

# Rapporto di ricostruzione storica Trentino con il Mozambico



## Allegato 2

# Indice

<b>1. Introduzione</b>	<b>p. 5</b>
1.1 Considerazioni preliminari	p. 5
1.2 Il territorio: il Mozambico e il distretto di Caia	p. 7
<b>2. Ricostruzione storica di Trentino con il Mozambico</b>	<b>p. 15</b>
2.1 Genesi	p. 15
2.1.1 Adesione al PDHL/MOZ gestito da UNOPS	p. 16
2.1.2 Coordinamento generale del programma	p. 20
2.1.3 Definizione delle relazioni istituzionali	p. 22
2.1.4 Uscita di UNOPS	p. 23
2.1.5 Costituzione del Comitato Locale Trentino	p. 23
2.2 Fasi di sviluppo	p. 24
<b>3. Governance e organizzazione</b>	<b>p. 31</b>
3.1 Assetto organizzativo	p. 31
3.1.1 Dal modello “confederale” a quello “consortile”	p. 32
3.1.2 Evoluzione del rapporto tra Tavolo e CAM	p. 38
3.2 Partecipazione della comunità trentina	p. 41
3.2.1 Adesione al CAM	p. 44
3.2.2 Dal Tavolo ai “tavoli”: i gruppi di lavoro	p. 46
3.2.3 La rete territoriale	p. 51
3.3 Strutture e dinamiche gestionali	p. 52
3.3.1 Evoluzione delle strutture di coordinamento	p. 53
3.3.2 Strategia, operatività e processi decisionali	p. 59
3.3.3 Gestione amministrativo-contabile	p. 62
3.4 Risorse umane	p. 63
3.4.1 Ruolo del volontariato	p. 64
3.4.2 Selezione e gestione del personale	p. 65
3.5 Comunicazione	p. 69
3.5.1 Comunicazione interna	p. 69
3.5.2 Comunicazione esterna	p. 71
3.6 Considerazioni finali	p. 73

<b>4. Programmazione</b>	<b>p. 79</b>
4.1 Costruzione ed evoluzione degli obiettivi in Mozambico	p. 80
4.1.1 Pianificazione	p. 80
4.1.2 Monitoraggio e valutazione	p. 86
4.1.3 Settori di intervento	p. 90
4.2 Costruzione ed evoluzione degli obiettivi in Trentino	<b>p. 110</b>
4.2.1 Pianificazione, monitoraggio e valutazione	p. 110
4.2.2 Attività in Trentino	p. 111
4.3 Considerazioni finali	<b>p. 116</b>
<b>5. Relazioni istituzionali</b>	<b>p. 121</b>
5.1 Il ruolo degli enti locali trentini	p. 121
5.2 Relazioni tra il CAM e le autorità locali in Mozambico	p. 126
5.3 Considerazioni finali	p. 128
<b>6. Aspetti finanziari</b>	<b>p. 131</b>
6.1 Il sostegno finanziario della PAT	p. 131
6.2 Finanziamenti e impieghi - Trentino in Mozambico	p. 134
6.3 Finanziamenti e impieghi - Mozambico in Trentino	p. 139
<b>7. Lista degli allegati</b>	<b>p. 143</b>
7.1 Tabella dei soggetti contattati dal Tavolo	p. 144
7.2 Risorse umane	p. 150
7.3 Elenco delle missioni dal 2000 al 2011	p. 151
7.4 Cruscotto di sintesi	p. 161

## ACRONIMI

ACAV	Associazione Centro Aiuti Volontari Cooperazione e Sviluppo Terzo Mondo
ACCRI	Associazione di Cooperazione Cristiana Internazionale
AIFO	Associazione Italiana Follereau
APIBIMI	Associazione Promozione Infanzia Bisognosa del Mondo Impoverito
CAM	Consorzio Associazioni con il Mozambico
CdA	Consiglio di Amministrazione
CFSI	Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale
CLA	Consorzio Lavoro Ambiente
CUAMM	Collegio Universitario Aspiranti e Medici Missionari
DFID	Department for International Development
EDINFODEC	Education and Training, Information, Documentation and Decentralized Cooperation
ISF	Ingegneria Senza Frontiere
MAE	Ministero degli Affari Esteri italiano
MLAL	Movimento Laici America Latina
ONG	Organizzazione Non Governativa
PAT	Provincia autonoma di Trento
PDHL/MOZ	Programma de Desenvolvimento Humano Local in Mozambico
TcM	Trentino con il Mozambico
UNIP	Università Internazionale delle Istituzioni dei Popoli per la Pace
UNOPS	United Nations Organisation for Project Service

## 1.1 Considerazioni preliminari

### 1.2 Il territorio: il Mozambico e il distretto di Caia

## 1.1 Considerazioni preliminari

L'esperienza di cooperazione decentrata tra il Trentino ed il distretto di Caia in Mozambico che in questo rapporto chiameremo programma del Trentino con il Mozambico (TcM) è una delle iniziative di solidarietà internazionale più significative promosse dalla Provincia autonoma di Trento (PAT).

#### Box n. 1: nota terminologica

Quando viene avviato il programma tra il Trentino ed il distretto di Caia, le attività in Trentino vengono coordinate da un'associazione (Sottosopra) che stimola la costituzione di un Tavolo di lavoro. Dal 2002 il coordinamento passa da Sottosopra ad un consorzio, il **Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM)** mentre il Tavolo viene articolandosi in **Gruppi di lavoro tematici**. Negli anni viene delineandosi inoltre una rete di soggetti che sostengono e/o collaborano con il CAM. Nel rapporto viene utilizzato il termine **"Trentino con il Mozambico"** per indicare la totalità di questi soggetti.

TcM nasce nel 2000 nell'ambito del programma di sviluppo umano a livello locale (PDHL) che UNOPS (United Nations Organization for Project Service) stava gestendo in Mozambico con finanziamenti del Ministero degli Affari Esteri italiano (MAE). Su stimolo della società civile, la PAT aderisce al PDHL perché vede nell'avvio di questo programma la possibilità di sperimentare "un percorso che, attraverso le modalità della cooperazione decentrata, potesse rinsaldare ulteriormente il rapporto tra due territori tradizionalmente amici e legati da numerose esperienze di collaborazione"<sup>1</sup>. Viene scelto il distretto di Caia nella Provincia di Sofala quale territorio dove concentrare questo programma.

Genesi nell'ambito del PDHL

TcM nasce con ambiziosi obiettivi legati alla volontà di fare cooperazione in modo diverso. Fin dall'avvio del programma nel 2000, si parla di sperimentare una forma di cooperazione decentrata basata sui seguenti concetti chiave:

Sperimentare l'approccio della cooperazione decentrata

- collaborazione tra attori diversi della solidarietà

<sup>1</sup>Determinazione del Servizio Relazioni Esterne, n. 64 del 21 settembre 2000

internazionale trentina per contaminarsi vicendevolmente e creare sinergie;

- partecipazione di soggetti diversi della società trentina;
- sviluppo di un raccordo stretto tra due realtà territoriali distanti (Trentino e Caia) che favorisca gli scambi tra soggetti omologhi;
- promozione nella realtà trentina di una cultura della solidarietà.

Elemento qualificante di questo nuovo approccio è fin da subito il coinvolgimento di soggetti diversi in Trentino e nel distretto di Caia, attraverso la costituzione di comitati locali (tavoli), per elaborare in forma congiunta un programma di cooperazione decentrata che tenesse conto dei bisogni, degli interessi e delle capacità che emergevano in loco nonché delle disponibilità, delle competenze e delle risorse dei soggetti trentini disponibili.

Coinvolgimento di  
soggetti diversi in  
Trentino e in loco

Pur continuando a fondarsi su questi principi chiave, negli anni il programma evolve dal punto di vista organizzativo ed operativo. Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, si passa dal modello "confederale" (Tavolo Trentino con il Mozambico coordinato da una singola associazione) al modello "consortile" (Consorzio Associazioni con il Mozambico responsabile del coordinamento e della gestione del programma). Gli strumenti per facilitare la partecipazione della società trentina si sviluppano (da tavolo assembleare ad insieme di gruppi di lavoro tematici).

Sviluppo  
dell'assetto  
organizzativo

Dal punto di vista operativo, il programma viene strutturato in due sotto-programmi: Il Trentino in Mozambico per le iniziative nel distretto di Caia ed Il Mozambico in Trentino per le attività in Trentino. Viene elaborato questo titolo a specchio per sottolineare il principio di reciprocità che stava alla base dell'approccio del programma nel suo complesso. Elementi chiave del programma Il Trentino in Mozambico sono: 1. l'impianto multisetoriale; 2. l'approccio volto a lavorare in supporto alle autorità distrettuali; 3. la volontà di promuovere relazioni tra realtà omologhe del Trentino e di Caia. Questi principi guidano l'evoluzione del programma e portano alla sua progressiva espansione ed articolazione in sei settori d'intervento (socio-educativo e radio comunitaria, socio-sanitario, sviluppo rurale, microcredito, pianificazione, coordinamento). Il programma Il Mozambico in Trentino viene invece articolandosi lungo tre assi di lavoro: "informare per conoscere" che include iniziative di informazione e approfondimento tematico, "conoscere per partecipare" che riguarda l'accompagnamento ed il sostegno alla struttura del Consorzio ed ai gruppi di lavoro, "partecipare per promuovere" che è la componente orientata alla sensibilizzazione e promozione di iniziative di intercultura.

Un titolo a specchio  
per il programma  
nei due territori

Questa esperienza decennale di cooperazione decentrata è considerata dalla PAT una buona pratica da rendere nota in Italia. In occasione dell'incontro pubblico "Cooperare allo sviluppo: modelli a confronto" organizzata il 23 settembre 2011 dal Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM) a conclusione della settimana di eventi per marcare il decennale del programma, il Presidente Dellai sottolinea che "l'esperienza del CAM si caratterizza come una vera e propria buona pratica, basata sul rapporto fra le comunità, sulla condivisione, sulla continuità, sulla reciprocità"<sup>2</sup>, un esempio di buona prassi che "potrà offrire degli spunti anche al resto del Paese nell'impostare le sue politiche di cooperazione allo sviluppo"<sup>3</sup>.

Una buona pratica da rendere nota

Il lavoro di ricerca valutativa che il Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale (CFSI) ha avviato a fine 2010 e di cui questo rapporto è parte integrante assume particolare importanza quale opportunità per studiare l'approccio che connota questa esperienza di cooperazione decentrata ed offrire spunti di riflessione per il futuro. Il lavoro di ricerca, impostato come laboratorio di apprendimento per i protagonisti di TcM e delle altre tre esperienze studiate, è stato un'occasione per riflettere sull'approccio e le pratiche.

Valutazione come occasione di riflessione e apprendimento

## 1.2 Il territorio: il Mozambico e il distretto di Caia<sup>4</sup>

Il Mozambico è uno Stato dell'Africa meridionale. Confina a nord con la Tanzania, il Malawi e lo Zambia, a est con il Canale di Mozambico che lo divide dal Madagascar, a sud con il Sudafrica e a ovest con lo Zimbabwe e lo Swaziland. Ha una popolazione di circa 18 milioni di abitanti e una superficie di 801 590 km<sup>2</sup>. La capitale è Maputo.

Mozambico: dati geografici e demografici

<sup>2</sup>Marco Pontoni, Dal Trentino al Mozambico e ritorno: l'importanza della cooperazione comunitaria, Comunicato PAT n. 2589 del 24/09/2011

<sup>3</sup>Ibidem

<sup>4</sup> La descrizione del contesto del Mozambico è tratta da Wikipedia, dal sito di DFID Mozambique (<http://www.dfid.gov.uk/Mozambique>) e dal sito della Delegazione dell'Unione Europea in Mozambico

([http://eeas.europa.eu/delegations/mozambique/eu\\_mozambique/political\\_relations/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/mozambique/eu_mozambique/political_relations/index_en.htm)). La descrizione del distretto di Caia si basa sulle seguenti tesi di laurea: Alessia Casturà, "Esperienza di pianificazione partecipata in Mozambico: il mercato di Sena", Università degli Studi di Trento, Facoltà di Ingegneria, anno accademico 2011-2012; Patrizia Facchinelli, "Studio di soluzioni appropriate per costruzioni a basso costo in un contesto in via di sviluppo", Università degli Studi di Trento, Facoltà di Ingegneria, anno accademico 2009-2010; Silvia Marchesi, "Autorità comunitarie e gestione della risorsa idrica: il caso di Vila de Caia, Mozambico", Università degli Studi di Trento, Facoltà di Sociologia, anno accademico 2008-2009

Figura 1 - Mappa del Mozambico



Nel periodo della decolonizzazione, i gruppi indipendentisti del Mozambico si coalizzano nel movimento armato FRELIMO (Fronte di Liberazione del Mozambico) e dopo dieci anni di guerriglia contro il potere coloniale il paese ottiene nel 1975 l'indipendenza. Sotto la presidenza di Samora Machel, leader del FRELIMO, il paese si allinea politicamente all'Unione Sovietica, dando luogo a un'economia socialista e appoggiando politicamente gli altri movimenti indipendentisti dell'area, come l'African National Congress sudafricano. La collocazione politica del Mozambico costa al paese l'ostilità dei governi bianchi di Sudafrica e Rhodesia e degli Stati Uniti. Questi paesi sono fra i principali finanziatori della RENAMO, un movimento armato anti-comunista che negli anni Ottanta trascina il Mozambico in una guerra civile che ha conseguenze umane ed economiche disastrose. Nel 1990 viene aperto a Roma un tavolo di trattative di pace con la mediazione della Comunità di Sant'Egidio e del governo italiano. Nel 1992 FRELIMO e RENAMO firmano gli accordi di pace di Roma, definendo congiuntamente una nuova costituzione di stampo democratico.

Guerra civile

Nelle elezioni tenute negli anni successivi, il FRELIMO si conferma sempre primo partito del Mozambico. Passata l'epoca della Guerra fredda, il FRELIMO ribalta completamente la propria linea

Governance:  
progressi e limiti

politica. Vengono avviate relazioni e alleanze con Stati Uniti, Gran Bretagna e Portogallo. Nel 1995 il paese decide di entrare nel Commonwealth (il Mozambico è il primo paese non facente parte dell'Impero Britannico che accede a questa organizzazione) e nel 1996 il Mozambico contribuisce a fondare a Lisbona la Comunità dei Paesi di Lingua Portoghese volta a favorire scambi economici e culturali. Nelle elezioni del 1994 Joaquim Chissano, al potere dal 1986 viene confermato Presidente con il 53% dei voti. Dopo il ritiro del Presidente Chissano, avvenuto nel 2005, il nuovo Presidente Armando Emilio Guebuza prosegue la politica del predecessore. La pace e la stabilità vengono consolidate, ai media viene concessa maggiore libertà e viene introdotta una nuova costituzione. Alla fine del 2009 Guebuza viene rieletto con il 76,5% di consenso. In seguito alle elezioni del 2009 il FRELIMO rafforza il proprio controllo sul potere politico. In termini di *governante* permangono delle fragilità. I confini tra partito, Stato e il settore privato risultano poco definiti; i meccanismi di responsabilizzazione del governo e di *accountability* sono deboli. La corruzione è un problema crescente.

Dal punto di vista economico, dopo la fine della guerra civile il Mozambico conosce uno sviluppo senza pari. E' il paese dell'Africa sub-sahariana a economia non petrolifera che negli ultimi 15 anni è cresciuto più rapidamente. Negli ultimi dieci anni, il governo del Mozambico ha raddoppiato le proprie entrate dal 10% al 19,5% del PIL. A questo ritmo, potrebbe diventare indipendente dagli aiuti nel 2023 (il Mozambico ospita una delle più alte concentrazioni di agenzie di donatori di qualsiasi paese del mondo e il coordinamento degli aiuti rimane una grossa sfida). Il Paese ha grandi potenzialità di sviluppo, abbondanti risorse naturali (minerali, gas, carbone e petrolio) e 30 milioni di ettari di terreni arabili inutilizzati. La sua posizione, che collega cinque paesi senza sbocco sul mare alle rotte marittime globali, gli conferisce importanza strategica regionale.

Sviluppo  
economico: luci

La crescita, tuttavia, fino ad oggi si è concentrata su grandi "mega-progetti" ad alta intensità di capitale che hanno generato pochi posti di lavoro. Ci sono limiti in termini di accesso e uso della terra: solo il 12% dei terreni coltivabili è in uso. Ci sono limitate opportunità economiche: solo il 10% della popolazione è registrato come impiegato. La crescita della popolazione supera la creazione di posti di lavoro. L'accesso delle donne alle risorse è molto diseguale. La crescita ha avuto un impatto limitato in termini di riduzione della povertà. Il Mozambico rimane uno dei paesi più poveri del mondo: il 75% della popolazione vive in condizioni di povertà. Le donne capofamiglia si trovano in una situazione di particolare svantaggio. Il 44% dei bambini sotto i cinque anni soffre di malnutrizione cronica. La forbice della

... e ombre

povertà è in aumento. Per affrontare queste sfide, il governo ha identificato la produttività agricola e la creazione di posti di lavoro come priorità nella sua strategia di riduzione della povertà. Per quanto l'educazione, il Mozambico è uno dei paesi con il rapporto alunni-insegnanti più alto, le scuole sono insufficienti e la qualità della formazione rimane una sfida importante. L'accesso ai servizi sanitari è limitato; il Mozambico ha solo 874 medici ed è tra i cinque paesi che al mondo sono in fondo alla scala in termini di rapporto tra operatori sanitari e popolazione. HIV/AIDS continua a essere una sfida importante (prevalenza del 16%) con la maggior parte degli infetti in età produttiva. L'accesso a strutture igienico-sanitarie è limitato - 4% nelle zone rurali. La diarrea continua a essere la quarta più grande causa di morte tra i bambini sotto i cinque anni.

Il Distretto di Caia si trova nel nord della provincia di Sofala. Dal punto di vista amministrativo la provincia di Sofala è suddivisa in 12 distretti: Buzi, Caia, Chemba, Cheringoma, Chibabava, Dondo, Gorongosa, Machanga, Maringue, Marromeu e Muanza e città di Beira (che ha uno statuto proprio). Secondo dati del 1997 la popolazione è di 1.582.256 abitanti (770.147 uomini e 812.109 donne) dei quali circa 726.000 sono considerati popolazione economicamente attiva. La maggior parte della popolazione è impiegata nel settore agricolo. Le infrastrutture di base quali strade, ponti e rete commerciale all'interno della Provincia sono carenti. Sofala, essendo una ex provincia RENAMO, è tendenzialmente più povera di altre province mozambicane a causa dello scarso stanziamento di fondi da parte del governo FRELIMO.

Provincia di Sofala

Il distretto di Caia si trova a circa 500 km dalla città di Beira, capitale della provincia, ed è delimitato a nord est dal fiume Zambezi e a sud dal fiume Zangue; confina a nord con il distretto di Chemba, a est con i distretti di Cheringoma e Marromeu e a ovest con il distretto di Maringue. Il distretto si estende per 3.477 Km<sup>2</sup> ed è suddiviso istituzionalmente nei tre posti amministrativi di Caia, Murraca e Sena e tradizionalmente in 24 *regulados*<sup>5</sup>. Nel 2003 viene avviato il processo di decentramento amministrativo per attribuire maggiori responsabilità e poteri alle autorità locali a livello distrettuale. Al vertice del governo del distretto c'è l'Amministratore distrettuale, nominato dal Ministero dell'Amministrazione Statale; i vari settori sono organizzati in 5 servizi distrettuali (Educazione e Cultura, Salute, Donne e Azione

Distretto di Caia:  
geografia e  
amministrazione

---

<sup>5</sup> I *regulados* sono delle aree in cui è diviso tradizionalmente un posto amministrativo e fanno riferimento ai *Regulos*, autorità tradizionali che affiancano gli amministratori governativi locali nella gestione del distretto

Sociale, Attività Economiche, Pianificazione e Infrastrutture). A livello locale vengono nominati inoltre *chefe de posto* e *chefe de localidade*.

**Figura 2 - Localizzazione del distretto di Caia nella provincia di Sofala.**



Una popolazione che ha vissuto la condizione di sfollato e rifugiato

Durante la guerra civile, più di 170.000 persone della provincia di Sofala furono costrette ad abbandonare le loro case e migrare verso la città di Beira o le sue zone periferiche. La popolazione di Caia, data la collocazione geografica del distretto, attraversò il fiume e si rifugiò in Malawi oppure in Zimbabwe. Si stima che circa il 43% degli abitanti del distretto di Caia ha vissuto la condizione di rifugiato.

Il censimento del 2007 rileva un totale di 115.455 abitanti nel distretto, dato probabilmente stimato per difetto date le difficoltà di effettuare censimenti in zone rurali. La popolazione è prevalentemente rurale e quella urbana, pari al 38% del totale, si concentra a Vila de Caia e nelle zone periferiche semi-urbane. Il distretto di Caia e la provincia di Sofala in generale sono caratterizzati da forte crescita demografica e da fenomeni di urbanizzazione (il tasso di crescita tra il 1997 e il 2007 della popolazione totale della provincia di Sofala è del 27% e quello

Crescita demografica e urbanizzazione

relativo al distretto di Caia del 34%; il tasso di urbanizzazione nella provincia di Sofala tra il 1997 e il 2007 è pari al 37%). La popolazione all'interno del distretto di Caia risulta essere giovane, con più del 45% degli abitanti sotto i 15 anni e in maggioranza femminile.

La Vila de Caia è situata in una posizione strategica in quanto attraversata dalla Estrada Nacional 1, che collega le province del sud e del nord del Paese. Proprio a Caia la EN1 è tagliata dal fiume Zambesi, che funge anche da confine con la provincia di Zambezia, e fino a poco tempo fa il passaggio da una sponda all'altra di veicoli, biciclette e pedoni avveniva grazie all'uso di un traghetto. La rete stradale del distretto si è sviluppata notevolmente negli ultimi anni con la costruzione del ponte Armando Emilio Guebuza (inaugurato nel 2009) e la riabilitazione della Caia-Sena (circa 60 km). E' stato riaperto inoltre il traffico ferroviario sul ponte Dona Ana che collega il distretto di Caia, e quindi Sofala, alla provincia di Tete. Tuttavia le infrastrutture continuano a essere inadeguate e insufficienti e più del 50% delle strade del distretto continuano a essere dissestate e intransitabili, soprattutto nel periodo delle piogge. Dal dicembre 2007 Vila de Caia è allacciata alla linea elettrica, che tuttavia, raggiunge una ristretta fascia di popolazione.

