al modo in cui si risponde alle necessità percepite dal beneficiario o da committente. Ovviamente il "bisogno" può essere un bisogno materiale e funzionale per uno spazio abitabile così come un bisogno immateriale per un valore e un significato.

In questa prospettiva il nostro approccio al design architettonico è congruente con quello dell'ingegneria, dove il gioco è trovare una risposta adeguata ad un problema che deve essere in primo luogo identificato e descritto; e, ancora una volta, la sua identificazione e descrizione deve essere coerente con le caratteristiche culturali, sociali e organizzative del gruppo sociale che esprime la necessità cui dare risposta. Nell'ingegneria civile questo significa applicare teorie e conoscenze scientifiche alla costruzione di opere fisiche. In questi ultimi anni siamo anche tornati ad occuparci di infrastrutture e risorse ambientali e idriche, una delle nostre principali attività anni orsono; tuttavia la complessità è il contesto in cui solitamente operiamo e quindi il problema non è mai soltanto trovare il miglior progetto sotto il profilo tecnico e economico, ma comporta anche una considerazione più ampia degli aspetti socioculturali legati al lavoro in sé.



Vista dell'area di progetto



In alto: vista dell'intera struttura. In basso: lo stage

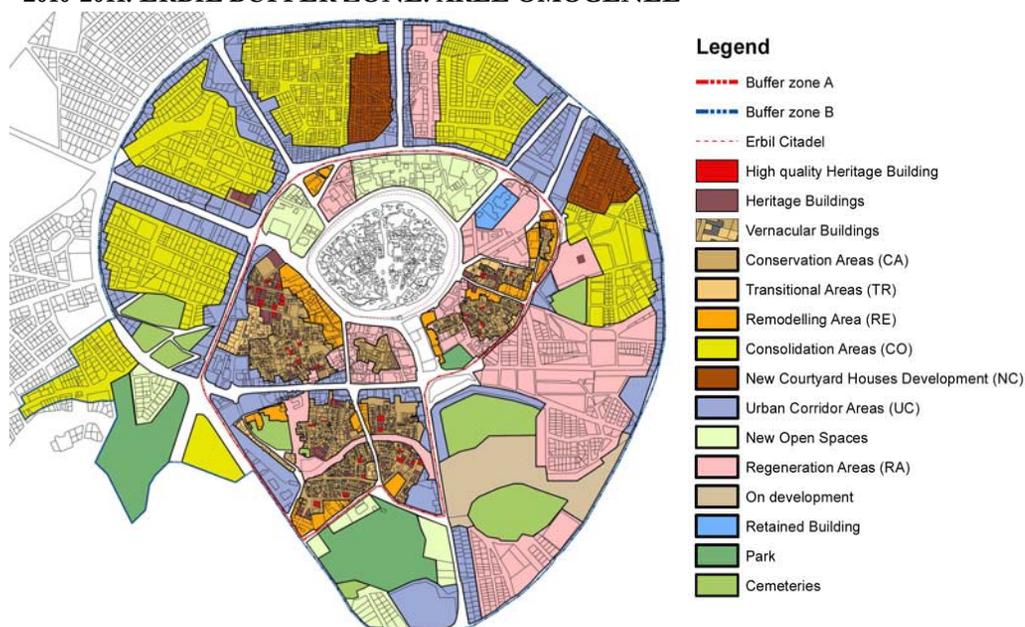


Progetto definitivo e esecutivo di un teatro all'aperto da 5000 posti a Duhok (Kurdistan Iracheno).

La struttura è stata progettata per accogliere gli eventi culturali più vari, come spettacoli teatrali, musicali, conferenze per il grande pubblico o interventi di personalità di primo piano, proiezioni cinematografiche.