Infrastrutture

L'approvvigionamento idrico della popolazione di Caia avviene principalmente tramite la rete di pozzi a pompa manuale disseminati nella cittadina, e nella maggior parte dei casi si tratta di opere realizzate da ONG dopo la fine della guerra civile. Le strutture sanitarie del distretto sono insufficienti e non garantiscono un'adeguata copertura sanitaria; ci sono limiti in termini di numero di personale qualificato, preparazione professionale e disponibilità di attrezzature e medicinali. Le malattie più frequenti sono HIV/AIDS, tubercolosi, malaria, dissenteria e parassitosi. Ci sono forti limiti nel sistema scolastico; le strutture scolastiche sono inadeguate, l'incidenza dell'HIV/AIDS ha un impatto negativo in termini di riduzione significativa del già limitato contingente di insegnanti portando ad un rapporto alunni - insegnanti sopra alla media nazionale di 74 alunni per insegnante. Ci sono forti limiti in termini di preparazione professionale degli insegnanti e di disponibilità di strumenti e sussidi didattici. Il limitato accesso all'istruzione e l'abbandono scolastico continuano ad essere prevalenti; particolarmente problematica è la situazione in termini di scolarità femminile.

Accesso ai servizi:  
acqua, sanità,  
istruzione

L'agricoltura e l'allevamento sono le attività predominanti. Il possesso della terra viene acquisito generalmente dalle famiglie

Accesso alla terra

con l'occupazione continua dell'area dove abitano e dove coltivano. Concessioni e titoli d'uso vengono concessi per utilizzi commerciali. Grossi investitori stanno giungendo nel distretto, così come in tutto il Mozambico, per investimenti nel settore del biodisel o per impiantarvi altre monocolture da esportazione. Ciò pone delle sfide in termini di capacità dell'amministrazione distrettuale di regolare l'accesso alla terra.

L'agricoltura è prevalentemente di sussistenza, e quindi l'economia risulta strettamente connessa agli eventi climatici quali le frequenti piene dello Zambesi o i periodi di siccità. Per questo motivo l'alternarsi di periodi o stagioni di piogge intense e irregolari che distruggono le colture e periodi di secca creano spesso situazioni di insicurezza alimentare. Il mais e riso occupano la maggior parte delle aree coltivate nel settore commerciale, mentre nel settore familiare le colture principali sono il mais, il miglio, riso e fagioli. L'allevamento è a livello familiare; l'industria locale è poco sviluppata e le altre attività di produzione non agricola sono la pesca e l'artigianato.

Attività economiche



# Ricostruzione storica di Trentino con il Mozambico

# 2

## 2.1 Genesi

## 2.2 Fasi di sviluppo

### 2.1 Genesi

Il programma del Trentino con il Mozambico (TcM) nasce dalla volontà di sperimentare un approccio innovativo alla cooperazione decentrata. Stimolata dalla società civile, ed in particolare dal gruppo fondatore dell'associazione Sottosopra (vedi box), la Provincia autonoma di Trento (PAT) coglie l'opportunità di aderire al programma di cooperazione decentrata di UNOPS in Mozambico per avviare un programma di cooperazione decentrata basato non solo sulla partecipazione delle comunità mozambicane ai processi di sviluppo ma anche sul coinvolgimento diffuso del territorio trentino nelle sue diverse espressioni. In questo paragrafo ricostruiamo le tappe fondamentali che portano all'avvio di TcM.

Motivazione iniziale: sperimentazione di un approccio innovativo

#### Box n. 2: Associazione Sottosopra<sup>6</sup>

L'associazione Sottosopra viene costituita da 22 soci fondatori il 26 gennaio 2000 con la finalità di promuovere (direttamente o tramite adesione ad iniziative di terze parti) attività di solidarietà attraverso progetti mirati che nascono dalla collaborazione e dal partenariato con realtà della società civile e, dove ne esistevano le condizioni, con istituzioni pubbliche delle zone del Sud e Nord del Mondo. Obiettivi dell'associazione sono il miglioramento socio-economico e la salvaguardia delle identità culturali delle popolazioni beneficiarie rispettando il diritto all'autodeterminazione ed alla presa in carico dei propri bisogni e delle proprie aspirazioni per uno sviluppo umano equo, sostenibile e duraturo e promuovendo l'amicizia e lo scambio solidale tra i popoli. I principi su cui si fonda l'associazione sono: equità e giustizia sociale, centralità della risorsa umana, rispetto dello spazio naturale, autosviluppo, reciprocità, educazione allo sviluppo, stile di lavoro professionale basato su competenze tecniche e capacità relazionali e di adattamento culturale, partenariato, autosostenibilità, attenzione ai gruppi sociali svantaggiati, coinvolgimento della società civile e collaborazione tra diversi settori della società.

<sup>6</sup>Sottosopra, Finalità e Carta dei principi; verbale della riunione dei soci costitutivi, 26 gennaio 2000

### 2.1.1 Adesione al PDHL/MOZ gestito da UNOPS

Verso la fine del 1999, UNOPS propone agli Enti Locali italiani di collaborare alla realizzazione del PDHL/MOZ, un programma di sviluppo umano a livello locale che UNOPS stava gestendo in Mozambico con finanziamenti del Ministero degli Affari Esteri (MAE). Il PDHL/MOZ, in linea con i PDHL implementati in altri paesi, includeva una componente ad hoc per la cooperazione decentrata. Il meccanismo di finanziamento prevedeva che UNOPS raddoppiasse il contributo messo a disposizione dai singoli Enti Locali per la realizzazione dei Piani Operativi. La proposta di UNOPS alla PAT si caratterizza quindi come una richiesta di adesione al programma e di finanziamento aggiuntivo da gestire da parte di UNOPS stessa o da affidare ad altri soggetti presenti sul territorio (vedi box).

Proposta di adesione al PDHL/MOZ

#### **Box n. 3: I PDHL (Programmas de Desenvolvimento Humano Local)**

I Programmi di sviluppo umano a livello locale (PDHL) fanno parte dell'iniziativa di cooperazione internazionale promossa da UNDP (United Nations Development Programme) per aiutare i Paesi in via di sviluppo a mettere in pratica gli impegni presi al Vertice mondiale sullo sviluppo sociale di Copenaghen. Nel 1995, UNDP istituisce a tale scopo un "Fondo fiduciario per lo sviluppo sociale sostenibile, la pace e l'appoggio a Paesi in situazioni speciali" ed elabora una strategia-quadro di cooperazione internazionale basata sull'avvio di una rete di Programmi di sviluppo umano che abbiano in comune obiettivi generali, metodi partecipativi e criteri di valutazione ma, nel contempo, siano aderenti alle specificità locali. Questi programmi vengono realizzati da UNOPS in diversi paesi. L'Italia dà sostegno finanziario e tecnico ai Programmi in America Centrale, Cuba, Repubblica Dominicana, Angola, Sudafrica, Mozambico, Tunisia e Bosnia-Erzegovina.

I PDHL operano a livello locale, nazionale ed internazionale con le seguenti finalità generali:

- favorire lo sviluppo sociale rafforzando lo sviluppo locale a livello delle province e dei municipi, con priorità nei confronti dei gruppi sociali più vulnerabili;
- sostenere il coordinamento e l'efficacia degli interventi tenendo conto dei differenti attori della cooperazione (istituzioni e strutture nazionali, organismi internazionali, Paesi donatori, ONG, ecc.).

I settori di intervento sono:

- promozione dei diritti e appoggio al funzionamento delle istituzioni locali;
- sviluppo economico locale mediante la costituzione delle Agenzie per lo sviluppo economico locale (organizzazioni senza fini di lucro aperte a tutti gli attori locali - pubblici, privati e della società civile- per definire le linee direttrici e i piani di sviluppo economico locale e fornire l'assistenza tecnica necessaria per l'individuazione e la realizzazione delle iniziative;
- sviluppo sostenibile delle risorse del territorio attraverso il censimento delle

stesse e la definizione di progetti di valorizzazione;

- sviluppo dei servizi sanitari e sociali mediante assistenza tecnica e finanziaria per un migliore funzionamento dei sistemi locali di fornitura dei servizi;
- sviluppo dell'educazione di base mediante assistenza tecnica per ampliare la copertura educativa del sistema di istruzione locale, ridurre l'analfabetismo, adeguare i programmi educativi alle culture locali ed integrare i bambini a rischio di esclusione.

Per favorire un confronto costante tra le varie iniziative in corso viene creato il Programma trasversale EDINFODEC (Education and Training, Information and Documentation, and Decentralised Cooperation), finanziato dall'Italia ed implementato a partire dal 1997 dall'antenna operativa dell'UNOPS a Roma.

### **Il PDHL in Mozambico<sup>7</sup>**

Il PDHL/MOZ parte ufficialmente nel dicembre 1997 con la firma del documento di progetto da parte del Governo del Mozambico, UNDP e UNOPS. Per la realizzazione del PDHL/MOZ il governo italiano dà un contributo di 32 miliardi di Lire al "Fondo fiduciario per lo sviluppo sociale sostenibile e per l'aiuto a paesi in situazioni speciali" dell'UNDP. Dopo una fase preparatoria durata un anno il Comitato Consultivo Italia/UNDP/UNOPS tenuto a New York nel dicembre 1998 approva il bilancio preventivo di US\$ 6.617.576 per la realizzazione delle attività previste nel Piano Operativo gennaio-dicembre 1999 del PDHL/MOZ.

Il PDHL/MOZ opera nelle Province di Maputo, Sofala, Manica e, in ognuna di queste province, concentra le sue attività in alcuni distretti pilota; in particolare nella Provincia di Maputo opera nel Distretto di Matutuine, nella Provincia di Sofala nei Distretti di Caia, Chemba e Maringue e nella Provincia di Manica nei Distretti di Guro, Tambara e Macossa. Le attività riguardano cinque ambiti: 1. promozione dei diritti umani e appoggio alle istituzioni locali, 2. difesa dell'ambiente e sviluppo sostenibile delle risorse del territorio, 3. sviluppo dei servizi sanitari e sociali, 4. miglioramento dell'educazione di base, 5. sviluppo economico locale.

La struttura di gestione del programma fa capo al Ministero dell'Amministrazione Statale. A livello provinciale il coordinamento politico del PDHL viene realizzato nell'ambito delle riunioni semestrali del governo provinciale - la Direzione responsabile è quella di Appoggio e Controllo. Vengono costituiti Gruppi di Lavoro Provinciali del PDHL formati da tecnici delegati dalle rispettive Direzioni Provinciali settoriali e dal PDHL, da rappresentanti di associazioni provinciali, delle ONG nazionali e della cooperazione internazionale. A livello distrettuale, l'autorità responsabile del PDHL è l'Amministratore Distrettuale; anche a questo livello vengono attivati Gruppi di Lavoro Distrettuali. I Gruppi di Lavoro a livello provinciale e distrettuale sono strumenti per attivare la partecipazione comunitaria ed operare quali istanze consultive delle rispettive Amministrazioni per le attività di pianificazione locale. Nelle tre province di intervento del PDHL/MOZ vengono inoltre create delle Agenzie di sviluppo economico

<sup>7</sup>Programma Italia/UNDP/OIL/UNICRI/UNOPS di sviluppo umano in Mozambico, [http://www.exclusion.net/images/pdf/583\\_vofat\\_5UNOPS\\_MOZAMBICO.pdf](http://www.exclusion.net/images/pdf/583_vofat_5UNOPS_MOZAMBICO.pdf); UNDP - UNOPS EDINFODEC Project, Cooperazione Italiana (2004) [Programma di Sviluppo Umano in Mozambico \(PDHL\)](http://hdrnet.org/49/2/mozambico_2003_it.pdf) Rapporto di progetto. UNDP - UNOPS, [http://hdrnet.org/49/2/mozambico\\_2003\\_it.pdf](http://hdrnet.org/49/2/mozambico_2003_it.pdf)

(ADEL) quali strumenti per la promozione dello sviluppo sostenibile attraverso la concertazione tra i differenti settori pubblici e privati presenti in un territorio.

IL PDHL/MOZ sviluppa e implementa due piani operativi, il primo relativo all'annualità 1999 ed il secondo al periodo 2000/2001; questo secondo piano avrebbe dovuto avere una funzione ponte tra la conclusione del PDHL e l'avvio di un nuovo programma del Fondo Fiduciario UNDP/APPI. Le attività del Piano Operativo 2000/2001 si protraggono in attesa che venga approvato il nuovo programma APPI che doveva subentrare al PDHL. Nel mese di settembre 2002, tuttavia, una nota della DGCS diretta alla Rappresentanza italiana presso le Nazioni Unite a New York informa della necessità di chiudere il progetto. A partire da settembre 2002 inizia quindi la fase conclusiva del PDHL. Il PDHL conclude ufficialmente le sue attività in Mozambico nel mese di maggio 2003 e chiude definitivamente le sue strutture nel luglio 2003.

#### **La cooperazione decentrata nel PDHL del Mozambico<sup>8</sup>**

Nel 2000, in collaborazione con il programma EDINFODEC (Education and Training, Information, Documentation and Decentralized Cooperation) viene attivata la cooperazione decentrata nell'ambito del PDHL. I Gruppi di Lavoro Provinciali e Distrettuali predispongono i documenti illustrativi dei bisogni e delle risorse locali da presentare agli enti locali italiani.

Nel 2000 ci sono due missioni della PAT nella provincia di Sofala; delegazioni del Comune di Padova, di comuni dell'Emilia Romagna (Modena, Maranello, Parma e Russi), della Provincia di Parma e dell'Agenzia SOPRIP visitano le Province di Sofala e Manica. In diversi comuni e province italiane vengono attivati Comitati Locali che dal 2000 al 2002 forniscono supporto finanziario e tecnico in diversi ambiti del PDHL.

L'investimento finanziario della cooperazione decentrata fino al 2002 nelle Province di Manica, Sofala e Maputo è di US\$ 500.000. La Provincia di Trento in collaborazione con attori della società civile avvia il programma del Trentino con il Mozambico (TcM) nel distretto di Caia. La Provincia di Parma fornisce assistenza tecnica alle 3 ADEL; il Comitato di Ravenna che comprendeva i comuni di Russi, Bagnocavallo e l'Associazione Amici del Mozambico dà supporto ad iniziative legate allo sviluppo locale (pesca artigianale e sviluppo turistico), del cinema itinerante (progetto Cinemovel) ed attiva un gemellaggio tra scuole; il Comitato di Modena composto dai comuni di Modena, Sassuolo, Formigine e Fiorano e dall'Associazione ARCI di Modena dà il proprio supporto nell'ambito dello sviluppo turistico e della trasformazione e commercializzazione agroindustriale. A differenza dell'esperienza di cooperazione decentrata promossa dalla PAT che concentra tutti i suoi interventi in un distretto, le iniziative di cooperazione decentrata di questi comitati vengono realizzati in più distretti e province. Il Comitato di Ravenna opera nei distretti di Tambara e Guro (Provincia di Manica) e nel distretto di Matutuine (Provincia di Maputo); il Comitato di Modena opera in tutte e tre le Province.

---

<sup>8</sup>Programma di Sviluppo Umano PDHL, UNDP in collaborazione con ILO, UNICRI, UNOPS, [http://appi.nazioniunite.it/download/mozambico\\_2003\\_it.pdf](http://appi.nazioniunite.it/download/mozambico_2003_it.pdf)

La PAT si dimostra interessata a questa proposta di partecipazione al PDHL. Il Mozambico era infatti uno dei Paesi nell'Africa sub-sahariana in cui la PAT aveva investito maggiormente nel corso degli anni Novanta (vedi box n. 4). L'amicizia ed il legame tra il Trentino ed il Mozambico era inoltre dato dalla presenza negli anni in Mozambico di numerosi missionari trentini, primi tra tutti i Cappuccini di Trento<sup>9</sup> e dal fatto che il Trentino ospitava una nutrita comunità di Mozambicani<sup>10</sup>, in particolare studenti universitari ospitati presso la Casa di Accoglienza “Francesco d'Assisi” dei Frati Cappuccini di Trento comunemente conosciuta come “Casa Mozambico”<sup>11</sup>. Di rilievo è inoltre il contributo dato dal deputato trentino Mario Raffaelli al lavoro di mediazione che porta agli accordi di pace siglati a Roma nel 1992<sup>12</sup>.

Relazione di amicizia  
tra Trentino e  
Mozambico

#### Box n. 4: Finanziamenti PAT in Mozambico dal 1990 al 1999

La PAT inizia a finanziare interventi in Mozambico a partire dal 1992. Prima di allora gli unici Paesi nell'Africa sub-sahariana che avevano visto un intervento della PAT erano la Mauritania, la Repubblica Centrafricana, la Somalia, la Tanzania e l'Uganda. Nel corso degli anni Novanta la PAT continua ad intervenire in Mozambico con interventi diretti e con finanziamenti ad associazioni e gruppi di solidarietà del Trentino, in particolare CUAMM - Medici con l'Africa Trentino, AIFO - Associazione Italiana Follereau Gruppo Rovereto e ACAV - Associazione Centro Aiuti Volontari Cooperazione e Sviluppo Terzo Mondo. Gli interventi sono principalmente in ambito sanitario ed agricolo. L'investimento totale in Mozambico della PAT negli anni Novanta (1990-1999) è di € 319.790 confermando il Mozambico tra i Paesi prioritari in Africa sub-sahariana.

Paese	Contributo totale anni '90
Tanzania	893.490
Uganda	616.771
Somalia	235.361

<sup>9</sup> I Cappuccini di Trento arrivano in Mozambico nel 1947 e tutt'ora sono attivi a Quelimane, Milange e Mocuba con progetti in ambito socio-assistenziale - distribuzione di pasti, ospitalità ad orfani, assistenza sanitaria ai malati di AIDS, e TBC, costruzione e gestione di scuole (<http://www.cappuccinitrento.it/i-care/attivita-missionaria>)

<sup>10</sup> Il Trentino è arrivato ad ospitare fino al 25% del totale dei residenti mozambicani presenti su tutto il territorio italiano, in particolare studenti universitari (Consorzio Associazioni con il Mozambico, 2011, “Insieme-Juntos. Un cammino lungo 10 anni”, CAM)

<sup>11</sup> La Casa di Accoglienza dei Frati Cappuccini di Trento ha iniziato le sue attività negli anni '90; ospita studenti universitari provenienti da vari Paesi in via di sviluppo. Attualmente gli ospiti sono una quarantina (<http://www.cappuccinitrento.it/i-care/299>)

<sup>12</sup> Manifesto del Tavolo Trentino con il Mozambico

	<b>Mozambico</b>	<b>319.790</b>
	Eritrea	292.695
	Kenya	162.043
	Etiopia	146.355

Nel quadro di questo legame tra il Trentino ed il Mozambico, la PAT decide di accogliere l'opportunità di collaborare al PDHL/MOZ<sup>13</sup>. Nel gennaio 2000 la PAT in collaborazione con esponenti del gruppo fondatore di Sottosopra inizia a stabilire i primi contatti con i referenti di UNOPS<sup>14</sup>. Dopo incontri preliminari a Roma, a marzo 2000 si svolge una missione in Mozambico per chiarire con UNOPS le procedure amministrative e di gestione, scegliere la zona (distretto) di riferimento, verificare lo stato dei progetti e raccogliere tutte le informazioni necessarie per la progettazione preliminare degli interventi da realizzare<sup>15</sup>. Su indicazione di UNOPS viene individuato il Distretto di Caia nella Provincia di Sofala quale area di riferimento per il programma di cooperazione decentrata della PAT<sup>16</sup>; viene però lasciata aperta la possibilità di allargare l'intervento in futuro “ad uno o tutti e due gli altri distretti confinanti (Maringue e Chemba)”<sup>17</sup>.

Adesione al PDHL/MOZ e scelta territoriale

### 2.1.2 Coordinamento generale del programma

Dopo la missione del marzo 2000 viene affrontata dalla PAT la questione del coordinamento del programma in loco e in Trentino. Lo schema della cooperazione decentrata del PDHL prevedeva infatti la costituzione in Trentino di un Comitato Locale composto da enti pubblici e privati interessati e disponibili a collaborare all'interno del programma. In loco il PDHL aveva promosso la costituzione del Gruppo di Lavoro della Provincia di Sofala che a sua volta aveva attivato Gruppi di Lavoro nei tre distretti in cui operava il programma, incluso il distretto di Caia.

Schema del PDHL: costituzione di comitati locali

Per la PAT, la costituzione e l'accompagnamento del Comitato Locale Trentino era il punto più qualificante di tutta l'operazione;

Cooperazione decentrata come incontro tra

<sup>13</sup> Il Programma di gestione del Servizio Relazioni esterne per l'anno 2000 include tra le varie attività da realizzare nel settore della cooperazione allo sviluppo l'attuazione di progetti in collaborazione con UNOPS

<sup>14</sup> Determinazione del Servizio Relazioni Esterne della PAT n. 7 del 20 gennaio 2000

<sup>15</sup> Determinazione del Servizio Relazioni Esterne della PAT n. 64 del 21 settembre 2000, PAT, Promemoria missione Mozambico marzo 2000

<sup>16</sup> CFSI, archivio interviste

<sup>17</sup> PAT, Promemoria missione Mozambico marzo 2000

la PAT intendeva infatti la cooperazione decentrata non semplicemente come “cooperazione finanziata dagli enti locali invece che dai governi, ma come incontro tra comunità (con il coinvolgimento di quanti più soggetti e componenti delle stesse fosse possibile) del nord e del sud del mondo”<sup>18</sup>. Sottosopra, il cui Presidente aveva partecipato su incarico della PAT all'incontro a Roma con i funzionari UNOPS ed alla missione di marzo in Mozambico seguiva con interesse lo sviluppo delle discussioni all'interno della PAT in quanto vedeva il programma come un'opportunità per l'associazione di attivarsi per un intervento di cooperazione che adottava una metodologia di intervento innovativa<sup>19</sup>.

comunità

All'interno della PAT emergono diverse opzioni per la gestione del programma<sup>20</sup>. Per il Trentino, si ipotizza che il coordinamento possa essere dato in capo a:

- un funzionario del Servizio Relazioni Esterne della PAT con la possibile assistenza di un'associazione;
- un esperto di coordinamento, relazioni, stimolo alla crescita di reti;
- un'associazione che doveva però essere soggetto neutro e *superpartes* - non coinvolto cioè nella gestione diretta di progetti (il modello a cui si faceva riferimento era il coordinamento del Tavolo Trentino con il Kosovo da parte di Piazza Grande)

Da documenti prodotti da UNDP, cooperazione italiana e diversi Enti Locali sulla cooperazione decentrata emergeva che le funzioni di stimolo e coordinamento del Comitato Locale erano sempre di competenza dell'Ente Locale; viene sottolineato quindi che la costituzione ed il coordinamento del Comitato Locale erano di “chiara responsabilità (e interesse) della PAT”<sup>21</sup>. Non si escludeva tuttavia che questa funzione venisse affidata ad un'associazione ed inizialmente viene presa in considerazione Piazza Grande. Per Caia, si ipotizza di affidare il coordinamento a un tecnico (un esperto slegato da associazioni) oppure ad un'associazione che non doveva essere coinvolta nella gestione di progetti. Per questa funzione l'associazione che la PAT prende in considerazione è Sottosopra.

Opzioni per il coordinamento in Trentino e in loco

La questione del coordinamento del programma in Trentino e a Caia viene infine risolta affidando entrambe le funzioni a Sottosopra. Nella determina che affida il coordinamento a

Coordinamento affidato a Sottosopra

<sup>18</sup>PAT, Note sulla bozza di progetto PAT-UNOPS/PDHL, 7 luglio 2000

<sup>19</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione dell'associazione Sottosopra, 20 marzo 2000

<sup>20</sup>PAT, Promemoria Missione Mozambico marzo 2000, versione 1 e versione 2; PAT, Promemoria, 8 maggio 2000

<sup>21</sup>PAT, Promemoria, 8 maggio 2000

Sottosopra la scelta viene motivata facendo riferimento all'impossibilità della PAT di "provvedere direttamente data la complessità e molteplicità delle azioni previste"<sup>22</sup>. Viene evidenziato inoltre "l'intento di valorizzare l'apporto e le risorse del volontariato che consentono una più efficace sensibilizzazione e partecipazione della società civile"<sup>23</sup>. La PAT si riserva un ruolo attivo nel programma prevedendo che il coordinamento in Trentino venga svolto "in stretto raccordo con la Provincia"<sup>24</sup>. Per il Trentino, Sottosopra viene incaricata della costituzione e coordinamento del Comitato Locale (o Tavolo) mentre la gestione del contributo PAT per il programma nel distretto di Caia viene affidata a UNOPS.

### 2.1.3 Definizione delle relazioni istituzionali

Dopo aver risolto la questione del coordinamento generale del programma, diviene prioritario definire le relazioni tra i diversi soggetti istituzionali impegnati nel programma: la PAT, la Provincia di Sofala e il PDHL/UNOPS. Per la PAT era importante definire un accordo con la Provincia di Sofala che mantenesse autonomia ed indipendenza rispetto al PDHL/MOZ e contribuisse a creare e rinforzare un legame tra le due comunità territoriali basato sullo scambio reciproco a livello umano, culturale, tecnico, economico e formativo<sup>25</sup>. La PAT si chiedeva se l'adesione al PDHL fosse più un vantaggio o un ostacolo per il perseguimento del proprio obiettivo strategico di creare un sistema di cooperazione decentrata basato sull'incontro e scambio tra due territori. La PAT decide di lavorare "da subito, dentro il PDHL, per porre le basi di una relazione autonoma e progressiva tra le due realtà territoriali"<sup>26</sup>. La missione congiunta PAT-Sottosopra in Mozambico del novembre-dicembre 2000 contribuisce alla definizione degli aspetti istituzionali. Si arriva alla firma a Trento il 30 giugno del 2001 di un Protocollo di Cooperazione tra il Governo della Provincia di Sofala, il Governo della Provincia autonoma di Trento ed il PDHL/MOZ che recepisce le istanze della PAT.

Protocollo di  
cooperazione del 2001

---

<sup>22</sup>Determinazione del Servizio Relazioni Esterne, n. 64 del 21 settembre 2000

<sup>23</sup>Ibidem

<sup>24</sup>Ibidem

<sup>25</sup>Bozza di Protocollo di Intesa tra la Provincia di Sofala, la Provincia di Trento e UNOPS PDHL/MOZ/97/R51, 24 novembre 2000

<sup>26</sup>Luciano Rocchetti, Relazione sulla missione in Mozambico nell'ambito del programma di cooperazione decentrata PDHL/UNOPS, 4 dicembre 2000

#### 2.1.4 Uscita di UNOPS

Nel corso della prima metà del 2001, in un clima di incertezza circa il futuro del PDHL, la cui prosecuzione dipendeva dall'approvazione da parte del MAE del programma APPI TIPP Moz, si profila l'ipotesi che UNOPS affidi tutte le attività nel distretto di Caia a Sottosopra<sup>27</sup>. In seguito ad accordi tra UNOPS e Sottosopra durante la missione in Mozambico della coordinatrice di Sottosopra nel settembre-ottobre 2001, UNOPS con nota del 5 ottobre 2001 alla PAT si dichiara favorevole a delegare tutte le attività previste dal PDHL nel distretto di Caia all'associazione Sottosopra (non solo quelle finanziate dalla PAT ma anche quelle coperte dai fondi del PDHL la cui disponibilità era prevista a partire da gennaio 2002 in seguito all'avvio della seconda fase del programma PDHL nell'ambito dell'APPI TIPP Moz)<sup>28</sup>. Nel corso della prima metà del 2002, tuttavia, risulta chiaro che il MAE non era intenzionato a finanziare la prosecuzione del programma nell'ambito del APPI TIPP. In uno scambio di corrispondenza con le autorità mozambicane, la PAT conferma la sua intenzione di continuare a finanziare il progetto nel distretto di Caia, proseguire nella collaborazione con la Provincia di Sofala ed onorare gli impegni presi anche in assenza del PDHL. Viene inoltre ribadita l'intenzione di operare a Caia attraverso Sottosopra e di continuare a finanziare il programma per altri tre anni<sup>29</sup>.

Impegno della PAT a continuare anche senza UNOPS

#### 2.1.5 Costituzione del Comitato Locale Trentino

Difficoltà organizzative e di comunicazione con UNOPS nella prima metà del 2001 ed incertezze circa il futuro del PDHL rallentano la fase di avvio delle attività in Trentino. La visita della delegazione mozambicana in Trentino a giugno 2001 per la firma del Protocollo rappresenta un'occasione di promozione del

Stimoli alla costituzione del Comitato

<sup>27</sup>A giugno 2001 in occasione della visita a Trento della delegazione mozambicana per la firma del Protocollo di cooperazione, viene confermata in via informale dalla responsabile del PDHL l'intenzione di affidare a Sottosopra la gestione di tutte le attività a Caia. In quell'occasione, viene inoltre concordato da PAT e UNOPS di dare comunque avvio al programma con le risorse PAT stanziare per il periodo 2001-2002 (Progetto di Cooperazione Decentrata "Il Trentino in Mozambico", Rapporto intermedio attività 2001-2002)

<sup>28</sup>Lettera di Marina Lo Giudice, Assessore Tecnico Principale del Programma PDHL Moz, a Marco Viola, Dirigente Settore Cooperazione allo Sviluppo della Provincia Autonoma di Trento, 5 ottobre 2001

<sup>29</sup>Lettera di Carlo Basani, Dirigente Generale Servizio Emigrazione e Relazioni Esterne della Provincia Autonoma di Trento a Felicio Pedro Zacarias, Governatore della Provincia di Sofala, giugno 2002; Lettera di Remo Andreolli, Assessore al Commercio, Cooperazione, Lavoro e Politiche Comunitarie al Ministero degli Affari Esteri e Cooperazione Internazionale del Mozambico, agosto 2002

programma; la delegazione viene portata a “visitare alcune realtà economiche e istituzionali significative per la possibile sinergia che queste *potevano* avere con omologhe iniziative già presenti o da instaurare a Caia”<sup>30</sup>. Un impulso al coinvolgimento di realtà trentine viene inoltre dalla PAT che a luglio 2001 invia una lettera di invito a partecipare al programma rivolta a tutte le associazioni di cooperazione allo sviluppo e realtà trentine potenzialmente interessate<sup>31</sup>.

Nella seconda metà del 2001 Sottosopra organizza incontri individuali con diversi soggetti trentini interessati a partecipare al Comitato Locale Trentino per presentare il programma e comprendere il tipo di disponibilità. Vengono incontrati: Unione Contadini, Ente Nazionale Acli Istruzione Professionale (ENAIIP), Consorzio dei Comuni, Facoltà di Ingegneria, Cooperativa L'Anora, Consorzio Lavoro Ambiente (CLA), Federazione Trentina della Cooperazione, Medici con l'Africa CUAMM Trento, Associazione Gruppo 78, Associazione di Cooperazione Cristiana Internazionale (ACCRI), Associazione Promozione Infanzia Bisognosa del Mondo Impoverito (APIBIMI)<sup>32</sup>. Il Comitato Locale Trentino si riunisce per la prima volta nel mese di novembre 2001.

Incontri preliminari  
e prima riunione

## 2.2 Fasi di sviluppo

La ricostruzione storica del programma di cooperazione decentrata Trentino con il Mozambico (TcM) ci permette di individuare quattro fasi di sviluppo del programma:

- 2000-2001: avvio
- 2002-2004: entrata in punta di piedi
- 2005-2007: sviluppo strategico e strutturazione
- 2008 - 2011: maturazione

Quattro fasi di  
sviluppo

I passaggi da una fase all'altra possono essere ricondotti a snodi chiave e/o momenti di discontinuità che rappresentano un cambiamento di marcia rispetto alla fase precedente:

Quattro snodi  
chiave

- il 2002 segna la fine dell'inquadramento del programma

<sup>30</sup>Lettera di Paolo Rosatti, Presidente di Sottosopra, a Sergio Muraro, Assessore del Servizio Cooperazione allo Sviluppo della Provincia Autonoma di Trento, 26 agosto 2001

<sup>31</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione di Sottosopra, 16 luglio 2001

<sup>32</sup>Sottosopra, Il Trentino in Mozambico. Progetto di cooperazione decentrata tra la Provincia Autonoma di Trento e il distretto di Caia (provincia di Sofala), Il Annualità. Progetto di coordinamento del Comitato Locale a Trento nell'ambito del progetto di cooperazione decentrata in Mozambico, 31 agosto 2001

- all'interno del PDHL; viene inoltre costituito il Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM) che sostituisce Sottosopra nel coordinamento del programma;
- il 2005 segna l'avvio di un processo di programmazione triennale per le attività in Trentino ed a Caia accompagnato da un processo di strutturazione del coordinamento a Caia per aree settoriali;
  - a partire dal 2008 il programma entra in una fase di maturazione caratterizzata da un ruolo molto presente degli organi politico-volontari del CAM e da processi volti a consolidare gli interventi nel distretto di Caia;
  - nel 2012 TcM avvia un processo di riflessione e progettazione strategica volto a definire la prospettiva temporale della futura presenza nel distretto di Caia.

La fase di avvio, come abbiamo visto, è caratterizzata dall'inquadramento del programma all'interno del PDHL. In questa fase il coordinamento generale è in mano all'associazione Sottosopra ed UNOPS è il soggetto responsabile per la gestione operativa del programma nel distretto di Caia. Durante questa fase, vengono definite le relazioni istituzionali, prime tra tutte quella tra la Provincia di Trento e la Provincia di Sofala che culminano a giugno 2001 nella firma del protocollo di cooperazione tra le due province. L'accordo dà sostegno politico-istituzionale al programma e di fatto ne sancisce l'avvio.

Avvio del  
programma  
(2000 - 2001)

Nel 2002 inizia la fase di gestione diretta del programma da parte del Trentino. Il 2002 costituisce quindi “il punto di partenza di una cooperazione decentrata non più gestita da un organismo internazionale, quale UNOPS, dietro incarico di un Ente Locale bensì con la formula nuova di un rapporto diretto tra comunità trentina e comunità ... del distretto di Caia”<sup>33</sup>. A fine 2002 viene creato il Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM) che si sostituisce a Sottosopra nel coordinamento generale del programma (vedi cap. 3.1). In questa seconda fase, si decide di “entrare in punta di piedi”<sup>34</sup> nel distretto di Caia per conoscerlo ed integrarsi nella comunità. TcM voleva differenziarsi da quegli attori della cooperazione internazionale che privilegiavano il fare alla conoscenza della realtà locale. Viene portata avanti la linea multisetoriale integrata del PDHL operando attraverso piccole iniziative in tre diversi settori (socio-educativo, socio-sanitario e sviluppo rurale) e privilegiando l'appoggio alle istituzioni locali.

Entrata in punta di  
piedi (2002 - 2004)

<sup>33</sup>Progetto di Cooperazione Decentrata “Il Trentino in Mozambico”, Rapporto intermedio attività 2001-2002

<sup>34</sup>Sottosopra, Il Trentino in Mozambico, Rapporto intermedio attività 2001-2002; verbale del Tavolo Trentino con il Mozambico, 25 marzo 2003

In Trentino dopo il periodo iniziale di grande attivismo legati all'attivazione e coordinamento del Tavolo e all'avvio di percorsi di sensibilizzazione a livello decentrato sul territorio si assiste ad un periodo di staticità legato alla fragilità della strutture di coordinamento di Trento.

Durante la terza fase, il Consiglio d'Amministrazione (CdA) del CAM inizia ad incontrarsi con sempre maggiore frequenza mentre lo strumento chiave di coinvolgimento della comunità trentina si trasforma da tavolo assembleare a tavolo come insieme di gruppi di lavoro settoriali, alcuni dei quali iniziano a svolgere un ruolo molto attivo nel programma. Durante questa fase, viene adottata una programmazione triennale. A Caia si passa dal supporto a micro-attività nei diversi settori d'intervento ad una combinazione di micro-attività focalizzate (nei settori socio-educativo e socio-sanitario) e progetti-guida negli altri settori (scuola agro-zootecnica, piano urbanistico, microcredito, radio comunitaria). A questa articolazione programmatica corrisponde un processo di strutturazione del coordinamento per aree settoriali aumentando il numero di espatriati. In questo periodo si crea un'ottima sintonia con l'amministratore distrettuale e vengono avviate in modo più strutturato relazioni con le autorità provinciali. In Trentino vengono avviate alcune nuove attività di sensibilizzazione, formazione e scambio culturale ma il lavoro della struttura di coordinamento inizia a concentrarsi sempre più sull'attivazione ed il coordinamento dei gruppi di lavoro ed il supporto operativo a Caia.

Sviluppo strategico  
e strutturazione  
(2005-2007)

La quarta fase vede un ruolo molto attivo del CdA del CAM che inizia ad essere presente non solo sulle decisioni strategiche e di indirizzo ma anche sulle questioni legate alla gestione operativa degli interventi. Continua e si rafforza il coinvolgimento di diverse realtà trentine nel programma attraverso i gruppi di lavoro. Dal punto di vista programmatico, si entra in una fase di maturazione: TcM inizia ad accompagnare alcuni progetti e servizi nel processo verso una sempre maggiore capacità gestionale ed autonomia. Allo stesso tempo, vengono avviate nuove iniziative quali il sostegno all'apertura dell'ospedale di Caia ed il progetto di microcredito a Marromeu. In Trentino si inizia ad investire per migliorare la comunicazione esterna; il coordinamento dei gruppi di lavoro ed il sostegno al programma a Caia iniziano ad assorbire quasi interamente le risorse umane impiegate nella struttura di coordinamento di Trento.

Maturazione (2008-  
2011)

Di seguito una tabella con le quattro fasi rappresentate in modo schematico mentre nei capitoli seguenti una descrizione

dell'evoluzione nel tempo di alcuni aspetti chiave del programma:  
*governance* e organizzazione, programmazione, relazioni  
istituzionali e aspetti finanziari

Tabella n. 1 - Ricostruzione storica in fasi

Fase		Avvio	Entrata in punta di piedi	Sviluppo strategico e strutturazione	Maturazione
Periodo		2000-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2011
Gestione		Inquadramento in PDHL Coordinamento Sottosopra	Gestione da parte del CAM costituitosi a novembre 2002		
Governance e partecipazione		CdA di Sottosopra	Compresenza di CdA CAM e Tavolo - difficoltà nel mantenere attivo il Tavolo - costituzione di gruppi di lavoro tematici	Ruolo attivo del CdA CAM Tavolo diventa Assemblea annuale Gruppi tematici diventano strumenti chiave di partecipazione	CdA CAM presente su decisioni strategiche e di indirizzo e su questioni di gestione operativa
Coordinamento TN		Struttura leggera ed attiva	Alto turnover da II metà 2003 a fine 2004 determina fragilità	Progressivo rafforzamento: ruolo propulsivo nella programmazione	Continuità delle risorse umane facilita consolidamento
Coordinamento Caia		Struttura UNOPS	Insediamiento a Caia - struttura snella	Strutturazione per aree settoriali: - rafforzamento della presenza di espatriati - impiego diretto e massiccio di personale locale	Progressiva acquisizione di responsabilità del personale locale - ruolo determinante degli espatriati
Relazioni istituzionali con autorità locali	PAT	Protocollo di cooperazione dà sostegno politico e autonomia dal PDHL	Forte sostegno politico da parte di PAT e rafforzamento delle relazioni tra le due province tramite scambio di visite ufficiali - Dellai a Sofala (4); Governatore a Trento (2)		
	CAM	Avvio delle relazioni con le autorità locali a livello provinciale e distrettuale	Rapporti principalmente a livello distrettuale: - relazioni con singole direzioni - rappresentanza nelle strutture consultive - partecipazione al processo di elaborazione del piano di sviluppo distrettuale	A livello distrettuale: - ottima sintonia con amministratore - rappresentanza nelle strutture consultive - consulenza nell'elaborazione del piano distrettuale - rafforzamento delle istituzioni (creazione servizio di pianificazione)	A livello distrettuale: - esclusione dalle strutture consultive - relazioni a livello di singole direzioni - rafforzamento delle istituzioni (creazione ufficio acqua e sanitation)
				Rafforzamento delle relazioni a livello provinciale e nazionale	

Periodo		2000-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2011
Progettualità	In Trentino		Impostazione del programma su quattro assi: - coordinamento tavolo e rete territoriale - gestione del programma - promozione e sensibilizzazione - scambio e formazione	Programma centrato sui quattro assi; priorità viene progressivamente data al coordinamento del tavolo/gruppi di lavoro ed al supporto operativo a Caia	
	A Caia	Necessità di conciliare approccio 'esplorativo' e di 'lettura del territorio' di Sottosopra con inquadramento all'interno dei Piani Operativi del PDHL	Approccio esplorativo e flessibile: - entrata in punta di piedi per conoscere, coinvolgere, integrarsi - mediazione tra vocazione specifica delle associazioni trentine e bisogni prioritari del territorio Programmazione annuale Multi-settorialità: quattro settori prioritari (educativo, socio-sanitario, sviluppo rurale, appoggio alle istituzioni) Prevalenza di micro-progetti nei settori di intervento prioritari Nel 2004: avvio di progetti più impegnativi e pluriennali	Approccio strutturato alla programmazione e progettazione di dettaglio Programmazione triennale Multisetorialità: sei settori (socio-educativo, socio-sanitario, sviluppo rurale, microcredito, pianificazione territoriale, radio comunitaria) Combinazione di micro-attività focalizzate (nei settori educativo e socio-sanitario) e progetti-guida negli altri settori (scuola agro-zootecnica, piano urbanistico, microcredito, radio comunitaria)	Accompagnamento di progetti e servizi verso maggiore capacità gestionale e autonomia Avvio di nuove iniziative: ospedale di Caia e microcredito in nuovo distretto (Marromeu)
Finanziamenti		50% PAT e 50% UNOPS	PAT - % PAT superiore all'87% Resistenze a contattare e coinvolgere nuovi donors	Aumento del budget annuale - da resistenza a progressivo coinvolgimento di nuovi donors. % contributo PAT oscilla tra il 61% e il 70%	



# Governance e organizzazione

# 3

- 3.1 Assetto organizzativo
- 3.2 Partecipazione della comunità trentina
- 3.3 Strutture e dinamiche gestionali
- 3.4 Risorse umane
- 3.5 Comunicazione
- 3.6 Considerazioni finali

## 3.1 Assetto organizzativo

Dopo la fase di inquadramento del programma all'interno del PDHL/MOZ, TcM è caratterizzato da sostanziale costanza nell'assetto organizzativo. A partire dalla creazione a fine 2001 del Tavolo con il Mozambico (inizialmente chiamato Comitato Locale di Trento), l'assetto è caratterizzato per un anno dalla presenza del Tavolo, a cui partecipavano rappresentanti della PAT e delle associazioni interessate al programma, e da un coordinamento generale affidato ad un'associazione (Sottosopra). In funzione delle esigenze del programma questo assetto viene modificato e viene costituito un consorzio di associazioni (CAM).

Costanza nell'assetto organizzativo

La scelta consortile porta ad un tentativo di conciliare l'esigenza di garantire una gestione efficace ed efficiente del programma (da parte del CAM) con quella di favorire la partecipazione della società trentina (mantenendo il Tavolo). Con l'evolversi del programma risulta evidente che il Tavolo nella forma "assembleare" non è in grado di definire gli indirizzi e le linee programmatiche; queste funzioni vengono di fatto svolte dal CAM. Risulta evidente, inoltre, che il Tavolo assembleare non era uno strumento efficace per favorire la partecipazione di realtà trentine. Il CAM punta quindi sull'attivazione di Gruppi di Lavoro ritenuti lo strumento migliore per facilitare il contributo di soggetti trentini alla progettazione e realizzazione degli interventi.

Conciliare gestione efficace con partecipazione della società trentina

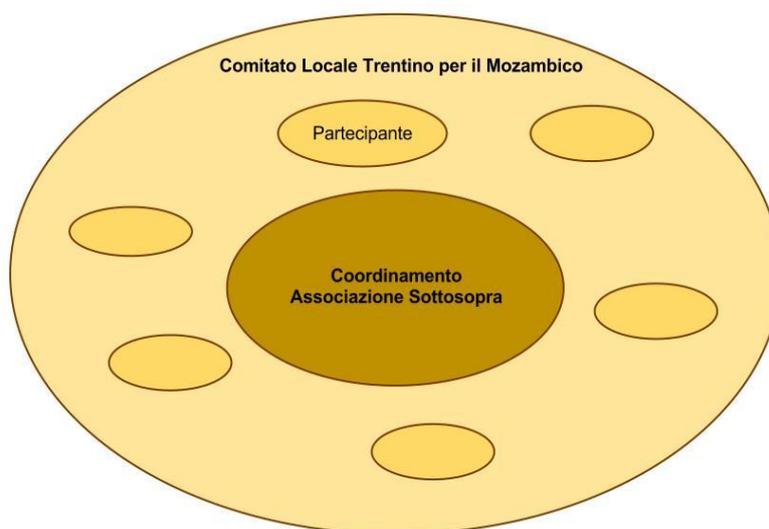
In questo paragrafo ricostruiamo le tappe fondamentali dell'evoluzione dell'assetto organizzativo.