Analogamente a quanto è accaduto con l'architettura abbiamo cominciato a sviluppare la pianificazione e progettazione urbana per i centri storici, per poi espandere questa attività a qualsiasi tipo di area urbana. La nostra esperienza ci ha portato a vedere la pianificazione territoriale sia a livello di città sia di regione, come una funzione integrata di *governance* e non come una attività tecnica isolata rispondente ad una richiesta di aree di insediamento, infrastrutture e servizi. Il processo di urbanizzazione di massa che sta avvenendo nei paesi in via di sviluppo, e che ha portato metà della popolazione mondiale a vivere in aree urbane, impone una totale revisione di consolidati modelli ed approcci di pianificazione urbanistica. Questo vale anche per i paesi industrializzati con la necessità di gestire l'immigrazione di persone provenienti da paesi in via di sviluppo o, in ogni caso, più poveri. Questa è la vera sfida da affrontare in termini di adattamento, rinnovamento o trasformazione anche totale delle aree urbane, per accogliere i nuovi arrivati, prevenire l'emarginazione e i conflitti sociali, elaborare un concetto dinamico di inclusione e sviluppare le nuove opportunità che i processi migratori creano, piuttosto che per costruire improbabili recinti.

## 2010-2011: ERBIL BUFFER ZONE: AREE OMOGENEE





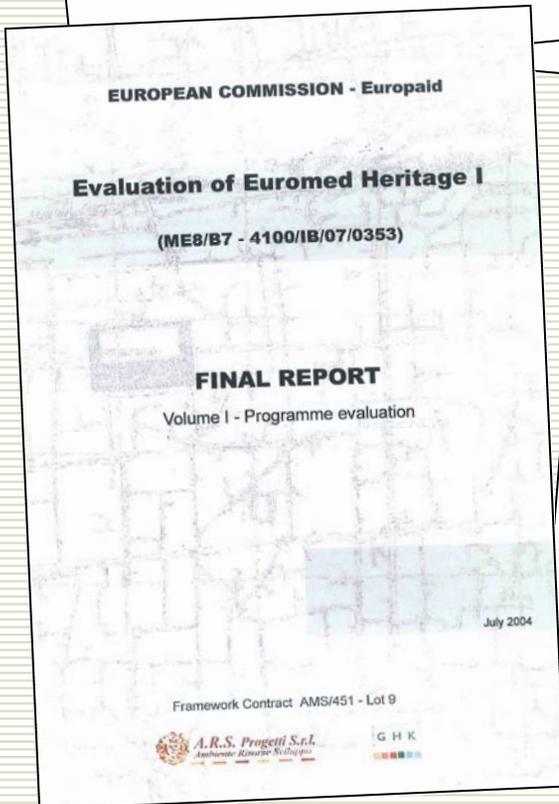
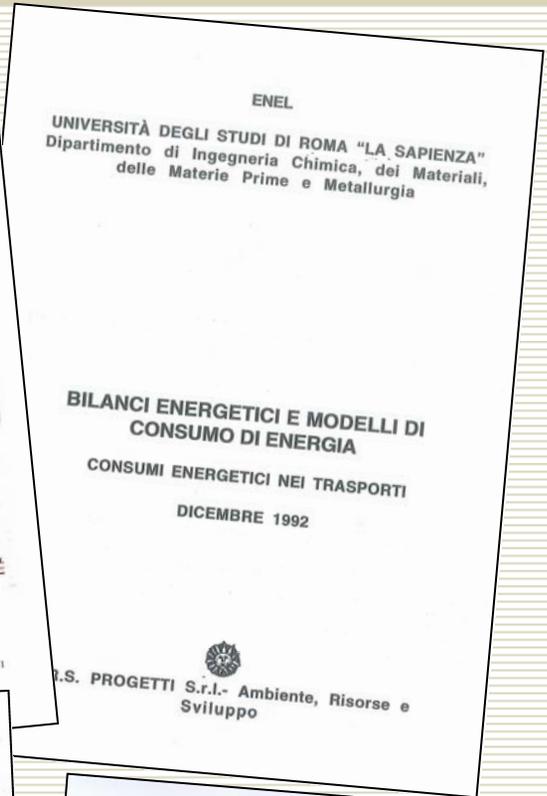
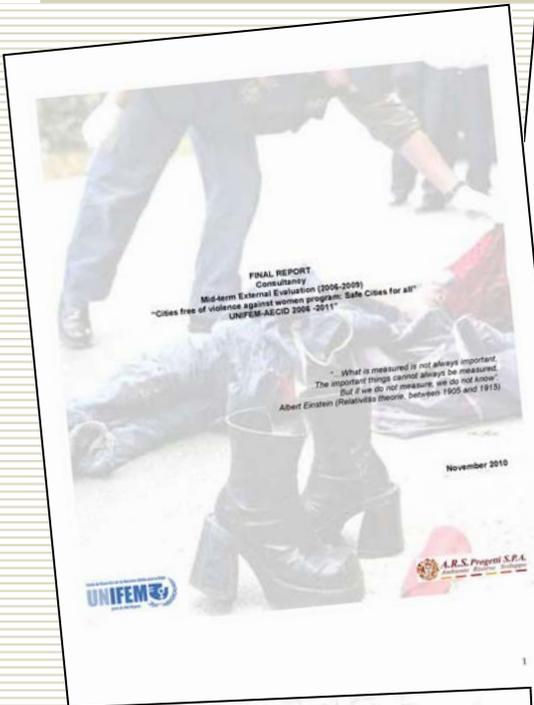
1902-John William Waterhouse: *The Crystal Ball*