### 3.1.1. Dal modello “confederale” a quello “consortile”

A fine 2001 si chiude la fase di gestione condivisa del programma tra Sottosopra e UNOPS ed inizia il coordinamento complessivo ed unitario del programma da parte di Sottosopra. Con la creazione del Comitato Locale Trentino, l’assetto organizzativo è caratterizzato per un anno dalla presenza del Comitato, a cui partecipavano rappresentanti della PAT e delle associazioni interessate al programma<sup>35</sup>, e da Sottosopra in funzione di coordinatore generale.

Modello  
“confederale”

Figura 3 - Assetto organizzativo modello “confederale”



Nel corso del 2002 il Comitato Locale si incontra regolarmente (con scadenza più o meno mensile). Vengono inoltre creati tre gruppi di lavoro (Educazione, Salute, Sviluppo rurale/gestione delle risorse ambientali)<sup>36</sup>. Nella prima metà dell'anno il lavoro in plenaria e dei gruppi si concentra su aspetti di carattere politico strategico nella gestione del programma - definizione di un “Manifesto” e “Regolamento” (lavoro che viene interrotto in seguito alle incertezze legate al futuro del PDHL e quindi del quadro organizzativo del programma), individuazione delle linee

Incontri del Comitato  
Locale

<sup>35</sup> Nel corso del 2002 partecipano alle riunioni del Comitato le seguenti associazioni: ACCRI, APIBIMI, Associazione Gruppo 78, Associazione Ingegneria senza Frontiere, Associazione Sottosopra (coordinamento), Consorzio Lavoro Ambiente (partecipazione saltuaria), Cooperativa l'Ancora (partecipazione saltuaria), Croce Rossa - Sezione di Trento, CUAMM, Gruppo Trentino di Volontariato, Movimento Laici America Latina (MLAL) e Unione Contadini (partecipazione saltuaria)

<sup>36</sup>Relazione Sottosopra, Il Mozambico in Trentino, Relazione conclusiva: Coordinamento a Trento 01.01.2002/31.12.2002 e Percorso Culturale “Il Mozambico in Trentino”, febbraio 2003

strategiche del programma, approvazione del budget, selezione del coordinatore per Caia - e di aspetti di natura programmatica (interventi specifici nei diversi settori)<sup>37</sup>.

Nella seconda metà dell'anno, invece, in seguito alla notizia della chiusura del PDHL, il Comitato si confronta con la necessità di definire un nuovo assetto organizzativo del programma. Le opzioni che vengono proposte dalla PAT e prese in considerazione dal Comitato sono due<sup>38</sup>:

- modello confederale: all'interno del Comitato vengono definite le strategie generali del programma e vengono discusse le proposte di progetto che poi gruppi di associazioni o singole associazioni presentano alla PAT per l'approvazione ed il finanziamento. Il coordinamento sia a Trento che a Caia è affidato ad un'associazione aderente al Comitato. Questo era il modello adottato dal Tavolo Trentino con il Kosovo;
- modello consortile: il Comitato si costituisce in associazione e la PAT affida l'intero finanziamento destinato ai progetti al nuovo soggetto.

Opzioni in termini di assetto organizzativo

Rispetto alle due opzioni vengono discussi dal Comitato opportunità e rischi<sup>39</sup> (vedi Tab. 2).

---

<sup>37</sup>Sottosopra, Relazione attività di coordinamento del programma "Il Trentino in Mozambico" Gennaio-Giugno 2002, agosto 2002; Verbale della riunione del Comitato Locale Trentino per il Mozambico, 21 maggio 2002

<sup>38</sup>Sottosopra, Relazione attività di coordinamento del programma "Il Trentino in Mozambico" Gennaio-Giugno 2002, agosto 2002, Verbale della riunione del Comitato Locale Trentino per il Mozambico, 13 giugno 2002

<sup>39</sup>Verbalì della riunione del Comitato Locale Trentino per il Mozambico, 13 giugno, 30 luglio, 28 agosto 2002

**Tabella n. 2 - Modelli a confronto**

Modello confederale		Modello consortile	
<b>Opportunità</b> Maggiore flessibilità ed apertura Valorizzazione delle metodologie delle singole associazioni	<b>Rischi</b> Unitarietà del programma compromessa dallo spezzettamento in progetti gestiti da associazioni o gruppi di associazioni Difficoltà per alcune associazioni ad assumere la responsabilità o il ruolo di capofila nella gestione dei progetti Molti referenti per il coordinamento in loco Critiche ad associazione che assume il coordinamento perché rappresenta un costo senza la realizzazione di progetti	<b>Opportunità</b> Gestione unitaria del programma Semplificazione della gestione del budget in caso di varianti in corso d'opera Assunzione del personale (sia a Caia che a Trento) da parte di un unico soggetto e quindi referente unico per il personale Gestione plurale del programma Potere decisionale equamente ripartito tra tutti i soggetti partecipanti	<b>Rischi</b> Rigidità e possibile "ingessatura" Alcune associazioni non disposte ad assumere responsabilità per l'intero programma (invece che di singoli progetti) Diluizione della presenza e partecipazione delle diverse associazioni

Durante le riunioni emergono posizioni discordanti<sup>40</sup>. L'imminente necessità di formalizzare la richiesta di contributo alla PAT per l'anno 2002 e di ultimare la fase di progettazione in corso a Caia sollecita una presa di posizione sulla questione formale per poter procedere negli aspetti più sostanziali legati alla progettualità. Nella riunione del Comitato del 26 settembre si decide di dare vita ad un consorzio di associazioni incaricato del coordinamento del programma e di mantenere anche il Comitato denominato Tavolo Trentino con il Mozambico come luogo aperto a tutti coloro che erano interessati ad entrare in relazione con il distretto di Caia<sup>41</sup>.

**Scelta del modello consortile**

Il 6 novembre 2002 il Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM) viene formalmente costituito da cinque associazioni:

**Costituzione del CAM**

<sup>40</sup>La PAT prediligeva il modello comitato mentre Sottosopra spingeva per la creazione del consorzio; tra le associazioni, Gruppo '78 e GTV avevano posizioni nettamente contrarie alla creazione del consorzio mentre altre erano nettamente a favore (APIBIMI e CUAMM). ACCRI e MLAL pur prediligendo il modello comitato avevano posizioni più flessibili (Verbali della riunione del Comitato Locale Trentino per il Mozambico, 13 giugno e 30 luglio 2002)

<sup>41</sup>Quattro associazioni (APIBIMI, CUAMM, ISF e MLAL) oltre a Sottosopra diedero la loro disponibilità ad aderire al consorzio. Anche la rappresentante della CROCE ROSSA diede un parere favorevole all'adesione della sua associazione al consorzio mentre ACCRI per questioni interne decise di rimandare un'eventuale adesione ma confermò la volontà di continuare a partecipare al Tavolo (verbale della riunione del Comitato Locale Trentino per il Mozambico, 26 settembre 2002)

APIBIMI, CUAMM, ISF, MLAL e Sottosopra. Ad esse si aggiunge a fine 2006 l'associazione A Scuola di Solidarietà. Alcuni soggetti che avevano partecipato attivamente alle riunioni del Comitato nel 2002 decidono di non aderire al CAM ma di continuare a partecipare al Tavolo e/o ai gruppi di lavoro (ACCRI). Due associazioni (Gruppo '78 e GTV) che avevano partecipato attivamente al Comitato non aderiscono al CAM e abbandonano di fatto il Tavolo.

Subito dopo la nascita del CAM, diviene prioritario rilanciare la partecipazione al Tavolo e definire i rapporti tra i diversi soggetti attivi nel programma, primi tra tutti il Tavolo ed il CAM<sup>42</sup>. La struttura di governo del programma prevista dal Regolamento elaborato nel corso del 2003<sup>43</sup>:

- riconosce il ruolo chiave della **PAT**;
- mantiene in capo al **Tavolo** funzioni di natura strategico-politica e di indirizzo ed approvazione del programma e degli interventi;
- non esclude la possibilità per i **soggetti del tavolo** di gestire autonomamente o in gruppo dei singoli progetti, parte del programma complessivo, anche da un punto di vista finanziario;
- mantiene la possibilità di formare **gruppi di lavoro** per facilitare l'operatività in termini di programmazione (progettazione, implementazione e valutazione degli interventi);
- affida al **Consorzio Associazioni con il Mozambico** il coordinamento e la regia per assicurare l'unitarietà del programma e la gestione complessiva dal punto di vista contabile ed amministrativo;
- affida ai **soggetti** che aderivano al consorzio la responsabilità diretta e totale della gestione del programma mentre la responsabilità dei soggetti che aderivano solo al Tavolo si limitava alle iniziative di cui si facevano carico;
- identifica la **rete territoriale** come un livello di partecipazione più ampio che includeva tutti i soggetti che in qualche modo partecipavano al perseguimento degli obiettivi generali del programma

Articolazione dei ruoli dei diversi soggetti

---

<sup>42</sup>Verbali del Consiglio di Amministrazione CAM, 6 novembre e 4 dicembre 2002

<sup>43</sup>Il Trentino in Mozambico - Il Mozambico in Trentino, Regolamento

**Box n. 5: Sintesi da “Gli attori del programma in Trentino” - Regolamento approvato il 21 luglio del 2003**

La **Provincia Autonoma di Trento** oltre ad essere uno dei sottoscrittori e promotori del programma e principale finanziatore partecipa pieno titolo al Tavolo attraverso un proprio rappresentante.

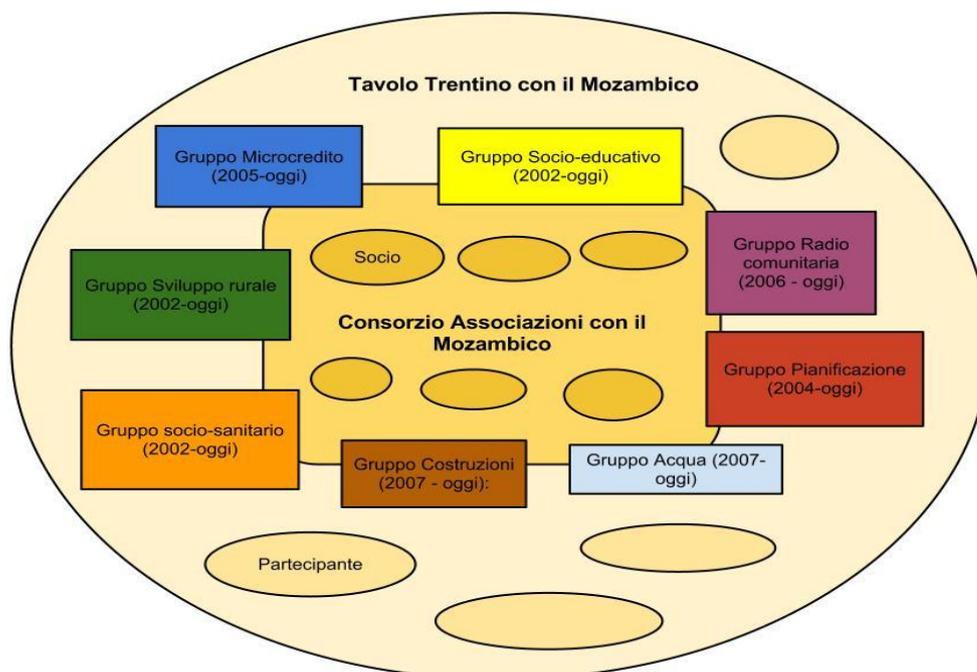
Il **Consorzio Associazioni con il Mozambico** ha lo scopo di garantire il coordinamento e la regia delle iniziative di singoli o di gruppi al fine di assicurare sempre l'unitarietà del programma, le finalità e la metodologia. Fanno capo al consorzio il coordinamento del programma sia a Trento che in Mozambico e la responsabilità della gestione complessiva. Il Consorzio assume, formalizza e rende operative le decisioni espresse dal tavolo e gestisce gli aspetti contabili ed amministrativi del programma. Tutti i soggetti che condividono lo statuto e le finalità del Consorzio possono entrare a farne parte nelle modalità previste dallo statuto stesso. I soggetti che aderiscono al Consorzio si assumono la responsabilità diretta e totale della gestione del programma ed in virtù di tale responsabilità siedono con un proprio rappresentante nel consiglio direttivo.

Il **Tavolo Trentino con il Mozambico** è il “luogo aperto di confronto, approfondimento, elaborazione e coordinamento delle iniziative” che ha lo scopo di “favorire le sinergie, la valorizzazione reciproca e l'organicità delle azioni di solidarietà internazionale nei confronti della Provincia di Sofala, promosse da soggetti della comunità trentina che, condividendone le ragioni, partecipano al tavolo nonché di facilitare l'instaurarsi di relazioni di scambio tra la provincia di Trento e la provincia di Sofala”. Le competenze del Tavolo includono: identificare gli indirizzi e le linee programmatiche, definire ed approvare le regole per il funzionamento del tavolo stesso, approvare i vari interventi, supervisionare e valutare l'andamento del programma, allacciare e gestire i rapporti sia di carattere politico sia progettuale con nuovi soggetti da coinvolgere. Ogni soggetto che intende partecipare al tavolo deve sottoscrivere il Manifesto ed il regolamento e si impegna a contribuire con continuità all'esperienza del tavolo innanzitutto partecipando con assiduità alle riunioni dello stesso. Ogni soggetto partecipante deve quindi indicare una persona che lo rappresenti con costanza alle riunioni.. Il Tavolo si propone di riunirsi almeno sei volte all'anno. All'interno del tavolo si potranno formare dei **gruppi di lavoro** per facilitare l'operatività, la programmazione degli interventi e la progettazione.

La **Rete territoriale** rappresenta un livello di partecipazione ancora più ampio. Rientrano nella rete, oltre ai soggetti aderenti al tavolo e al Consorzio, tutti i soggetti che in qualche modo partecipano al perseguimento degli obiettivi generali del programma ovvero a rinsaldare i rapporti di scambio tra Trentino e Mozambico nell'ottica di uno “sviluppo reciproco”.

Dopo la nascita del CAM, l'assetto organizzativo in Trentino vede quindi la compresenza del Tavolo (a sua volta articolato in gruppi di lavoro) e del CAM. Di seguito una rappresentazione grafica.

Figura 4 - Assetto organizzativo modello “consortile”



A questo assetto organizzativo in Trentino ne corrispondeva uno a Caia. In loco, inizialmente, viene adottata l'impostazione strutturale data dal PDHL/MOZ di UNOPS che prevedeva la costituzione di Gruppi distrettuali e di un Comitato Locale composto da rappresentanti provenienti dall'assetto governativo, dalla società civile e dal settore tradizionale quale soggetto omologo del Tavolo in Trentino. Il coordinamento locale di TcM ha un ruolo chiave nell'attivazione di questi strumenti di partecipazione. Il Comitato Locale assume poi una connotazione istituzionale con l'avvio del processo di decentramento trasformandosi in *Conselho Consultivo* e rappresentanti di TcM partecipano al *Conselho* fino al 2008.

Assetto in loco

**Box n. 6: Sintesi da “Gli attori del programma in Mozambico” - Regolamento approvato il 21 luglio del 2003**

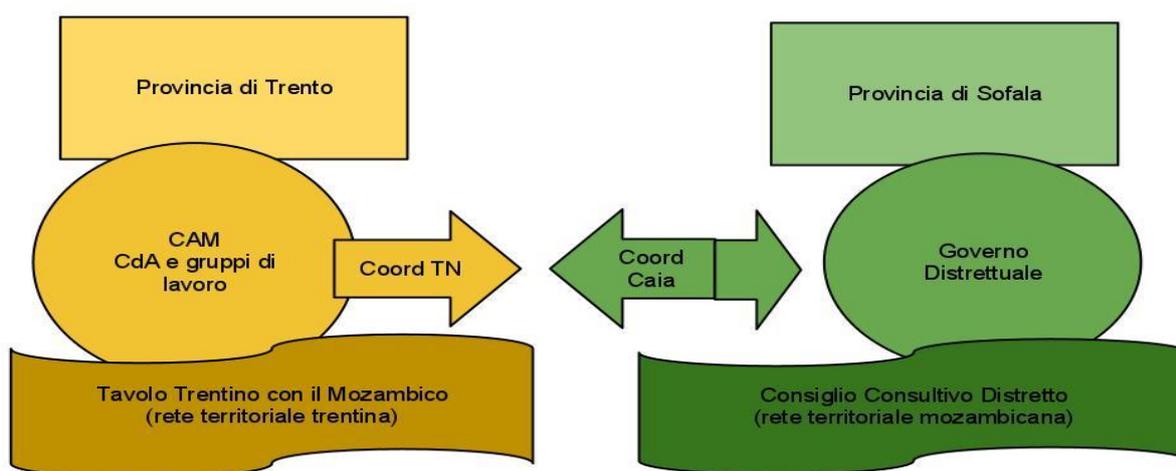
La **Provincia di Sofala** è uno dei sottoscrittori e promotori del programma ed ha nominato un proprio rappresentante quale controparte istituzionale e portavoce delle istanze del programma di cooperazione decentrata presso il governo della Provincia di Sofala e viceversa.

Il **Comitato Locale di Caia**, costituito con l'avvio del PDHL/MOZ e composto da rappresentanti provenienti dall'assetto governativo (Opere Pubbliche, Amministrazione, Agricoltura, salute, Azione Sociale e educazione), dalla società civile (ostetriche

tradizionali, organizzazioni non governative, gruppi di donne) e dal settore tradizionale (regoli), si propone di lavorare attraverso delle metodologie partecipative in funzione di un ampio coinvolgimento della popolazione.

La **Rete territoriale** : in Mozambico si cercano d' instaurare tutte le sinergie possibili sul territorio utili al fine del raggiungimento degli obiettivi del programma, cercando in particolare di ottimizzare gli studi condotti, le competenze e le professionalità ivi disponibili.

**Figura 5 - Assetti organizzativi a confronto: Trentino e Sofala**

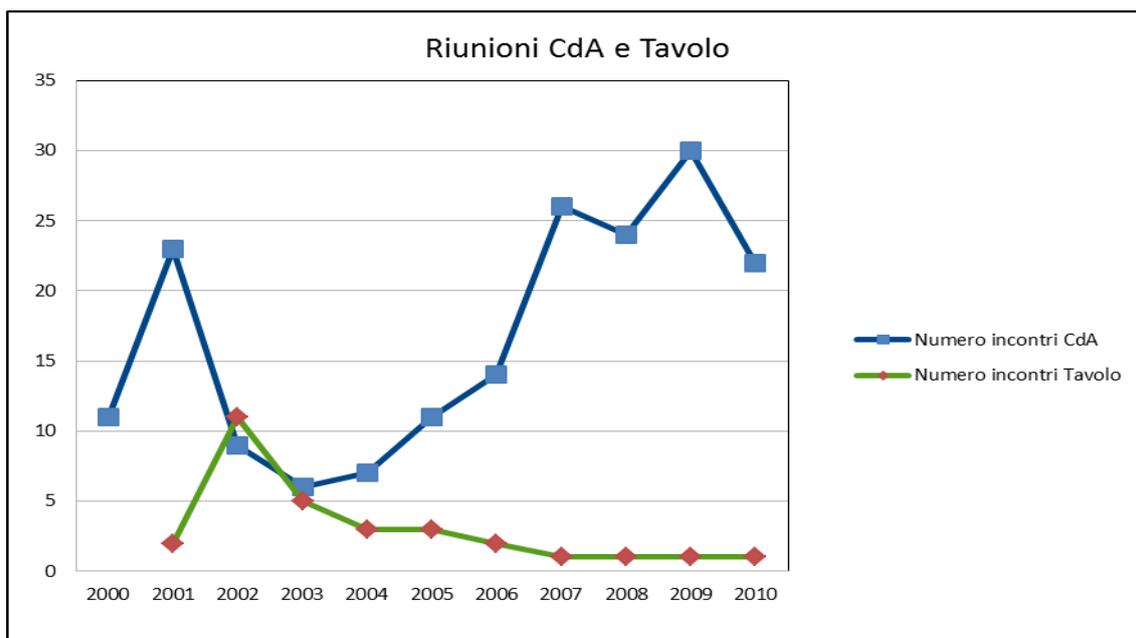


### 3.1.2. Evoluzione del rapporto tra Tavolo e CAM

Il Tavolo in forma assembleare continua ad incontrarsi con una certa frequenza nel corso del 2003 e successivamente sempre meno, fino ad arrivare al 2007 in cui inizia a coincidere con l'Assemblea annuale dei soci. A questo progressivo calo corrisponde un aumento nella frequenza degli incontri del Consiglio d'Amministrazione (CdA) del CAM, composto dai rappresentanti delle associazioni socie.

Frequenza degli incontri

**Grafico n. 1 - Riunioni del CdA (Sottosopra e CAM) e del Tavolo Trentino con il Mozambico**



Fonte: verbali dei CdA; verbali del Tavolo Trentino con il Mozambico, Relazioni del Coordinamento di Trento<sup>44</sup>

Si verifica una progressiva ridefinizione dei rapporti tra Tavolo e CAM. Diviene evidente che il Tavolo non esercitava quelle funzioni di indirizzo politico-strategico che gli erano state affidate nel Regolamento; queste funzioni venivano di fatto svolte dal CdA del CAM<sup>45</sup>. Il Tavolo era diventato “una riunione di

**Evoluzione del rapporto tra Tavolo, gruppi di lavoro, CdA**

<sup>44</sup>Note sulle fonti:

2000-2001 CdA Sottosopra: non ci sono verbali a disposizione per il periodo ottobre 2000 - aprile 2001

2001 Tavolo: nella relazione di Sottosopra novembre - dicembre 2001 vengono riportate 2 riunioni del Tavolo (non ci sono verbali a disposizione)

2002 CdA Sottosopra e CAM: ci sono 5 verbali a disposizione per il periodo gennaio-novembre (Sottosopra) e 4 per il periodo novembre - dicembre (CAM)

2002 Tavolo: nella relazione conclusiva del Coordinamento viene riportato che nel 2002 gli incontri in plenaria sono stati 11. I verbali a disposizione sono relativi a 5 riunioni: 21 maggio, 13 giugno, 30 luglio, 28 agosto, 26 settembre

2004 CdA CAM: ci sono 7 verbali da febbraio a luglio; non ci sono verbali a disposizione per il periodo agosto - dicembre

2005: nella relazione conclusiva del Coordinamento viene riportato che nel 2005 gli incontri del tavolo sono stati 3. A disposizione ci sono i verbali di due riunioni (16 giugno e 19 dicembre).

2006: nella relazione conclusiva del Coordinamento viene riportato che nel 2006 gli incontri del tavolo sono stati 2. Non ci sono verbali a disposizione

<sup>45</sup> Nel periodo 2005-2006 il CdA del CAM si incontra più o meno mensilmente e si occupa principalmente di questioni di natura politico-strategico del programma, quali il ruolo e le funzioni degli organi del programma (Tavolo, Gruppi di lavoro, Coordinamento), la programmazione (elaborazione ed approvazione dei Piani Operativi e relativi budget), il monitoraggio delle iniziative, la valutazione del 2005, l'organizzazione e la selezione del personale. Nello stesso periodo il Tavolo si incontra un

soggetti/associazioni interessate al progetto Mozambico che si riunisce una o più volte all'anno per ricevere informazioni”<sup>46</sup> mentre i “Tavoli veri e propri” erano invece i gruppi di lavoro<sup>47</sup> che secondo il CdA erano il modo in cui si esprimeva la partecipazione della comunità trentina e quindi erano elemento essenziale del programma<sup>48</sup>.

Nel 2008 il CdA riflette per la prima volta in modo articolato sull'assetto organizzativo del programma in Trentino. Viene sottolineato che lo strumento del Tavolo di tipo assembleare potrebbe far pensare ad una partecipazione più democratica ma con il programma complesso e multisetoriale che era stato impostato non poteva funzionare in modo efficace ed efficiente. Lo strumento chiave di coinvolgimento della comunità trentina, secondo il CdA, si era quindi trasformato nel tempo da tavolo assembleare a tavolo come insieme di gruppi di lavoro più operativi mentre il ruolo di equilibrare il peso dei diversi gruppi/settori nel programma generale e di avere una visione globale era stato preso in carico dal CdA del CAM in collaborazione con le strutture di coordinamento. Il Tavolo era quindi rimasto come soggetto più ampio a cui partecipavano oltre ai componenti dei gruppi di lavoro anche tutti quegli attori trentini che in diversi modi contribuivano al programma e facevano parte della rete territoriale. Il Tavolo nella sua unitarietà era diventato il “luogo di confronto collettivo e soggetto speculare al *Conselho Consultivo*”<sup>49</sup> (vedi box) da convocare “almeno una volta all'anno per aggiornare sul progetto in tutti i suoi settori e proporre una visione che non facesse dimenticare di far parte di un programma unico”<sup>50</sup>.

Ridefinizione dei ruoli

#### **Box n. 7: Il *Conselho Consultivo* (Consiglio consultivo)**

I consigli consultivi introdotti per legge in Mozambico nel 2003 sono strumenti di partecipazione della società civile organizzata ai processi di pianificazione a livello distrettuale, essenzialmente degli organi di consultazione per allargare ad altri i compiti demandati agli organi esecutivi dell'amministrazione<sup>51</sup>. I consigli consultivi prevedevano la partecipazione di rappresentanti dei diversi settori istituzionali,

---

paio di volte all'anno; le riunioni sono sostanzialmente momenti di aggiornamento sull'avanzamento del programma sia a Caia che in Trentino, di scambio per trovare ed attivare migliori e maggiori sinergie tra i soggetti coinvolti nel programma e di nomina degli organi del CAM per il prossimo triennio (Consiglio d'Amministrazione e Collegio dei Revisori).

<sup>46</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 20 gennaio 2007

<sup>47</sup>Ibidem

<sup>48</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 5 luglio 2008

<sup>49</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 5 luglio 2008

<sup>50</sup>Ibidem

<sup>51</sup>CAM, Il Trentino in Mozambico, Annualità 2003

tradizionali, sociali ed economici della comunità (istituzioni, polizia, giustizia, *regoli*, segretari di quartiere, chiese, associazioni e organizzazioni non governative, *chefs* dei posti amministrativi, commercianti, professori, personale sanitario, ostetriche tradizionali, contadini, donne). Nel distretto di Caia vengono costituiti a livello di distretto, di posto amministrativo e di località. Rappresentanti del CAM vengono invitati a partecipare al consiglio consultivo distrettuale.

### 3.2 Partecipazione della comunità trentina

Fin dalla nascita, l'elemento qualificante di TcM è l'opportunità di sperimentare un modello di cooperazione basato sulla partecipazione non solo a livello di comunità mozambicane (attraverso il Comitato Locale prima ed il *Conselho Consultivo* poi) ma anche di comunità trentina nelle sue diverse espressioni. Il Manifesto stabilisce che a TcM possono partecipare associazioni di solidarietà internazionale, enti locali privati e pubblici, università, scuole e centri di formazione professionale, associazioni non lucrative (associazioni di categoria, sindacati, istituzioni, enti) nonché tutte le forze sociali, economiche, educative e culturali del territorio.

Partecipazione di  
soggetti diversi quale  
elemento  
qualificante

#### **Box n. 8: Articolazione dei principi contenuti nel Manifesto**

Il Manifesto presenta una serie di principi guida del programma, alcuni dei quali hanno la connotazione di finalità (obiettivi generali) mentre altri hanno un'impostazione più operativa (obiettivi strategici).

I principi con la connotazione di obiettivi generali riguardano:

- l'individuazione insieme di un modello di sviluppo equo e sostenibile, attento ai valori dell'uomo ed arricchente dal punto di vista delle relazioni umane;
- la valorizzazione della comunità trentina e dei suoi soggetti favorendo la nascita di sinergie attraverso un coordinamento degli interventi;
- la promozione di un coinvolgimento allargato della società affinché il programma sia via via assunto dalla comunità trentina in modo sistemico e non divenga invece ambito riservato solo agli "addetti ai lavori";

Tra i principi con una connotazione operativa (obiettivi specifici), particolare importanza riveste la volontà di elaborare in forma congiunta un programma di cooperazione decentrata che tenga conto dei bisogni, degli interessi e delle capacità che emergono in loco nonché delle disponibilità, delle competenze e delle risorse dei soggetti trentini disponibili.

Gli altri principi riguardano: 1. la costituzione del Tavolo quale luogo di confronto, approfondimento e coordinamento e la promozione della partecipazione al Tavolo di soggetti diversi; 2. l'organizzazione di iniziative che favoriscano la conoscenza del

Mozambico e lo scambio con questo paese; 3. l'interpretazione del proprio ruolo in termini di "facilitatori" di autosviluppo e promotori di partecipazione ai processi decisionali; 4. l'attenzione alla comunicazione per promuovere un'immagine positiva del Mozambico; 5. l'utilizzo in via prioritaria di risorse umane e materiali locali; 6. la concezione delle risorse umane trentine in Mozambico e mozambicane in Trentino come tramite, come ponte informativo tra due territori; 7. l'attenzione allo sviluppo sostenibile, ai rapporti di partenariato con le realtà locali ed ai gruppi sociali particolarmente svantaggiati; 8. la valorizzazione delle capacità favorendo la presa di decisioni in maniera collegiale e la realizzazione degli interventi tramite la definizione di compiti e responsabilità delle parti trentine e mozambicane; 9. la ricerca di opportunità di collaborazione sul territorio trentino finalizzata alla costituzione di una rete di soggetti ed al suo radicamento sul territorio; 10. il finanziamento tramite fondi pubblici e privati mobilitati dai soggetti trentini e da quelli locali.

Dopo la nascita del CAM, il coinvolgimento e la partecipazione della comunità trentina sono spesso oggetto di discussione nelle riunioni del CdA, soprattutto nei primi anni. Per valorizzare le competenze dei soggetti trentini si spingeva verso un "abbinamento" dei progetti di dettaglio a specifici referenti trentini. Pur auspicando un contributo attivo delle associazioni in un settore/progetto specifico, viene riconosciuta l'importanza di offrire opportunità di coinvolgimento anche a soggetti che non aderivano completamente al programma e che non avevano la capacità di seguire progetti complessi<sup>52</sup>. Con la nascita del CAM si profilano quindi tre diversi livelli di partecipazione: a) adesione al CAM; b) partecipazione al Tavolo Trentino con il Mozambico/gruppi di lavoro; c) attivismo all'interno della Rete Trentina con il Mozambico.

Tre diversi livelli di partecipazione

Al CAM aderiscono associazioni della solidarietà internazionale mentre altri soggetti la cui missione principale è diversa partecipano inizialmente al Tavolo e successivamente vengono coinvolti nei Gruppi di Lavoro. Il mantenimento del Tavolo prima e la sua trasformazione in Gruppi di Lavoro tematici permette di coinvolgere realtà che non erano disposte ad assumersi la responsabilità diretta e totale della gestione dell'intero programma (aderendo al CAM) ma che volevano e potevano partecipare e contribuire, anche in maniera significativa, a settori ed aspetti specifici. Nei Gruppi di Lavoro vengono coinvolti università, scuole, associazioni non lucrative, cooperative, casse rurali, enti funzionali della PAT; non partecipano né soggetti economici con scopo di lucro né enti locali (PAT e/o comuni). La Rete territoriale è costituita dall'arcipelago di soggetti ed organizzazioni interessati a

...adesione al CAM

...partecipazione ai gruppi di lavoro

...attivismo nella rete

<sup>52</sup>Verbale del CdA del CAM, 8 maggio 2003

collaborare con il CAM nelle attività di promozione, diffusione e sensibilizzazione.

**Tabella n. 3 - Realtà trentine che partecipano al Tavolo/Gruppi di Lavoro**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ACCRI										
APIBIMI										
AZIENDA SANITARIA										
CASSA RURALE ALDENO E CADINE										
CASSA RURALE DI TRENTO										
COMUNE DI TRENTO										
CONSORZIO LAVORO AMBIENTE										
COOPERATIVA L'ANCORA										
COOPERATIVA KINE										
CROCE ROSSA SEZIONE DI TRENTO										
CUAMM										
D'ALTROCANTO										
GRUPPO 78										
GRUPPO TARENTINO VOLONTARIATO										
HIZNAT										
INGEGNERIA SENZA FRONTIERE										
IST. AGR. SAN MICHELE ADIGE										
LILA										
MOVIN' SOUNDS										
MLAL										
PAT – SOLIDARIETA										
PROGETTO MOZAMBICO										
RADIO DOLOMITI										
RADIO STUDIO 7										
RTTR										
SANBARADIO										
SCUOLA DI SOLIDARIETA										
SOTTOSOPRA										
TREMEMBE										
UNIONE CONTADINI/COLDIRETTI										
UNI TN – FACOLTA INGEGNERIA										

Fonti: relazioni del Coordinamento trentino del programma Il Trentino in Mozambico e verbali degli incontri del Tavolo/Assemblea

In questo paragrafo ricostruiamo le dinamiche relative ai tre livelli di partecipazione: CAM, Tavolo/gruppi di lavoro, rete territoriale.

### 3.2.1 Adesione al CAM

L'adesione al CAM prevede il pagamento di quote associative annuali che vengono versate regolarmente dalle associazioni socie (quota inizialmente di € 80 aumentata a € 100 a partire dal 2005).

Il CAM fin dalla sua costituzione nel 2002 registra una forte continuità sia dal punto di vista delle associazioni che lo compongono, sia da quello dei rappresentanti nominati dalle diverse associazioni nel CdA. Le uniche associazioni in cui si verifica un ricambio dei delegati sono ISF e A Scuola di Solidarietà.

Continuità in termini di soci e di delegati

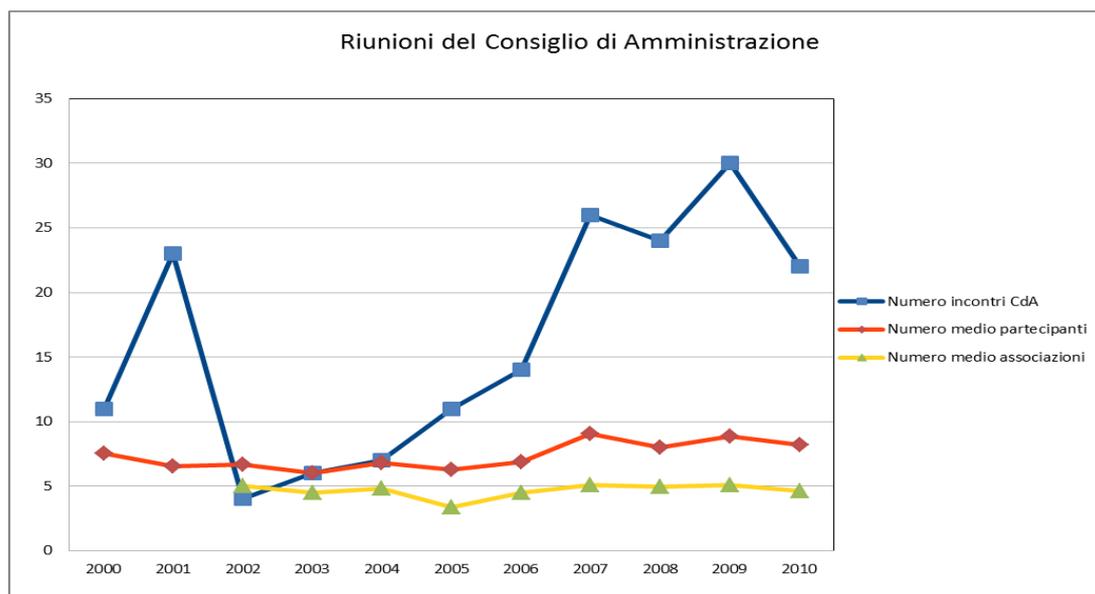
Tabella n. 4 - Delegati delle associazioni

Nome associazione	Nome delegato al CdA	Periodo
A SCUOLA DI SOLIDARIETA	Giovanna Luisa Rama Giuseppe Girolamo	2006 - 2008 2008 - oggi
APIBIMI	Giovanna Ceol	2002 - oggi
CUAMM	Gianpaolo Rama	2002 - oggi
ISF	Marco Ragazzi Matteo Agostini Lucia Simeoni Cristina Bancher	2002 2003 - 2004 2006- 2009 2009 - oggi
MLAL	Luisa Casonato	2002 - oggi
SOTTOSOPRA	Paolo Rosatti	2002 - oggi

Il significativo aumento della frequenza degli incontri del CdA a partire dal 2007 è accompagnato da un livello costante di partecipazione, sia nel numero di associazioni presenti alle riunioni sia nel numero medio di partecipanti.

Livello costante di partecipazione

## Grafico n. 2 - Riunioni del CdA: numero riunioni e partecipazione



Fonte: verbali del Consiglio di Amministrazione del CAM

La partecipazione è caratterizzata da un alto livello di personalizzazione. In generale, il contributo principale delle associazioni si sostanzia nella partecipazione del proprio delegato al CdA ed ai gruppi di lavoro<sup>53</sup>. Nella maggior parte dei casi, i delegati delle associazioni sviluppano forte dedizione, impegno e senso di appartenenza al CAM (in alcuni casi maggiore rispetto a quelli che sentono nei confronti delle associazioni di provenienza).

Personalizzazione della partecipazione

Dalla ricerca emergono due tipologie di rappresentanza:

- a) totale adesione dell'associazione socia al CAM e relativo rischio di sopravvivenza per l'associazione stessa che ha risorse umane e finanziarie limitate per mantenere una propria identità separata dal CAM;
- b) limitato coinvolgimento "istituzionale" da parte dell'associazione socia; in questa tipologia, in alcuni casi la partecipazione al CAM è dipendente dalla presenza dell'attuale delegato ed in altri l'associazione fatica a trovare il senso del proprio coinvolgimento nel CAM se non c'è corrispondenza tra progetti del CAM e area di interesse/competenza dell'associazione.

Tipologia di rappresentanza

<sup>53</sup> Nel 2009 sulla base di una proposta da parte della rappresentante di ISF viene inserito nel programma di Trento l'obiettivo di un miglior dialogo con le associazioni socie ed una maggiore conoscenza dei rispettivi programmi impegnandosi nel corso dell'anno ad incontrare almeno una volta tutti e sei i direttivi delle associazioni presenti nel CAM<sup>53</sup>. All'interno di questo percorso di conoscenza e confronto con le associazioni aderenti al CAM vengono organizzati incontri con il direttivo di due associazioni: APIBIMI e ISF Trento. Le altre associazioni non vengono incontrate.

Il rapporto tra il CAM e ciascuna associazione che ne fa parte non è caratterizzato da un modello unico; nel tempo vengono consolidandosi diverse modalità di partecipazione da parte delle associazioni<sup>54</sup>. Emergono sostanzialmente due tipologie di adesione:

- a) sostanziale forte appoggio alla modalità di intervento ed al programma in generale;
- b) appoggio ma preferenza per un ruolo più attivo nei settori di interesse.

Modalità di partecipazione

### 3.2.2 Dal Tavolo ai “tavoli”: i gruppi di lavoro

La strategia di promozione della partecipazione al programma prevedeva il coinvolgimento di soggetti trentini in qualità di portatori di interessi, risorse e competenze che potevano contribuire al perseguimento degli obiettivi del programma. L'invito ai soggetti interessati era quindi di partecipare alle attività del programma attraverso il Tavolo prima e poi i gruppi di lavoro.

Invito a partecipare al Tavolo/gruppi di lavoro

Il Regolamento sancisce che all'interno del Tavolo si possono formare dei gruppi di lavoro per facilitare l'operatività, la programmazione degli interventi e la progettazione<sup>55</sup>. I primi gruppi di lavoro vengono costituiti nel 2002 (gruppo Socio-educativo, gruppo Socio-sanitario e gruppo Sviluppo economico e rurale) per dare un contributo alla progettazione<sup>56</sup>.

2002: i primi gruppi di lavoro

Nel corso del 2004 il CdA riflette sul fatto che i Gruppi di lavoro potevano diventare lo strumento migliore per favorire

2004: proposta di riorganizzazione dei

<sup>54</sup> Modalità di partecipazione: partecipazione regolare del delegato dell'associazione al CdA e ad uno o più gruppi di lavoro, partecipazione di altri membri dell'associazione (oltre al delegato) all'assemblea annuale del CAM e/o a uno o più gruppi di lavoro, partecipazione di soci o membri dell'associazione (oltre al delegato) alle attività del CAM in Trentino, missioni a Caia da parte di soci o membri dell'associazione (oltre al delegato), contributo finanziario dell'associazione ad uno o più progetti, collaborazione tra l'associazione ed il CAM nella organizzazione e realizzazione di attività in Trentino

<sup>55</sup> I gruppi di lavoro, nelle intenzioni del Regolamento, avevano una mission operativa e concretizzavano le proposte che venivano poi valutate dal Tavolo Trentino con il Mozambico e dal Comitato Locale di Caia. I gruppi di lavoro non dovevano limitarsi a seguire la fase di identificazione e di elaborazione dei progetti ma si dovevano occupare anche della fase d'implementazione e valutazione degli stessi (Il Trentino in Mozambico - Il Mozambico in Trentino, Regolamento )

<sup>56</sup> Vengono attivati in due momenti dell'anno: nella primavera del 2002 per progettare nel dettaglio gli interventi da realizzare per l'annualità PAT 2001 e nell'autunno dello stesso anno per programmare le attività per l'annualità PAT 2002. Vengono riattivati nell'autunno del 2003 per discutere e trattare nel dettaglio la bozza di programma per l'annualità 2003 che era stata elaborata dal coordinamento di Caia in collaborazione con il *Conselho Consultivo*.

l'attivazione e la partecipazione delle realtà trentine al programma. Viene elaborata una proposta di riorganizzazione dei gruppi di lavoro che prevedeva l'articolazione in quattro gruppi di lavoro (Socio-educativo, Socio-sanitario, Sviluppo economico e rurale e Rafforzamento istituzionale/pianificazione), due dei quali a loro volta suddivisi in sottogruppi: gruppo Socio-educativo (Handicap e minori; Formazione ed educazione) e Sviluppo economico-rurale (Microcredito; Agricoltura; Turismo Responsabile)<sup>57</sup>. In fase di discussione della proposta vengono sollevate delle perplessità in relazione all'opportunità di lavorare sul turismo responsabile e creare un sottogruppo specifico per questo ambito; il Tavolo decide di rimandare al gruppo di lavoro l'analisi del settore attraverso un lavoro più approfondito di studio e valutazione della fattibilità<sup>58</sup>. Il gruppo sul turismo non viene attivato. Per quanto riguarda gli altri sottogruppi, il gruppo microcredito viene creato nel 2005 mentre i due sottogruppi del settore socio-educativo non vengono costituiti.

gruppi di lavoro

Per ogni gruppo e sottogruppo viene identificato un coordinatore con il compito di organizzare le riunioni. La proposta prevedeva che i gruppi, pur relazionandosi con il coordinamento a Trento e con quello di Caia, lavorassero in parziale autonomia riunendosi almeno una volta al mese. L'idea era che i gruppi fornissero un lavoro permanente mirato a: monitorare le attività del programma; analizzare la realtà di Caia; pianificare e progettare nuove attività per le diverse annualità del programma; promuovere informazione e sensibilizzazione sul territorio trentino<sup>59</sup>. Nelle intenzioni del CAM, i gruppi dovevano quindi diventare lo strumento privilegiato per favorire la partecipazione delle realtà trentine alla progettazione in Mozambico ed alle attività di promozione e sensibilizzazione in Trentino.

Funzioni dei gruppi di lavoro

Questo tentativo di riorganizzazione dei gruppi funziona parzialmente. Nel corso del 2005, nell'ambito di una discussione più ampia volta ad analizzare le debolezze del coordinamento di Trento ed a definirne gli ambiti di lavoro, viene evidenziato il basso grado di coinvolgimento dei gruppi di lavoro<sup>60</sup>. Viene stabilito che l'ambito di lavoro primario dei gruppi era di: fornire un appoggio/sostegno alle attività del programma attraverso iniziative di approfondimento tematico, di consulenza tecnica e/o di collaborazione con altre realtà trentine. Alla struttura di coordinamento di Trento viene affidata la responsabilità di

Stimolo e organizzazione dei gruppi: ruolo del coordinamento di Trento

<sup>57</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 28 maggio 2004; Verbale del tavolo Trentino con il Mozambico, 15 giugno 2004

<sup>58</sup>Verbale del tavolo Trentino con il Mozambico, 15 giugno 2004

<sup>59</sup>Verbale del Tavolo Trentino con il Mozambico, 15 giugno 2004

<sup>60</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 26 aprile 2005

organizzare e stimolare gli incontri dei gruppi<sup>61</sup>.

A partire dal 2005 in concomitanza con l'avvio di alcuni progetti impegnativi e pluriennali (pianificazione urbanistica, scuola agro-zootecnica, microcredito) alcuni gruppi di lavoro (sviluppo rurale, pianificazione urbanistica, microcredito) iniziano ad essere molto attivi incontrandosi regolarmente per discutere e definire scelte strategiche e questioni tecniche legate all'avvio e all'implementazione delle iniziative. Nel 2006-2007 vengono creati due nuovi gruppi: il gruppo radio comunitaria e il gruppo acqua. Per le costruzioni, non si forma un gruppo vero e proprio ma vengono organizzati "momenti estemporanei di attivazione di risorse trentine"<sup>62</sup> in appoggio al responsabile di settore a Caia.