L'uso della sfera di cristallo per scopi divinatori sembra risalire al medioevo. Tuttavia i consulenti non possiedono un tale strumento. Le previsioni sono necessarie per pianificare lo sviluppo futuro, ma sono generalmente smentite da ciò che poi accade veramente. Ma la comunità internazionale sembra assai più interessata a prevedere il futuro per giustificare le proprie decisioni che a imparare la lezione da quello che è andato storto con le proprie decisioni che del passato.

Risulta chiaro da quanto precede che noi crediamo fortemente nella specificità socio-culturale della risposta al problema complesso che ci viene affidato, nel senso che ogni contesto è diverso da ogni altro, deve essere capito nella sua particolarità culturale, il modello interpretativo va costruito su questa specificità e la risposta, per essere veramente utile, non può che essere ogni volta diversa. Questo può anche portare a “reinventare l’ombrello”, ovvero qualcosa che, a prima vista, era noto a priori, ma il fatto che sia un ombrello a posteriori gli conferisce valore ed utilità, sia perché probabilmente è adattato al contesto con una impugnatura o una forma particolari, sia perché non c’è mai una sola risposta possibile ad un problema e la scelta è di per se un processo che deve essere espletato senza dare niente per scontato e senza pregiudizi. Questa ricerca richiede un gran dispendio di risorse, tempo e soldi, ma nella maggior parte dei casi di problemi complessi come quelli dello sviluppo, è l’unica via verso la sua “sostenibilità”. Naturalmente fa parte di questo processo il modo in cui vengono coinvolti nella ricerca i cosiddetti beneficiari, che sono appunto i portatori di valori, cultura e relazioni particolari and *the best speakers for themselves*.

All’opposto di questo approccio abbiamo tutti coloro che sono in qualche modo convinti che esistano modelli validi per tutti, che spesso sono i modelli di una cultura dominante, o gli accademici che hanno passato una vita a costruire un modello interpretativo o una teoria e per i quali, pena la sconfitta di una vita, è la realtà che deve adattarsi alla loro teoria e non viceversa, o anche coloro che esportano l’esperienza di successo di un paese in un settore in altri paesi senza sottoporla alla analisi di congruità, ovvero risalire alle determinanti storiche che hanno determinato quel modello e confrontarle con le determinanti storiche del contesto nel quale si va ad operare.

Infine tra le ragioni che di fatto limitano la applicazione generalizzata del nostro approccio, indipendentemente dalle convinzioni, vi è l’indubbia attrattiva della “scorciatoia”, ovvero costa assai meno fornire una soluzione più o meno preconfezionata, adattandola solo superficialmente, che costruire una soluzione ad hoc, e questa purtroppo è la scelta di molte società consulenza per risparmiare costi e aumentare i margini, nei limiti in cui questo non venga rifiutato dai committenti.



Nonostante tutto ciò abbia fatto parte del dibattito teorico sullo sviluppo dal dopoguerra ad oggi, è sorprendente notare come molte organizzazioni internazionali di fatto ancora sostengano varie forme implicite di risibile culturocentrismo e siano, a dispetto dei loro conclamati principi fondativi, di fatto portatori di approcci semplificativi che producono disastri. E come questo avvenga a dispetto dell'universale richiamo all'approccio partecipativo, o a dispetto di carte internazionali della cooperazione che spostano interamente sui paesi beneficiari il ruolo di decidere sulle forme del proprio sviluppo. Non è qui in discussione il diritto, ad esempio dell'Unione Europea, ad esportare i valori della cultura europea, ma la prassi a volte disastrosa nella quale questo si verifica. Nessuno può ad esempio mettere in dubbio la profondità del pensiero Europeo sul concetto di pace o il suo contributo ai diritti umani, ma il modo in cui EuropeAid traduce questo in pratica nei programmi di cooperazione è spesso criticabile proprio per la mancanza di approccio specifico. La burocrazia dell'aiuto pubblico allo sviluppo spesso elabora dei protocolli che suppone validi per tutti e poi di fatto li impone.

Un chiarimento sul concetto di specificità. In ogni tema dello sviluppo, ad esempio lo sviluppo economico, o la lotta alla povertà o la *good governance* e la *rule of law*, o il dialogo politico della società civile, esistono una serie di concetti, strumenti, e istituzioni concettuali che vanno considerati. Questi sono i mattoni di qualsiasi costruzione si voglia fare. Ma con gli stessi mattoni si possono fare edifici molto diversi. I mattoni possono essere il mercato, o la separazione della giustizia dal potere esecutivo, o gli strumenti di lotta alla corruzione etc. Non ci si deve aspettare che in programma specifico si inventi una categoria del pensiero a cui nessuno aveva pensato prima. La specificità è data da come tutte queste cose note stanno insieme nel contesto specifico, dalla priorità e dal peso relativo che si deve attribuire a ciascuna di loro, dalle loro relazioni etc.

Con queste convinzioni di fondo noi continuiamo la nostra attività di studio, di pianificazione e progettazione di assistenza tecnica.

	Organismo accreditato COFRAC N° 4-0023 Organisme accrédité COFRAC N° 4-0023 Accredited body by COFRAC N° 4-0023	125-DS 2/0
	<b>CERTIFICATO CERTIFICAT CERTIFICATE</b> <b>N° AI 844</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificiamo che il Sistema di Gestione della Qualità della ditta:</li> <li>• Nous certifions par la présente que le Système de Management de la Qualité de la société:</li> <li>• We hereby certify that the Quality Management System of the company:</li> </ul>		
<b>ARS PROGETTI S.p.a.</b> <b>Via Girolamo Dandini, 16 - 00154 ROMA - (Italia)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• è conforme ai requisiti della norma:</li> <li>• est conforme aux exigences des normes suivantes:</li> <li>• is compliance with the requirements of the following standards:</li> </ul>		
<b>EN ISO 9001:2008</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il campo di attività per la gestione qualità, coperto dal presente certificato è il seguente:</li> <li>- Le domaine d'application du système de management de la qualité est le suivant:</li> <li>- The scope of the Quality Management System is:</li> </ul>		
<p style="text-align: center;"> <b>Progettazione e erogazione di servizi di assistenza e consulenza tecnica in Italia e all'estero, nei campi della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e della cultura, del rafforzamento istituzionale e della riforma della pubblica amministrazione, dei diritti umani e dello sviluppo economico e sociale, dell'ambiente e della pianificazione territoriale</b>  <b>Projetation architecturale et ingénerieristica</b>  <b>Conception et prestation de services d'assistance et de conseils techniques, en Italie et à l'étranger, dans les domaines de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel et de la culture, du renforcement des institutions et de la réforme de l'administration publique, des droits humains, du développement économique et social, de l'environnement et de la planification territoriale</b>  <b>Design and provision of assistance and technical consultation services, in Italy and abroad, in the fields of the conservation and valorisation of cultural heritage and culture, institutions strengthening, public administration reform, human rights, social and economic development, environment and physical planning</b>  <b>Architectural design and engineering</b> </p>		
<b>Settore EAC 34-35</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppate presso i centri operativi di:</li> <li>- Centres opérationnels de:</li> <li>- Developed in the operational centres of:</li> </ul>		
<b>Via Girolamo Dandini, 16 - 00154 ROMA - (Italia)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il presente certificato rimane in vigore per un periodo di tre anni successive emisione, a condizione che l'azienda si è sottoposta ad un'audit di gestione per la qualità siano giudicate soddisfacenti nel corso delle visite di sorveglianza e che vengono rispettate le condizioni del contratto stipulato con AB Certification.</li> <li>- Ce certificat demeurera en vigueur pour une période de trois ans à moins d'avis contraire, à condition que la mise en place et la conformité du système de management de la qualité soient jugées satisfaisantes lors des visites de surveillance et que les conditions de contrat de AB Certification soient observées.</li> <li>- This certificate is valid for a three year period unless further notice, provided that the compliance and implementation of the Quality Management System are found to be satisfactory at follow-up audits and that AB Certification contract rules are fulfilled.</li> </ul>		
<b>Emesso a Paris, il 27 di gennaio 2011</b> Fait à PARIS, le 27 janvier 2011 Issued in Paris on the 27th of January, 2011	<b>Data di validità: 26 di gennaio 2014</b> Date de validité: 26 janvier 2014 Expiry date: 26th of January, 2014	
	Rinnovo di certificato con emissione del 16/12/2009 (Cinque prima emissione del 27/11/2003) Renouvellement de certificat avec émission le 16/12/2009 (Avec première émission le 27/11/2003) Renew of certificate with issue on 2009/12/16 (With 1st issue on 2007/11/27)	
 <b>Georges ABI RACHED</b> <b>Le Responsable Certification</b>	 <b>Jean-Charles HEITZMANN</b> <b>La Direction</b>	
<b>Il Rappresentante dell'Impresa</b>		
Per informazioni puntuali e aggiornate circa eventuali variazioni intervenute nello stato della certificazione di cui al presente certificato, si prega di contattare il numero telefonico +39-024398454 o fax +39-0243994786 o alla mail <a href="mailto:info@abcertification.it">info@abcertification.it</a>		