Dal 2005: i gruppi tematici iniziano a svolgere ruolo di supporto tecnico

Oltre a questi gruppi tematici, il CAM si avvale fin dall'avvio del programma del contributo del gruppo di revisori che svolge funzioni di revisione dei conti e di supporto e accompagnamento alla creazione e aggiornamento del sistema contabile amministrativo dell'associazione.

Gruppo dei revisori

**Tabella n. 5 - Riunioni dei gruppi di lavoro: numero incontri**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Incontri gruppi di lavoro</b>			12	3	ND	27	25	36	39	43	64
Socio-educativo			4	1	ND	3	2	2	3	0	11
Socio-sanitario			4	1	ND	4	4	2	3	1	11
Sviluppo rurale			4	1	ND	8	5	6	12	9	13
Pianificazione urbanistica					ND	12	6	10	3	8	11
Microcredito						ND	5	7	7	6	7
Radio comunitaria							3	2	4	8	2
Acqua								6	6	11	9
Costruzioni								1	1	0	0

Fonte: Relazioni del Coordinamento di Trento; ND = Non Disponibile

Nel corso della prima metà del 2008 alcune sollecitazioni da parte del personale del CAM, portano il CdA a dedicare una sessione di lavoro al ruolo e significato dei gruppi di lavoro. Viene sottolineato che i gruppi di lavoro rappresentano l'espressione più

2008: riflessione su significato e ruolo dei gruppi di lavoro

<sup>61</sup> Le funzioni del coordinamento sono di: facilitare la partecipazione e l'ampliamento dei gruppi, mantenere aggiornati i gruppi inviando relazioni settoriali provenienti da Caia e informazioni di contesto, organizzare momenti di approfondimento tematico/seminariale per stimolare la partecipazione, proporre e sostenere attività di gemellaggio e/o partnership con altre istituzioni trentine

<sup>62</sup>Ibidem

concreta ed operativa dei vari enti partecipi del programma; riunendo e coinvolgendo in modo attivo ma diverso vari soggetti, i gruppi sono il modo in cui si esprime la partecipazione della comunità trentina. Secondo il CdA, sono un elemento essenziale, di arricchimento, “il valore aggiunto che distingue il programma di cooperazione comunitaria dai tradizionali progetti gestiti da ONG”<sup>63</sup>. Nel 2008 il CdA rileva che i gruppi che funzionano meglio sono il gruppo microcredito, il gruppo sviluppo rurale, il gruppo pianificazione ed il gruppo acqua mentre i gruppi strutturalmente e funzionalmente deboli sono il gruppo socio-educativo ed il gruppo socio-sanitario<sup>64</sup>.

Vengono identificati alcuni elementi chiave per il buon funzionamento dei gruppi<sup>65</sup>:

- presenza nel gruppo di persone esterne competenti, motivate ed impegnate;
- coinvolgimento di enti e non solamente singoli;
- presenza di interesse professionale/accademico e/o utilità per i componenti (vedi gruppo acqua e gruppo pianificazione);
- presenza di un componente del CdA;
- chiarezza di mandato e definizione di compiti precisi;
- dialogo stretto tra i gruppi ed il responsabile di settore di Caia e conseguente responsabilità per chi opera a Caia di comunicare con i gruppi di riferimento inviando relazioni trimestrali, domande e stimoli;
- mediazione del coordinamento per facilitare la comunicazione

Elementi che favoriscono il funzionamento

Nel 2010 il coordinamento di Trento propone un nuovo momento di riflessione su funzioni e responsabilità dei gruppi di lavoro. Questo lavoro partiva dal presupposto che erano stati fatti “enormi passi avanti nel lavoro di coinvolgimento a Trento e appoggio al programma di Caia”<sup>66</sup> e mirava a valorizzare e coordinare meglio le risorse<sup>67</sup>.

2010: affinamento di funzioni e responsabilità

---

<sup>63</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 5 luglio 2008

<sup>64</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 5 luglio 2008

<sup>65</sup>Ibidem

<sup>66</sup> Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 24 febbraio 2010

<sup>67</sup>La proposta presentata dal coordinamento al CdA era articolata in due parti: a) parte generale di definizione di: obiettivi dei gruppi, modalità di lavoro, ruolo del referente del gruppo, funzioni del coordinamento in relazione al gruppo, relazioni tra gruppo e CdA e relazioni tra gruppo e struttura a Caia; b) piani di lavoro per ogni gruppo settoriale che includevano un'analisi delle attività realizzate nel 2009, alcune riflessioni generali sul funzionamento del gruppo, la definizione di un obiettivo generale per il 2010 e l'articolazione di concrete azioni a Trento in supporto alle attività portate avanti a Caia

### **Box n. 9: Diversità nella partecipazione ai Gruppi di lavoro**

In termini di partecipazione, i gruppi di lavoro sono così composti:

- Gruppo socio-educativo (2002-oggi). Partecipanti: ACCRI (fino al 2007), APIBIMI, MLAL (fino al 2006), Scuola di Solidarietà (fino al 2007), esperti del settore.
- Gruppo socio-sanitario (2002 - oggi). Partecipanti: APIBIMI (dal 2009), CUAMM, Progetto Mozambico, LILA (2005-2006), A Scuola di Solidarietà (dal 2009), esperti del settore.
- Gruppo sviluppo rurale (2002-oggi). Partecipanti: ACCRI, FEM/IASMA (dal 2010), Sottosopra, Unione contadini, esperti del settore.
- Gruppo POTU (2004-oggi). Partecipanti: CLA (fino al 2007), ISF, Sottosopra, UNI TN-Ingegneria, esperti del settore.
- Gruppo microcredito (2005-oggi). Partecipanti: Cassa Rurale Aldeno e Cadine, Sottosopra, esperti del settore.
- Gruppo radio comunitaria (2006 - oggi). Partecipanti: Cooperativa Kiné (fino al 2007), Movin Sounds (dal 2009), Radio Dolomiti, Radio Studio 7, Sanbaradio, Sottosopra
- Gruppo acqua (2007-oggi). Partecipanti: ISF, UNI TN-Ingegneria.

La partecipazione ai Gruppi di Lavoro in alcuni casi è dettata da un forte interesse professionale/accademico e una chiara utilità per i componenti (es. Facoltà di Ingegneria nel gruppo acqua e in quello pianificazione); ciò rende la partecipazione molto attiva con riunioni regolari a Trento e viaggi frequenti a Caia da parte di esponenti del gruppo. In questi casi c'è un forte elemento di reciprocità in quanto l'interazione tra realtà coinvolte (docenti, ricercatori e studenti della facoltà di ingegneria) e CAM è di chiaro beneficio a entrambe; le prime hanno l'opportunità di coniugare teoria e pratica facendo ricerca sul campo mentre il CAM e i partner locali (in questo caso l'amministrazione pubblica) si avvalgono di studi e di contributi tecnici importanti per lo sviluppo degli interventi. In altri casi la motivazione e l'interesse a partecipare delle realtà trentine sono più sfumate (es. Cassa rurale di Aldeno e Cadine nel gruppo microcredito, Unione Contadini e Fondazione Mach/Istituto San Michele all'Adige nel gruppo sviluppo rurale) e il contributo è maggiormente unidirezionale, cioè un sostegno finanziario e/o tecnico da parte delle realtà trentine al CAM e relativi progetti/realtà locali. Infine, l'esperienza dei Gruppi di Lavoro include esempi di attivazione di relazioni tra realtà omologhe che si scambiano materiali e sviluppano iniziative insieme (es. relazione tra radio trentine e radio comunitaria di Caia). Anche in questi casi l'elemento di reciprocità è più significativo.

La partecipazione al programma e il lavoro stesso dei Gruppi di Lavoro dipendono dalle funzioni di stimolo e coordinamento svolte dai referenti del CAM e in particolare dai: a) responsabili di settore a Caia che hanno la responsabilità di comunicare con i gruppi di riferimento inviando relazioni periodiche, domande e stimoli; b) componenti del CdA che hanno un ruolo chiave di attivazione e motivazione dei gruppi; c) struttura di Trento con funzioni di coordinamento e segreteria. Le relazioni avviate tra soggetti trentini e omologhi mozambicani sono

ancora dipendenti dalla presenza e intermediazione del CAM. Nei casi in cui è presente una relazione che ha evidenti benefici per entrambe le realtà (es. Facoltà di ingegneria e amministrazione locale) le prospettive di continuità della relazione anche in assenza del CAM sono maggiori.

### 3.2.3 La Rete territoriale

Il Manifesto stabilisce che la costituzione di una rete tra tutti i soggetti che a vario titolo erano interessati a contribuire alla crescita delle relazioni Trentino-Mozambico ed il suo radicamento sul territorio erano strumento prioritario per favorire un coinvolgimento allargato della società trentina; si voleva che il programma venisse via via assunto dalla comunità trentina in modo sistemico e non diventasse invece ambito riservato solo agli “addetti ai lavori”<sup>68</sup>. La rete, secondo il CAM, era “costituita dall’arcipelago di organizzazioni che potenzialmente potevano essere motori/agenti di cambiamento sul territorio trentino”<sup>69</sup>, collaborando con il CAM nelle attività di promozione, diffusione e sensibilizzazione in maniera decentrata sull’intero territorio provinciale.

Rete per promuovere e sensibilizzare

La creazione e l’allargamento della rete territoriale viene portato avanti negli anni attraverso attività generali di promozione e sensibilizzazione (vedi 4.2.2 Attività in Trentino) organizzate direttamente da TcM o promosse all’interno di iniziative organizzate da altre realtà del territorio. I soggetti che nel tempo diventano parte della rete territoriale vengono invitati a partecipare al Tavolo e dal 2007 all’assemblea annuale.

Attività per creare la rete

Nell’allegato 1 è inclusa una tabella che fornisce un’illustrazione dei soggetti contattati dal Tavolo e del tipo di collaborazione che si è instaurato che è riassumibile nelle seguenti sei tipologie: 1. partecipazione del CAM ad eventi/attività/percorsi formativi dell’associazione/ente; 2. organizzazione da parte del CAM di incontri/attività/laboratori presso l’associazione/ente; 3. contributo finanziario/raccolta fondi da parte dell’associazione/ente per progetti di TcM; 4. iniziative di sostegno e gemellaggio tra realtà trentine e di Caia; 5. organizzazione insieme di eventi/attività/percorsi formativi in Trentino; 6. collaborazione su più fronti (sostegno finanziario, partecipazione a gruppi di lavoro, organizzazione insieme di

<sup>68</sup>Manifesto del Tavolo Trentino con il Mozambico elaborato nel corso del 2002 ed approvato dal CdA il 21 luglio 2003

<sup>69</sup>CAM, Sintesi delle conclusioni operative della riunione del consiglio d’Amministrazione del 26 aprile 2005

eventi/attività/percorsi formativi).

### 3.3 Strutture e dinamiche gestionali

Fin dalla nascita di TcM, viene riconosciuto che la complessità del programma (su due territori, in collaborazione con diversi soggetti ed in particolare due Comitati Locali composti da realtà con culture e *mission* differenti, in cinque aree settoriali) richiedeva integrazione (dei soggetti, delle risorse, delle modalità e culture differenti) che solo delle funzioni di coordinamento potevano assicurare<sup>70</sup>. Fin dall'avvio del programma, vengono quindi istituite strutture di coordinamento in Trentino ed in loco incaricate di dare operatività agli indirizzi strategici definiti dal Tavolo prima e dagli organi politico-volontari del CAM poi.

Centralità delle strutture di coordinamento

Inizialmente si opta per strutture di coordinamento leggere che nel tempo seguono un'evoluzione diversa. Mentre a Trento la struttura rimane sostanzialmente leggera e costante per quanto riguarda il numero di persone impiegate e la ripartizione delle responsabilità, in loco a partire dal 2005 c'è un processo di strutturazione per aree settoriali accompagnato da espansione nel numero di persone espatriate impiegate. L'aumento degli espatriati è accompagnato da un aumento nel numero di personale locale operativo nei diversi settori d'intervento.

Evoluzione delle strutture di coordinamento

Anche la relazione tra organi politico-volontari, in particolare CdA del CAM, e strutture di coordinamento evolve nel tempo. Progressivamente si arriva ad una situazione di sovrapposizione della dimensione strategico-politica (di pertinenza del CdA) con quella operativa (di competenza delle strutture di coordinamento). Le dinamiche sono tuttavia diverse in relazione alle attività in Trentino e nel distretto di Caia.

Relazione tra organi politico-volontari e strutture di coordinamento

In questo paragrafo ricostruiamo l'evoluzione delle strutture di coordinamento in Trentino ed a Caia e le dinamiche che caratterizzano la relazione tra gli organi politico volontari e le strutture di coordinamento. Il paragrafo si conclude evidenziando l'attenzione che TcM fin dall'avvio del programma pone alla gestione amministrativo contabile che assicura l'introduzione fin da subito di un sistema finanziario strutturato che viene adattato nel tempo in funzione dello sviluppo del programma.

Gestione amministrativo-contabile

---

<sup>70</sup>PAT, note al Progetto per il coordinamento locale (a Trento e a Caia)

### 3.3.1 Evoluzione delle strutture di coordinamento

Nella fase di avvio del programma, il rapporto di collaborazione tra la PAT e UNOPS stabilisce di suddividere le funzioni e relative responsabilità del coordinamento tra Sottosopra e UNOPS. Alla prima competevano tutte quelle funzioni relative all'attivazione e partecipazione delle realtà trentine prime tra tutte la costituzione, organizzazione e coordinamento del Comitato Locale (Tavolo) in provincia di Trento, mentre UNOPS era incaricata della gestione del progetto nel distretto di Caia.

Suddivisione delle responsabilità tra Sottosopra e UNOPS

Per lo svolgimento di queste funzioni, era prevista la nomina di un coordinatore part-time per la provincia di Trento e due operatori per il distretto di Caia (un responsabile della cooperazione decentrata per la Provincia di Sofala ed un coordinatore del distretto di Caia). Viene stabilito che le due figure professionali per Caia sarebbero state contrattate “dal PDHL in base alle indicazioni della Provincia di Trento”<sup>71</sup>. Era infatti importante per la PAT che queste due figure provenissero o avessero una conoscenza ed un legame con il territorio trentino<sup>72</sup>. Viene assunto da UNOPS soltanto il responsabile della cooperazione che da metà 2001 inizia ad operare a Beira come referente per tutti i progetti di cooperazione decentrata nella provincia di Sofala. La struttura di coordinamento di Trento inizia ad essere operativa nel 2001, inizialmente con una coordinatrice *part time* che passa ad un contratto *full time* a settembre dello stesso anno.

Insiediamento del coordinamento in Trentino

A questo potenziamento dell'attività di coordinamento a Trento al fine di garantire la costituzione ed il funzionamento del Tavolo Trentino corrisponde l'avvio di una presenza diretta di Sottosopra nel distretto di Caia. Il passaggio della gestione complessiva del programma da UNOPS a Sottosopra determina infatti la possibilità di insediare nel distretto un coordinatore del programma. Il primo, individuato nell'autunno 2001, rimane in carica solo un paio di mesi. A partire da gennaio 2002 viene insediato a Caia un nuovo coordinatore che di fatto avvia il programma nel distretto.

... e in loco

<sup>71</sup>Accordo tra la PAT e PDHL/MOZ, senza data

<sup>72</sup> In una lettera del dicembre 2000, Sottosopra comunica ufficialmente a UNOPS le scelte effettuate dall'associazione su incarico della PAT in merito alle risorse umane da coinvolgere nel programma. Per quanto riguarda il “Responsabile della Cooperazione decentrata”, vengono indicati due possibili candidati, mentre per il coordinatore del distretto di Caia vengono suggeriti alcuni studenti mozambicani che avevano appena concluso gli studi a Trento e stavano rientrando in Mozambico. Uno dei candidati indicati per la figura di responsabile della cooperazione decentrata viene assunto da UNOPS mentre gli studenti mozambicani nonostante si rendono disponibili non vengono presi in considerazione da UNOPS

Nel corso del 2002 e del 2003 vengono progressivamente articolandosi le funzioni della struttura di coordinamento di Trento esplicitandone in maniera sempre più dettagliata obiettivi ed attività. Queste ultime vengono progressivamente articolandosi in quattro aree di intervento<sup>73</sup>:

- coordinamento del Tavolo e della rete territoriale<sup>74</sup>;
- gestione del programma e supporto operativo a Caia<sup>75</sup>;
- promozione e sensibilizzazione in Trentino<sup>76</sup>;
- formazione e scambio culturale<sup>77</sup>.

Funzioni del coordinamento in Trentino

Parallelamente viene svolto un analogo lavoro di progressiva definizione delle funzioni della struttura di coordinamento a Caia. Nel corso del 2002 il Tavolo Trentino con il Mozambico si era fatto portatore di una precisa linea strategica; l'avvio della presenza della comunità trentina sul territorio di Caia doveva avvenire "silenziosamente", cercando di conoscere bene il contesto e con interventi "in punta di piedi" per differenziarsi da quegli attori della cooperazione internazionale che privilegiavano il "fare" alla conoscenza della realtà locale<sup>78</sup>. Il ruolo della struttura di coordinamento in loco è di facilitare la costruzione di legami, di rapporti di fiducia, di dialogo con la comunità locale nella sua veste istituzionale e civile. Le funzioni specifiche riguardano:

- avvio e gestione di diverse micro-attività in tre settori diversi (socio-educativo, socio-sanitario e sviluppo rurale) e dislocate in tutto il distretto - attività ritenute necessarie per conoscere il contesto e costruire un rapporto di fiducia con le istituzioni e soprattutto con la popolazione locale;
- appoggio alle istituzioni locali in relazione ai processi di pianificazione e gestione dei processi di sviluppo del distretto;

Funzioni del coordinamento in loco

<sup>73</sup>Sottosopra, Il Trentino in Mozambico, Progetto di Coordinamento Trento, 1 gennaio 2002 - 31 dicembre 2002, aprile 2002; CAM, Il Mozambico in trentino. Progetto di coordinamento trentino del programma di cooperazione decentrata con il Mozambico, anno 2003;

<sup>74</sup> Obiettivi: potenziare il coinvolgimento delle organizzazioni trentine nel programma, consolidare il Tavolo e favorire una buona e fattiva interazione tra i soggetti coinvolti, aumentare il budget messo a disposizione dalla PAT attraverso il coinvolgimento del territorio anche dal punto di vista finanziario

<sup>75</sup> Obiettivi: assicurare una positiva e trasparente gestione dal punto di vista logistico, tecnico, finanziario e contabile e facilitare la programmazione e la progettazione degli interventi in Trentino e nel distretto di Caia

<sup>76</sup> Obiettivi: promuovere attività di sensibilizzazione (creazione di gruppi di sensibilizzazione a livello periferico; coinvolgimento di nuovi soggetti a livello periferico trentino nella rete di cooperazione Trentino/Sofala, miglioramento delle conoscenze sul Mozambico e sulle tematiche della cooperazione e dello sviluppo) e avviare un confronto costante con altri soggetti trentini impegnati in programmi di cooperazione decentrata

<sup>77</sup> Obiettivi: favorire la formazione dei soggetti coinvolti e del personale, attivare opportunità di scambio diretto tra Trentino e Mozambico

<sup>78</sup>Sottosopra, Il Trentino in Mozambico, Rapporto intermedio attività 2001-2002

- analisi del contesto e progettazione per identificare i filoni strategici prioritari sui quali TcM poteva intervenire per rispondere alle molteplici esigenze del territorio.

Nel periodo 2002-2003 le strutture di coordinamento a Trento e a Caia sono snelle e leggere. A Trento il coordinamento è affidato ad una coordinatrice a tempo pieno coinvolta nella gestione di tutte e quattro le aree di lavoro. Parallelamente, a Caia opera un coordinatore espatriato supportato da un autista e logista locale. Ad inizio 2003 all'equipe di Caia viene aggiunto un responsabile espatriato per il settore sviluppo rurale.

**2002 - 2003: strutture snelle e leggere**

Nella seconda metà del 2003 c'è un avvicendamento di personale a Trento e a Caia. La coordinatrice della struttura di Trento assume il ruolo di coordinatrice a Caia e a partire dal 2003 considerando le esigenze del programma e le sue competenze, oltre al coordinamento generale le viene affidata la responsabilità per il settore socio-educativo e socio-sanitario. La gestione del coordinamento trentino viene ripartita inizialmente tra alcune figure rese disponibili<sup>79</sup>, e poi a partire dal 2004 vengono impiegati due nuovi collaboratori a tempo pieno incaricati rispettivamente di: 1. coordinamento del Tavolo, progettazione, gestione dei progetti e formazione; 2. animazione, promozione e sensibilizzazione in Trentino e gestione amministrativa. L'articolazione delle responsabilità prevedeva che questa suddivisione delle competenze si accompagnasse a "flessibilità dei confini" e costante e regolare collaborazione tra le due figure professionali<sup>80</sup>. Nella seconda metà del 2004, tuttavia, le attività di coordinamento conoscono una fase di rallentamento connessa alle dimissioni del coordinatore responsabile per il Tavolo e la progettazione.

**2003 - 2004: avvicendamenti e ridefinizione di ruoli e responsabilità**

Dopo i cambiamenti e avvicendamenti di personale che caratterizzano il 2003-2004, il 2005 si apre con un processo di ristrutturazione caratterizzato dalla definizione di nuovi ruoli e funzioni e dall'assunzione di nuovo personale per le strutture di coordinamento a Trento e a Caia.

**2005: processo di ristrutturazione a Trento e Caia**

Per quanto riguarda la struttura di Trento, nel periodo 2005 - 2007 viene sostanzialmente mantenuta l'articolazione di ruoli e funzioni impostata nel 2004 suddividendo le responsabilità tra tre persone<sup>81</sup>. Una di queste persone inizialmente ha un ruolo di

<sup>79</sup> Gli aspetti di progettazione e di relazione tra i componenti del Tavolo e del CAM viene affidata ad una coordinatrice part time mentre per la gestione amministrativa e contabile si fa affidamento sul supporto volontario di alcuni impiegati del Consorzio Lavoro Ambiente

<sup>80</sup> Verbale della riunione del CdA, 5 marzo 2004; verbale riunione del Tavolo, 15 marzo 2004

<sup>81</sup> Promozione, sensibilizzazione in Trentino e gestione amministrativa a Maddalena Tommasi;

assistente ma con l'accompagnamento e la formazione fornita dal coordinatore assume a partire dal 2006 il ruolo di coordinatrice di Trento e poi dal 2007 prosegue la sua carriera come coordinatrice di Caia. Nel 2007 viene assunta quindi una nuova coordinatrice e viene riorganizzato il lavoro dell'equipe di Trento definendo nel dettaglio competenze e funzioni che vengono ripartite tra due figure professionali a tempo pieno, inquadrare all'interno del contratto collettivo nazionale relativo alle cooperative sociali e responsabili rispettivamente una per coordinamento generale, progettazione e comunicazione e l'altra per amministrazione e segreteria<sup>82</sup>. Le responsabilità per il coordinamento della rete ed in particolare dei gruppi di lavoro e per le attività di sensibilizzazione e promozione in Trentino vengono ripartite tra queste due figure<sup>83</sup>. Dal 2007 ad oggi non ci sono più avvicendamenti di personale nella struttura di coordinamento di Trento e ciò dà continuità e stabilità all'organizzazione.

Evoluzione del coordinamento di Trento

Per quanto riguarda Caia, nel periodo 2005-2007 si procede all'articolazione del programma in sei settori d'intervento (socio-educativo, socio-sanitario, sviluppo rurale, pianificazione territoriale, micro-credito, radio comunitaria) cui corrisponde un analogo processo di strutturazione del coordinamento di Caia per aree settoriali affidate a responsabili di settore espatriati coordinati da un coordinatore generale. In questo periodo si assiste ad una grande espansione della struttura di coordinamento di Caia: si passa da un'equipe di 2 espatriati a fine 2004 ad una di 5 a metà 2005 fino ad arrivare a 6 a fine 2007, composizione che rimane pressoché invariata fino al 2011.

Evoluzione della struttura di coordinamento di Caia

Dal 2001 ad oggi i ruoli di coordinatore e di responsabile di settore vengono svolti da espatriati. Di seguito la ripartizione delle responsabilità per i diversi settori d'intervento nel periodo 2002 - 2011:

- socio-educativo e socio-sanitario: fino ad inizio 2006 di competenza della coordinatrice, dal 2006 a 2009 in capo ad una persona espatriata responsabile per entrambi i settori, dal 2010 al 2011 il settore socio-sanitario è affidato ad una persona espatriata a tempo pieno mentre il settore socio-educativo è seguito dalla coordinatrice;

Responsabilità per i diversi settori d'intervento

---

coordinamento e progettazione a Corrado Gentilini responsabile inoltre per la formazione di un assistente al coordinamento (Francesca Luchi) che, a differenza degli altri due collaboratori assunti con contratti di collaborazione a progetto, viene inquadrata all'interno del contratto collettivo nazionale relativo alle cooperative sociali rappresentando quindi "un investimento per il progetto indirizzato a voler garantire una certa stabilità e continuità di risorse umane impiegate"

<sup>82</sup> Coordinamento, progettazione e comunicazione (Maddalena Parolin), amministrazione e segreteria (Paola Bresciani)

<sup>83</sup>Verbale della riunione del CdA CAM, 25 luglio 2007

- sviluppo rurale: fino al 2003 in capo al coordinatore e poi affidato ad un responsabile di settore a tempo pieno; nel 2005 e nel periodo ottobre 2007- ottobre 2009, in fase di costruzione della scuola agraria, vengono impiegati per il settore due espatriati;
- microcredito: una persona espatriata a tempo pieno dal 2005 ad inizio 2011 e poi due persone espatriate;
- pianificazione territoriale: un espatriato a tempo pieno dal 2005 al 2007; dal 2008 a metà 2009 affidato ad espatriati che seguivano anche altri settori del programma e poi affidato ad un espatriato a tempo pieno;
- radio comunitaria e officina pedagogica: fino al 2007 di competenza della coordinatrice e poi di un espatriato a tempo pieno per tutto il 2007; successivamente seguito dallo stesso espatriato che assunse responsabilità anche per un altro settore (pianificazione) fino a metà 2009 e poi di competenza della coordinatrice.

L'aumento degli espatriati è accompagnato da un aumento nel numero di personale locale operativo nei diversi settori d'intervento (vedi Tabella n. 6). Il programma negli anni si avvale inoltre del contributo di volontari. Nel 2010, per esempio, a fronte di 159 persone che lavoravano in TcM con diverse tipologie d'impiego (collaboratori, attivisti, tecnici e funzionari dell'amministrazione pre-assunti, insegnanti statali, ecc.) erano attivi nel programma 153 volontari.

Impiego di personale locale

Nell'allegato 2 sono indicate le risorse umane impiegate nelle due strutture di coordinamento.

Tabella n. 6 - Andamento del personale locale

SETTORE	ATTIVITA'	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SOCIO-EDUCATIVO	riabilitazione scuole	0	?	?	?	?	?	?	0	0	0	0	0	0
	alfabetizzazione adulti	0	?	0	0	?	?	?	0	0	0	0	0	0
	formazione docenti - educazione inclusiva	0	?	0	0	?	?	?	0	1,5	1	1	3	3
	centro infantile missione Murraca	0	?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	escolinhas	0	0	0	?	?	?	?	5	17	17	17	19	19
	borse di studio per ragazze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	officina pedagogica		?	0	0	?	?	?	?	?	?	4	5	5
	radio comunitaria	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	11
	<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>28,5</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>38</b>
SOCIO-SANITARIO	riabilitazione e equipaggiamento posti di salute	0	?	?	?	?	?	?	0	0	0	0	0	0
	pre-assunzione e formazione personale posti di salute	0	?	?	?	?	?	?	?	?	?	4	0	0
	o valor da dignidade	0	0	0	0	?	?	?	?	?	0	0	0	0
	assistenza domiciliare	0	0	0	0	0	0	0	16	16	16	24	24	24
	corridoio della speranza, machessa, casa de saude, teatro	0	0	0	3	?	?	?	?	?	?	12	9	9
	curandeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	salute comunitaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7
	ospedale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
	<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>45</b>
SVILUPPO RURALE	pre-assunzione tecnici servizio distrettuale	0	0	0	?	?	?	?	?	?	?	2	2	2
	magazzino UDAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	progetti agricoli e zootecnici (apicoltura, irrigazione/orti, silos familiari, porciaia, strutture trattamento)	0	0	2	2	?	?	0	0	0	0	0	0	0
	ripopolamento bovino	0	0	0	0	?	?	?	?	?	?	0	0	0
	vivaio	0	0	0	1	?	?	?	?	2	2	0	0	0
	conservazione e trasformazione produzione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	costruzioni scuola di agraria	0	0	0	0	0							0	0
	CDAC	0	0	0	0	0	0	0	0	10	9	9	9	8,5
	EPAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	casa agricola	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10,5</b>	
PIANIF TERR - AGUA E SANEAM	costruzioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	9	7
	pianificazione urbanistica (CAM e SDPI)	0	0	0	0	0	0	5	5	2	2	3	3	1
	acqua	0	?	5	5	?	0	0	0	0,5	2	6	1	0
MICROCREDITO	saneamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	8	12
	<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>20</b>
	ufficio casa	0	0	0	0	0	1	3,5	4	4	6,5	5	5	6
COORDINAMENTO	ufficio zona	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8	8
	marromeo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6,5</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
COORDINAMENTO	Casa	0	?	4	4	?	?	?	?	?	?	10	9	8
	Beira	0	?	?	?	?	?	?	3	3	3	4	4	3
	<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8,5</b>	<b>40</b>	<b>66</b>	<b>68,5</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>140,5</b>	

### 3.3.2 Strategia, operatività e processi decisionali

La dialettica tra organi politico-volontari e strutture di coordinamento e le dinamiche che caratterizzano l'evoluzione dei ruoli sono diverse nelle due aree d'intervento (Trentino e Caia).

Per quanto riguarda le attività in Trentino, la leadership nelle scelte programmatiche viene posta fin dall'inizio nelle mani del Coordinamento di Trento. Nella fase iniziale (2002-2003), vengono elaborati ambiziosi obiettivi per il programma in Trentino e viene data un'esplicita delega alla struttura di Coordinamento di Trento per lo sviluppo e l'implementazione delle attività. C'è un alto livello di idealità e di attivismo in questa fase; la struttura di coordinamento in sinergia con le figure istituzionali del CAM svolge un ruolo chiave di attivazione e coordinamento del Tavolo e del CdA del CAM, di elaborazione di Manifesto e regolamento, di gestione amministrativa e di supporto operativo a Caia. Vengono avviati percorsi di sensibilizzazione e formazione (vedi cap. 4.2).

Programma in Trentino: da attivismo nel 2002-2003

Nel periodo 2004 - 2005 l'alto *turn over* ed i diversi processi di riorganizzazione di ruoli e responsabilità evidenziano una debolezza nella struttura di coordinamento di Trento rispetto agli obiettivi di lavoro: staticità sul fronte delle attività di promozione e sensibilizzazione sul territorio, basso grado di coinvolgimento dei gruppi di lavoro, scarsa partecipazione della rete. Vengono quindi elaborate una serie di indicazioni operative per definire il lavoro di sostegno dell'equipe di Trento nei diversi ambiti di lavoro del programma: progettazione in Mozambico, gruppi di lavoro, rete territoriale, promozione e sensibilizzazione (vedi box)<sup>84</sup>.

... a staticità nel 2004-2005

Box n. 10: Sintesi delle conclusioni operative della riunione del 26 aprile 2005		
Ambito di lavoro	Linee di lavoro	Lavoro di sostegno equipe Trento
Progettazione	Le linee strategiche ed operative dei progetti vengono decise e formulate, assieme al budget, dal tavolo di Caia. Il tavolo di Caia fa pervenire all'equipe il documento di progetto. Eventuali varianti inerenti le attività e il budget sono comunicate dalla coordinatrice all'equipe di	L'equipe di Trento assicura la revisione formale del documento progettuale e ne cura il confezionamento e la presentazione alla PAT. L'equipe di Trento si incarica di redigere e presentare eventuali varianti al documento di progetto e al budget, su indicazione della coordinatrice. L'equipe di Trento si incarica di

<sup>84</sup>Verbale della riunione del CdA, 26 aprile 2005

	Trento. Le relazioni intermedie sono elaborate dall'equipe di Caia.	preparare e presentare i rendiconti dei POA sulla base della prima nota fornita dalla Coordinatrice di Caia.
Gruppi	I gruppi forniscono un appoggio/sostegno alle attività del progetto attraverso iniziative di approfondimento tematico, di consulenza tecnica e/o di collaborazione con altre realtà trentine. Gli spunti di lavoro e/o approfondimento saranno individuati a partire dagli obiettivi/risultati del progetto e o da eventuali sollecitazioni pervenute dal Tavolo di Caia.	L'equipe di Trento organizza e stimola gli incontri dei gruppi. Ne facilita la partecipazione e l'ampliamento. Invia le informazioni settoriali provenienti da Caia, raccoglie informazioni on line e da altre fonti per mantenere aggiornati i membri dei gruppi. Organizza momenti di approfondimento tematico/seminariale per stimolare la partecipazione. Propone e sostiene le attività di gemellaggio e/o partnership con altre istituzioni trentine.
Rete	Le rete è costituita dall'arcipelago di organizzazioni che potenzialmente possono essere motori/agenti di cambiamento sul territorio trentino. I gruppi/organizzazioni che partecipano alla rete collaborano con il CAM nella promozione e diffusione/sensibilizzazione delle tematiche e delle modalità di cooperazione del Consorzio a livello locale (comunità trentine).	L'equipe di Trento promuove attività di sensibilizzazione e di informazione in diverse realtà trentine in collaborazione con gruppi locali. Presenta i contenuti dei progetti e le modalità di lavoro del Consorzio. Stimola la partecipazione e organizzazione di eventi locali da parte dei gruppi in nome o per i consorzio. Promuove e organizza la partecipazione delle organizzazioni al tavolo trentino.
Promozione e sensibilizzazione	Sono attività rivolte a un pubblico vasto e orientate a promuovere e far conoscere la realtà mozambicana, africana. I contenuti delle manifestazioni o eventi intendono portare alla conoscenza del pubblico i problemi dello sviluppo e del sottosviluppo in Mozambico e in Africa in generale.	L'equipe di Trento propone, coordina e gestisce, da sola o con altre organizzazioni trentine, all'interno di percorsi singoli o strutturati, attività di sensibilizzazione, formazione, eventi culturali, percorsi didattici, ecc. tesi a dare visibilità e a tener alta l'attenzione sui temi del volontariato e dello sviluppo.
Gestione	Tutte le attività gestionali	

	necessarie per lo sviluppo degli ambiti su descritti, del progetto e per favorire la partecipazione di tutti gli attori alla vita associativa del consorzio.	
--	--	--

La struttura di Coordinamento inizia quindi a concentrarsi sull'attivazione ed il coordinamento dei Gruppi di lavoro e vengono avviate alcune nuove attività di sensibilizzazione, formazione e scambio culturale. Le esigenze del programma a Caia iniziano però ad assorbire quasi completamente le risorse umane impiegate nella struttura di Coordinamento di Trento che progressivamente inizia ad occuparsi prevalentemente di coordinamento dei Gruppi di lavoro, gestione del programma e supporto operativo a Caia mentre gli aspetti legati alla promozione e sensibilizzazione in Trentino ed all'attivazione di una rete territoriale ricevono minor attenzione.

... progressiva concentrazione sul supporto al programma in Mozambico

Per quanto riguarda il coinvolgimento degli organi volontari, singoli membri del CdA mettono a disposizione i propri contatti coinvolgendo soggetti del territorio nel programma e danno la loro disponibilità in occasione di eventi di sensibilizzazione e promozione organizzati sul territorio. In generale, tuttavia, il CdA nel suo complesso, negli anni svolge un ruolo limitato demandando sia la definizione di strategie di attivazione e sensibilizzazione del territorio sia l'operatività al Coordinamento di Trento. Non viene attivato un gruppo di lavoro ad hoc per le attività di sensibilizzazione in Trentino demandando invece questo ruolo ai Gruppi di Lavoro tematici. Nella realtà i Gruppi di Lavoro (inclusi quelli più attivi) si concentrano sul supporto al programma in Mozambico svolgendo un ruolo tecnico (risposta a specifiche istanze tecniche), di progettazione (collaborazione con le strutture di coordinamento nell'elaborazione di proposte progettuali settoriali) e di formazione (appoggio al coordinamento nel programmare percorsi di formazione per le nuove risorse umane).

... limitato coinvolgimento degli organi politico-volontari

Per quanto riguarda gli interventi a Caia, i processi di programmazione vengono impostati fin dall'avvio sulla base di alcune scelte strategiche che danno ampia autonomia al Coordinamento in loco (vedi cap. 4.1), ritenuto la struttura più adeguata per la definizione delle priorità di intervento e relative strategie mentre il CdA riserva per sé una funzione di visione d'insieme del programma, sintesi e mediazione dei differenti interessi e armonizzazione delle proposte con le risorse disponibili in Trentino. Per quanto riguarda l'operatività, la

Programma a Caia: da complementarità tra Trento e Caia

struttura di Coordinamento in loco ha fin dall'avvio del programma un elevato grado di autonomia decisionale legata all'impostazione data ai processi decisionali ma anche alle difficoltà comunicative tra Trento e Caia. Nella fase iniziale, la struttura di Coordinamento di Trento ha un ruolo chiave svolgendo la funzione di cerniera tra il Coordinamento in loco ed il CdA.

Il periodo 2004-2006 vede una serie di avvicendamenti nella struttura di Coordinamento di Trento che determinano una situazione di fragilità della struttura e relative difficoltà nel rivestire il ruolo di supporto al Coordinamento in loco. C'è inoltre un cambio di Presidenza che porta alla progressiva assunzione di un ruolo centrale nell'organizzazione da parte del Presidente in relazione sia alle funzioni di collegamento tra il CdA e la struttura di Coordinamento in loco sia a quelle di supporto a quest'ultimo nella gestione operativa degli interventi. Si assiste ad un progressivo cambiamento nel ruolo del CdA che a partire dal 2007 inizia a riunirsi con cadenza quindicinale. Se nella fase iniziale l'iniziativa nello sviluppo di nuove progettualità partiva prevalentemente da Caia, a partire dal 2007 il CdA ed alcuni Gruppi di Lavoro vengono ad assumere un ruolo propositivo (es. iniziative in ambito idrico, progetto di educazione comunitaria alla salute, sviluppo del piano di uso della terra). Il CdA inizia inoltre a trattare non solo questioni strategiche e di indirizzo ma anche quelle legate alla gestione operativa degli interventi. I fattori che influenzano questo cambiamento di ruolo nel CdA sembrano essere riconducibili a: 1. la necessità per il Presidente ed il CdA di accompagnare e sostenere il personale impiegato con ruolo di coordinamento a Trento e Caia (persone con limitata esperienza nel ruolo che erano chiamate a ricoprire); 2. la grande dedizione, il senso di responsabilità e l'impegno del Presidente - molto presente sia sulle questioni strategiche sia su quelle operative; 3 lo 'stile' di *leadership* del Presidente volto a facilitare incontri regolari del CdA per mantenere nei componenti senso di appartenenza all'organizzazione e favorire interesse e coinvolgimento nel programma.

... a ruolo presente ed attivo degli organi politico-volontari

### 3.3.3 Gestione amministrativo-contabile

Fin dall'avvio, il tema della gestione contabile amministrativa del programma viene considerato centrale. Vengono individuati i Revisori dei conti, tuttora attivi, che insieme ai coordinatori in loco ed in Trentino impostano un sistema di gestione della contabilità.

Centralità della gestione contabile - amministrativa

Nel 2004 in concomitanza con l'elaborazione del bilancio annuale, avvalendosi del contributo dei revisori dei conti, viene installato a Trento un programma di contabilità a partita doppia. A Trento viene impiegata un'assistente del coordinatore con responsabilità esplicita per la gestione amministrativa, mentre a Caia, a partire dal 2005, i responsabili di settore assumono la responsabilità di gestire ed amministrare il budget per il proprio settore di competenza (fino ad allora il budget era gestito dalla coordinatrice) lasciando alla coordinatrice la funzione di analisi finanziaria globale e di controllo della cassa (quest'ultima funzione viene successivamente trasferita al responsabile logistico - amministrativo).

2004 - 2005:  
programma di contabilità a partita doppia e ridefinizione delle responsabilità

Nel corso del 2006 con il supporto dei revisori dei conti, il sistema viene aggiornato predisponendo nuovi strumenti e procedure contabili - amministrative sia a Caia che a Trento per assicurare trasparenza e rapidità di controllo. Le nuove procedure garantiscono l'unificazione della contabilità del progetto, della rendicontazione e della contabilità/bilancio dell'associazione. A Trento la responsabilità per la gestione amministrativo-contabile continua a rimanere in capo ad una delle due coordinatrici. A Caia, fino a fine 2011 la coordinatrice mantiene un ruolo di predisposizione e controllo ultimo della gestione mensile finanziaria da inviare a Trento. A partire dal 2012 viene introdotta una nuova procedura che prevede che ogni responsabile di settore mandi direttamente a Trento il file di gestione del proprio settore.

Aggiornamento e adattamento del sistema

I Revisori dei conti negli anni, oltre a svolgere funzioni di controllo, assumono un ruolo centrale nel predisporre ed adattare il sistema di gestione amministrativo-contabile. I Revisori, inoltre, contribuiscono alla formazione del personale a Trento ed in loco attraverso percorsi formativi ad hoc e, nel caso del personale di Trento, accompagnamento costante. Nei percorsi di avvicinamento al ruolo del personale da stanziare a Caia (coordinatore e responsabili di settore), vengono inseriti momenti di formazione e accompagnamento relativi alla gestione amministrativo-contabile.

Formazione e accompagnamento

### 3.4 Risorse umane

Le persone che negli anni collaborano a vario titolo a TcM e alla realizzazione delle iniziative sono molteplici. Includono: 1. le persone che a titolo volontario mettono a disposizione tempo e competenze nelle attività dei Tavoli, dei direttivi delle associazioni, dei gruppi di lavoro; 2 il personale che lavora presso

Capacità di attivare il "volontariato" e attenzione alla selezione di "professionisti"

le associazioni a Trento ed in loco; 3. le persone coinvolte sui progetti in loco e in Trentino in veste di professionisti e volontari; 4. le persone operative all'interno dei partner locali; 5. le persone che beneficiano degli interventi. In questo paragrafo vengono descritti ed analizzati principalmente i processi relativi alle prime due categorie di persone. Nell'esperienza TcM, il contributo del volontariato negli anni è molto significativo. La capacità di attivare il "volontariato" non comporta una disattenzione nei confronti della selezione di "professionisti" della cooperazione, ritenuti fondamentali per coordinare e gestire il programma nel suo complesso e le iniziative in Trentino ed in Mozambico.

### 3.4.1 Ruolo del volontariato

TcM riesce a mobilitare in Trentino e a Caia un numero significativo di persone che mettono a disposizione del programma il proprio tempo, le proprie esperienze e competenze a titolo volontario.

A livello di Trentino, i componenti del CdA danno un contributo volontario significativo partecipando alle riunioni, svolgendo missioni a Caia e attivandosi in qualità di organizzatori, accompagnatori o volontari durante iniziative pubbliche in Trentino. I Presidenti, in particolare, sono molto attivi. Nel periodo 2003-2005 la ricostruzione dell'agenda del Presidente rileva una presenza regolare di incontri di lavoro settimanali presso il CAM oltre alle riunioni del CdA e del Tavolo. Nel periodo successivo, con lo sviluppo del programma, l'impegno del Presidente aumenta; oltre alla presenza alle riunioni dei CdA (a cadenza quindicinale), alla partecipazione a diversi Gruppi di Lavoro (microcredito, sviluppo rurale, acqua, pianificazione territoriale) ed allo svolgimento di circa due missioni all'anno a Caia, il Presidente dedica a TcM in media 8 ore settimanali per 50 settimane all'anno<sup>85</sup>. I Revisori dei Conti, come abbiamo visto, danno al programma un contributo significativo nell'ambito della gestione del sistema amministrativo-contabile ed inoltre sono attivi nel gruppo microcredito.

Contributo del CdA,  
del Presidente e dei  
Revisori

Il contributo del volontariato si manifesta inoltre in termini di coinvolgimento nei Gruppi di Lavoro, molti dei quali includono, oltre ai Consiglieri, professionisti che operano in Trentino in diversi ambiti (università, casse rurali, associazioni di categoria, ecc.) e mettono a disposizione di TcM a titolo gratuito

Volontariato nei  
gruppi di lavoro

---

<sup>85</sup> Relazioni annuali del Mozambico in Trentino per il periodo 2007 - 2011

competenze e professionalità di alto livello. Diverse persone che hanno lavorato nelle strutture di coordinamento a Caia continuano a partecipare e dare il proprio contributo a TcM.