## Certificazione di qualità

ARS Progetti ha ottenuto nel 2006 la certificazione del proprio sistema di gestione della qualità, in accordo con la normativa UNI EN ISO 9001:2000, dall'Ente di certificazione AB Certification (accreditato da COFRAC) - Certificato n° A 844, settore EAC 34-35.

ARS Progetti si impegna a mantenere aggiornato e pienamente operativo il proprio sistema di gestione della qualità, nel quale vede un'opportunità di miglioramento continuo.

## Codice etico

ARS Progetti fornisce servizi di consulenza, ovvero studi, progetti e assistenza tecnica, a committenti prevalentemente pubblici e nell'ambito di interessi pubblici. Opera nell'ambito della cooperazione internazionale e per organismi internazionali quali la Commissione Europea, la Banca Mondiale, etc. La sua missione generale è di natura eminentemente professionale e consiste nel trovare, proporre ed aiutare a realizzare soluzioni che funzionino ai complessi problemi che le vengono affidati. Nel far questo ARS Progetti si fa carico degli interessi dei suoi committenti e dei beneficiari intermedi e finali dei progetti che le vengono affidati. La dedizione al raggiungimento di questo obiettivo prevale sempre su qualsiasi motivazione e considerazione di natura commerciale.

La ARS Progetti si impegna a rispettare e a farsi rispettare da tutte le persone che lavorano per lei:

- la totale dedizione agli interessi dei committenti e dei beneficiari
- l'indipendenza di giudizio e l'indipendenza totale da conflitti di interesse
- il criterio di competenza e di capacità, verificato prima della partecipazione ad una gara o della accettazione di un incarico
- la riservatezza/segretezza professionale riguardante le informazioni delle quali viene in possesso durante ed in relazione all'esecuzione dei servizi
- il rifiuto di influenzare in modo illecito l'esito delle gare alle quali partecipa
- l'impegno verso criteri di giustizia, dignità, umanità, equanimità ed equilibrio morale nella esecuzione dei servizi
- il criterio del rispetto per la diversità degli altri, chiunque essi siano.

**ITALIA Sede centrale**

Via Girolamo Dandini, 16 - 00154  
Roma  
Tel: +39 06 57300679  
Fax: +39 06 5755985

**BELGIO Ufficio di Bruxelles**

73, rue Potagère -  
1210 Bruxelles  
Tel: +32 2 3503335  
Fax: +32 2 7062426

**GUATEMALA Ufficio dell'America Centrale**

13 calle 2-60, Ed. Topacio Azul,  
Zona 10  
Ciudad de Guatemala  
Tel: +502 233 90428/29/31  
Fax: +502 233 90424

**IRAQ Ufficio del Kurdistan**

100 meter Street, Italian City Com-  
pound  
House N. 352, Erbil  
Tel: +964 750 3321284

roma@arsprogetti.com  
www.arsprogetti.com