A questo contributo da parte dei membri degli organi politico-volontari e dei gruppi di lavoro, va aggiunto il lavoro volontario messo a disposizione dal personale stipendiato della struttura di coordinamento di Trento per coordinare attività ed iniziative che necessariamente si svolgono al di fuori dell'orario di lavoro.

Volontariato del personale della struttura di coordinamento

Oltre al contributo in termini di ore lavoro, è importante sottolineare che volontari e personale stipendiato non ricevono un rimborso spese, nemmeno per costi quali telefono e mobilità che per alcuni ruoli possono essere significativi. A partire dal 2007 le relazioni del programma "Il Mozambico in Trentino" includono un'analisi in termini di ore lavorative e di valorizzazione monetaria del contributo del volontariato (vedi tabella)<sup>86</sup>:

Valorizzazione del contributo del volontariato

**Tabella n. 7 - valorizzazione del volontariato**

	2007	2008	2009	2010	2011
Totale ore lavorative	1.550*	2.730	3.999	2.421	2.662
Totale in €	54.000	50.000	66.000	38.736	47.916

\* non include le ore di volontariato dei gruppi di lavoro

Fonte: relazioni Il Mozambico in Trentino (2007, 2008, 2009, 2010, 2011)

A livello di Caia, il programma si è avvale del contributo di molti componenti della comunità che all'interno di alcuni programmi lavorano a titolo di volontariato (nelle escolinhas, nella radio comunitaria, nel progetto di assistenza domiciliare, nelle attività di assistenza tecnica ai contadini).

Volontariato a Caia

### 3.4.2 Selezione e gestione del personale

La selezione del personale (soprattutto espatriati per la struttura di coordinamento di Caia), in particolare, viene trattata in maniera strutturata organizzando bandi, prevedendo colloqui di selezione, coinvolgendo il CdA, per assicurare l'individuazione di persone con competenze ed esperienze relative ai profili professionali richiesti ma anche con qualità ed attitudini

Strutturazione dei processi di selezione

<sup>86</sup> Calcolare il contributo del volontariato è molto complesso

valorizzate da TcM (idealità, capacità relazionali).

L'avvicinamento al ruolo per le persone espatriate selezionate è una questione a cui TcM presta attenzione. In relazione al personale da inviare a Caia in generale vengono organizzati periodi di formazione a Trento. In loco, ove possibile vengono previsti periodi di affiancamento tra responsabile uscente e nuova persona selezionata per il ruolo. Anche per il personale da impiegare nella struttura di coordinamento a Trento TcM negli anni investe nell'accompagnamento e formazione delle persone. In particolare, viene facilitata la partecipazione a percorsi formativi dell' UNIP fino al 2007 e del Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale poi.

Avvicinamento al ruolo

Nella fase di espansione del personale di Caia e di organizzazione e strutturazione di ruoli e responsabilità vengono predisposti strumenti di gestione delle risorse umane, tra cui i Termini di Riferimento per il ruolo di responsabile di settore ed una griglia di valutazione della *performace* del personale. Mentre i ToR sono strumenti adottati a livello organizzativo, altri quali la pratica di effettuare una valutazione dopo il periodo di prova e l'utilizzo della scheda di autovalutazione della *performance* vengono lasciati alla discrezionalità delle coordinatrici - non c'è quindi un'utilizzazione sistematica.

Strumenti di gestione delle risorse umane

Nei processi di selezione delle risorse umane da impiegare nella struttura di coordinamento di Caia, il tema della provenienza dal Trentino e del legame con questo territorio ha un ruolo importante. L'impostazione del programma volta a ricercare sinergie tra il Trentino e Caia ed a favorire relazioni tra i due territori presuppone che le persone inviate in loco abbiano un legame con il Trentino, lo conoscano dal punto di vista degli attori e della modalità di organizzazione del territorio. TcM privilegia la "trentinità" in quanto elemento che facilita l'assunzione di un ruolo di facilitatori nell'identificare opportunità per avviare relazioni tra il Trentino e Caia. La "trentinità" è anche intesa come compartecipazione ad uno spirito di radicato volontariato ed associazionismo trentino che secondo TcM si traduce anche in un atteggiamento particolare verso la cooperazione internazionale. Di fronte alla difficoltà nel trovare trentini per i ruoli di responsabilità nella struttura di coordinamento in loco, TcM ripiega sulla "italianità" strutturando percorsi di avvicinamento ai ruoli e passaggi in Trentino che permettano alle persone selezionate di conoscere alcune realtà locali del territorio, capire la "cultura organizzativa" di TcM e soprattutto l'impostazione che si vuole che abbia il programma a Caia, cioè favorire l'assunzione di responsabilità (anche

La trentinità come elemento chiave nella selezione del personale

finanziaria) per le iniziative da parte delle comunità e soprattutto delle autorità locali. Vengono condivisi alcuni strumenti volti a trasmettere i valori e principi di TcM (in particolare il Manifesto e la Carta dei Volontari).

**Box n. 11: Estratti dalla Carta dei volontari**

La carta dei volontari elaborata nel 2005 ed emendata nel 2009 disciplina alcuni aspetti legati alla presenza di espatriati nel programma. Elementi chiave dell'organizzazione del lavoro che emergono dalla carta dei volontari sono:

- condivisione del proprio lavoro con il coordinatore ed i colleghi
- stile "essenziale" ed oculato nell'utilizzo e nella gestione di tutte le risorse a disposizione del programma
- rispetto di scadenze (per piani di lavoro, relazioni trimestrali, relazioni annuali, contabilità) per assicurare coordinamento con tempi e scadenze di Trento
- nello spirito del programma di presenza e lavoro "dentro" la comunità, svolgimento del proprio lavoro sul campo e in maniera privilegiata nei luoghi in cui prendono vita i vari progetti e attività
- per i progetti in cui si rivestono ruoli di assessoria presso i servizi distrettuali, presenza continua presso i servizi per favorire un passaggio continuo di competenze e per assicurare il legame del programma con le reali esigenze ed istanze delle istituzioni locali.

L'approccio strutturato alla gestione delle risorse umane non determina rigidità. Da un lato, il CAM dimostra flessibilità nel riorganizzare ruoli e profili per adattarli alla disponibilità, alle competenze, agli interessi ed alle attitudini delle persone selezionate ed in questo modo valorizzarle. Dall'altro, pur predisponendo ToR per i ruoli di responsabile di settore il CAM dà alle persone molta autonomia nell'interpretazione del proprio ruolo. In relazione ai responsabili di settore, in particolare, viene data la possibilità di modellare il proprio ruolo proponendo e privilegiando interventi in linea con i propri interessi e competenze. La flessibilità nell'interpretazione dei ruoli valorizza i talenti delle persone ma ha anche effetti negativi in termini di continuità delle iniziative e peso relativo dato ai diversi ambiti di intervento<sup>87</sup>.

Strutturazione e  
flessibilità

Un elemento interessante nella gestione delle risorse umane è la circolarità tra Coordinamento di Trento e Coordinamento di Caia: in relazione a quest'ultimo, una strategia di selezione è quella di offrire il posto di coordinatore alle persone che svolgono il ruolo di coordinamento a Trento garantendo quindi a Caia la presenza di persone che conoscono la realtà trentina e l'approccio di

Circularità

<sup>87</sup>Vedi, per esempio, abbandono dell'educazione inclusiva, priorità data all'area acqua e *saneamento* rispetto alla pianificazione

cooperazione tra comunità che TcM promuove. Se ciò rappresenta un punto di forza per il Coordinamento di Caia, dall'altra può in un certo senso aver contribuito alla fragilità del Coordinamento di Trento che si è ritrovato nella situazione di "perdere" risorse umane formate e quindi di dover inserire e formare nuove persone. Per ovviare a ciò, TcM favorisce quindi una circolarità anche nella direzione opposta offrendo alle coordinatrici che rientravano da Caia ruoli di formazione e/o supporto alle persone impiegate nella struttura di Coordinamento di Trento.

**Box n. 12: La circolarità delle risorse umane**

Dalla ricostruzione storica emergono due casi di circolarità delle risorse umane, cioè dell'impiego iniziale di una persona nella struttura di Trento per poi passare al ruolo di coordinatore locale a Caia e poi a fine mandato ritornare per alcuni mesi nella struttura di Trento per fornire supporto per aspetti particolari del coordinamento trentino:

- nel primo caso (2001-2007), la persona trascorre due anni nella struttura di Trento per poi ricoprire il ruolo di coordinatrice a Caia per 3 anni e mezzo e poi rientrare nella struttura di Trento per 6 mesi in un ruolo di accompagnamento, formazione e sostegno alla nuova coordinatrice;
- nel secondo caso (2005-2010), la persona trascorre circa due anni nella struttura di Trento, poi ricopre il ruolo di coordinatrice di Caia per quasi tre anni e poi rientra nella struttura di Trento per mesi in un ruolo di supporto occupandosi principalmente di pianificazione e coordinamento dei gruppi di lavoro, sviluppo del manuale sulle procedure e di redazione di testi sullo sviluppo degli interventi nel settore microcredito e sviluppo rurale.

L'approccio strutturato alla gestione delle risorse umane caratterizza non soltanto la selezione degli espatriati ma anche del personale locale. I processi sono in generale rigorosi ed attenti alla valorizzazione delle risorse umane del luogo ed alla selezione di persone che abbiano caratteristiche personali oltre che competenze adatte alle tipologie di intervento (es. ausiliarie donne per i posti di salute per garantire una presenza femminile incentivando così i parti assistiti dagli infermieri nelle strutture sanitarie). Negli anni TcM investe nella formazione e nell'accompagnamento del personale locale impiegato nei diversi progetti per promuovere una loro progressiva assunzione di responsabilità nella gestione delle iniziative; ciò avviene sia in relazione ai progetti direttamente gestiti dal CAM (es. microcredito, *escolinhas*) sia per quanto riguarda gli interventi gestiti in collaborazione con l'amministrazione locale (es. ufficio di pianificazione, scuola professionale agro-zootecnica) o con soggetti della società civile (es. radio comunitaria, associazione degli assistenti domiciliari). TcM privilegia la crescita delle persone all'interno delle strutture pubbliche e comunitarie di

Valorizzazione del personale locale

Caia; non esplora la possibilità di assumere o promuovere personale locale per i ruoli di responsabile di settore avviando dei processi di selezione in loco per le posizioni vacanti.

### 3.5 Comunicazione

In questo paragrafo analizziamo le dinamiche che caratterizzano negli anni sia la comunicazione interna sia quella esterna. Per comunicazione interna intendiamo la gestione dello scambio di informazioni tra i soggetti sul medesimo territorio (Trento e Caia) e tra soggetti dei due territori. La comunicazione esterna riguarda invece le modalità attraverso le quali TcM ottiene visibilità sia in Trentino che in loco.

Comunicazione  
interna e esterna

#### 3.5.1 Comunicazione interna

La comunicazione interna a TcM viene analizzata a tre livelli: 1. interna a Trento (tra struttura di coordinamento, CdA, gruppi di lavoro, soggetti della rete); 2. interna a Caia (tra personale di coordinamento); 3. tra Trento e Caia.

Tre livelli

Per quanto riguarda la comunicazione interna a Trento, un ruolo chiave viene assegnato fin dall'avvio del programma alla struttura di coordinamento incaricata di coordinare le riunioni del CdA, del Tavolo e poi dei Gruppi di lavoro. La circolazione delle informazioni è elemento chiave per mantenere informati e quindi attivi i componenti di queste strutture collegiali. In generale, la struttura di coordinamento svolge un efficace ruolo disseminando a CdA e Gruppi di lavoro le relazioni periodiche settoriali e altro materiale rilevante proveniente da Caia, partecipando alle riunioni di CdA e gruppi di lavoro, redigendo nel caso del CdA i verbali in maniera sistematica e mantenendo contatti telefonici e personali regolari con i componenti di questi organi politico-volontari. La struttura di coordinamento mantiene inoltre i contatti in maniera bilaterale con i soggetti ed i volontari della rete.

... interna a Trento

Per quanto riguarda Caia, la comunicazione interna tra il personale di coordinamento passa attraverso momenti formali (riunioni del lunedì per questioni logistiche, riunioni d'equipe di aggiornamento e progettazione) ma anche e soprattutto, nel caso degli espatriati, attraverso momenti informali di discussione facilitati dalla prossimità ufficio - casa e dalla situazione di convivenza. Le riunioni d'equipe, introdotte a partire dal 2005,

... interna a Caia

inizialmente vengono organizzate regolarmente (mensilmente) e poi in maniera più limitata ed irregolare<sup>88</sup>. I responsabili di settore gestiscono la comunicazione all'interno delle equipe settoriali di cui sono referenti.

La comunicazione interna tra Trento e Caia si modifica nel tempo in funzione di una serie di fattori legati sia alla situazione interna all'associazione (endogeni) sia a cambiamenti di contesto (esogeni). Per quanto riguarda i fattori endogeni, elemento chiave nella comunicazione tra Trento e Caia è la struttura di Coordinamento di Trento che fin da subito ha un ruolo di cerniera tra la struttura di Coordinamento di Caia e gli organi politici dell'associazione (CdA e Presidente). Mentre nel periodo 2002-2003 la comunicazione tra Trento e Caia si svolge principalmente a livello di strutture di Coordinamento, la situazione di fragilità nella struttura di Trento nel periodo 2004 - 2006 porta ad una situazione di progressivo sviluppo di canali di comunicazione diretta tra il Presidente e la struttura di Coordinamento di Caia. La stabilità e relativo consolidamento della struttura di Coordinamento di Trento a partire dal 2007 non porta ad un cambiamento significativo nella comunicazione tra Trento e Caia che continua a scorrere lungo due canali diversi (Presidente - Coordinatrice di Caia e Coordinatrice di Trento - Coordinatrice di Caia). La regolarità e la frequenza di contatto tra Presidente e Coordinatrice di Trento (skype giornaliera, pranzi settimanali) riducono il rischio di corto circuiti nella comunicazione.

... tra Trento e Caia:  
dinamiche interne

Ci sono fattori esogeni che influenzano negli anni la comunicazione tra Trento e Caia, in particolare l'impatto dell'arrivo dell'elettricità, del telefono e di internet a Caia nel 2007. Nelle fasi iniziali, la base di TcM a Beira, oltre a permettere il contatto con gli attori istituzionali e non del livello provinciale, serviva a facilitare la comunicazione tra il coordinamento a Caia e Trento. I viaggi mensili a Beira rappresentavano quindi spartiacque netti tra il lavoro sul campo a Caia e la comunicazione e lo scambio con Trento. Strumenti molti importanti di aggiornamento della struttura di Trento erano anche le relazioni periodiche settoriali. L'arrivo di elettricità, internet e telefono a Caia cambia le dinamiche. Da un lato porta ad una più regolare condivisione delle informazioni tra Trento e Caia (tramite mail di aggiornamento, skype per questioni operative) e

impatto delle ICT

---

<sup>88</sup> Nel contesto della valutazione del programma condotta nel 2007, al personale impiegato a Caia viene chiesto di valutare il lavoro d'equipe. Dalle valutazioni emerge che in generale i responsabili di settore lavoravano alquanto indipendentemente; gli ostacoli al lavoro d'equipe vengono individuati nel carico di lavoro, nell'eterogeneità degli interventi, nel limitato numero di riunioni d'equipe ed in fattori di natura personale.

quindi ad un maggiore conoscenza di Trento dell'andamento del programma a Caia; le relazioni periodiche settoriali vengono lette dal coordinamento ma non forniscono in generale informazioni di cui esso non era già a conoscenza. Dall'altra la facilità di comunicazione può aver contribuito a modificare la natura del lavoro degli espatriati a Caia che progressivamente sembra essere diventato più centrato sull'ufficio e meno sul campo. In conseguenza di questo sviluppo, nel 2009 viene sentita l'esigenza di aggiornare la Carta dei Volontari specificando in modo esplicito che il lavoro degli espatriati doveva avere la caratteristica principale di svolgersi sul campo e comunque nei luoghi in cui prendevano vita i vari progetti e le attività mentre l'ufficio a Caia rappresentava solo il punto di appoggio.

Per quanto riguarda la comunicazione un ruolo importante è svolto negli anni dalle missioni da Trento e Caia. Le missioni da Trento a Caia vengono pianificate annualmente dal CAM e coinvolgono il personale della struttura di coordinamento di Trento, i membri del CdA e dei gruppi di lavoro. Se le missioni dei componenti del CdA e dei Gruppi di lavoro sono sicuramente uno strumento importante di coinvolgimento di membri di questi organi politico-volontari nel programma a Caia, la minore mobilità del Coordinamento trentino rispetto a quella del Presidente in particolare pone dei limiti in relazione alla capacità del Coordinamento di essere punto di riferimento principale nella comunicazione tra Caia e Trento. Se la mobilità è principalmente nella direzione Trento-Caia, è anche vero che TcM valorizza i rientri in Italia del personale espatriato prevedendo periodi di lavoro a Trento ad ogni rientro o almeno una volta all'anno ed a conclusione degli incarichi di lavoro. I periodi di lavoro a Trento rappresentano un importante strumento di conoscenza reciproca e di collegamento tra il personale espatriato impiegato nella struttura di Coordinamento di Caia da una parte ed il CdA ed i Gruppi di Lavoro dall'altro. La mobilità verso il Trentino del personale locale è molto limitata.

Centralità delle missioni

### 3.5.2 Comunicazione esterna

La comunicazione esterna ed in particolare il tema della visibilità non riveste per molti anni un ruolo prioritario né in Trentino né in loco.

Bassa visibilità

A Caia, in particolare, TcM si distingue dagli altri soggetti della cooperazione internazionale in quanto adotta, per scelta, una strategia centrata sulla bassa visibilità. A differenza degli altri attori internazionali, la presenza del CAM non è caratterizzata

... in loco è una strategia esplicita

dall'uso di loghi e simboli per essere riconoscibile e rendere visibile la propria presenza ed i propri interventi. La scelta strategica è di mantenere un profilo "trasparente" per rendere evidente che il proprio ruolo e lavoro nel distretto è di affiancamento e supporto alle istituzioni locali.

Per quanto riguarda il Trentino, ed in particolare la produzione di materiale divulgativo del programma (sia cartaceo che informatico), a partire dal 2003 vengono previste esplicite attività all'interno del programma che portano alla produzione di volantini ed altro materiale. Dal 2003 al 2006, tuttavia, l'investimento nella comunicazione è limitato; anche dal punto di vista informatico, il programma non dispone di un proprio sito ma ha uno spazio all'interno del portale della PAT Trentino cooperazione gestito da Unimondo.

... in Trentino ha  
bassa priorità

Dal 2007 viene data maggior attenzione alla comunicazione esterna: vengono predisposti una serie di nuovi strumenti informativi e comunicativi per rendere più visibile il lavoro di TcM. La nuova coordinatrice progetta e realizza il sito internet del programma ([www.trentinomozambico.org](http://www.trentinomozambico.org)) occupandosi poi periodicamente del suo aggiornamento; informazioni sul programma ed un link al sito continuano ad essere presenti anche sul nuovo sito della PAT ([www.trentinosolidarieta.it](http://www.trentinosolidarieta.it)). Viene realizzato un nuovo volantino e nel 2008 viene elaborata e stampata una nuova brochure composta da 12 schede illustrate dedicate al programma ed ai sette settori di intervento. Dal 2009 viene attivato anche il contatto Facebook e nel 2012 viene prodotta una newsletter di aggiornamento su attività ed eventi inviata per mail a soci e simpatizzanti. Per quanto riguarda il materiale video, TcM dispone di tre video: "Insieme Juntos" realizzato nel 2005, "Il Trentino in Mozambico: un'esperienza di cooperazione comunitaria" prodotto nel 2008 e il "Mozambico una banca per la solidarietà" prodotto nel 2010.

... dal 2007  
investimento  
crescente

Negli anni, il programma viene promosso inoltre tramite la pubblicazione di articoli su quotidiani e riviste locali che danno copertura ad eventi di rilievo ma anche spazio negli ultimi anni ad approfondimenti su tematiche particolari. Informazioni sul programma o su aspetti particolari vengono pubblicate inoltre su giornalini, notiziari e newsletter di associazioni ed enti del territorio legati a TcM. Dal 2007 il coordinamento mantiene un'accurata rassegna stampa degli articoli pubblicati sul programma. Un altro strumento di comunicazione che viene utilizzato sono le radio locali, soprattutto quelle attive nel gruppo di lavoro, che a partire dal 2007 danno spazio a servizi sulle attività del CAM ed in particolare sul progetto radio

Rassegna stampa e  
radio

comunitaria di Caia.

Nel 2011, in occasione del decennale, viene pubblicato il libro “Insieme Juntos. Un cammino lungo 10 anni” che presenta il lavoro svolto da TcM nei diversi settori d’intervento, viene realizzato un servizio radio ed organizzata una settimana di eventi. Viene inoltre organizzato un evento in collaborazione con le esperienze “Trentino con” dei Balcani.

Decennale e  
collaborazione con  
Trentino con i Balcani

### 3.6 Considerazioni finali

TcM nasce con ambiziosi obiettivi legati alla volontà di avviare un programma di sviluppo multisetoriale in un territorio circoscritto (distretto di Caia) sperimentando la forma della cooperazione decentrata. Agli ambiziosi obiettivi legati all’avvio di un programma multisetoriale integrato in un distretto rurale, si aggiungono quelli legati all’approccio innovativo che si voleva adottare e che implicava lo sviluppo di strumenti e meccanismi per favorire collaborazione tra attori della solidarietà internazionale trentina, partecipazione di realtà e soggetti diversi del territorio e sviluppo di relazioni e scambi tra soggetti trentini ed omologhi in loco. TcM coglie questa sfida e negli anni riflette su strumenti e meccanismi per conciliare l’esigenza di gestire in maniera efficace un complesso programma multisetoriale in un distretto rurale africano con la volontà di attivare e far partecipare al programma realtà trentine diverse.

Riflessione e  
sperimentazione per  
conciliare efficacia e  
partecipazione

Inizialmente si riflette sull’assetto organizzativo. TcM passa dal modello “confederale”, cioè Tavolo coordinato da un’associazione (operativo per circa un anno) che viene ritenuto non funzionale alle esigenze di un programma che voleva essere multisetoriale ed integrato ad un modello “consortile”, cioè consorzio di associazioni (CAM) ritenuto l’assetto organizzativo migliore per garantire una gestione plurale di un programma che voleva essere unitario ed evitare il pericolo di frammentazione degli interventi insito nel modello “confederale”. Questo modello consortile rimane costante fino ad oggi e garantisce lo sviluppo del programma nel distretto di Caia ed una gestione efficace degli interventi nei diversi settori.

Modello consortile  
favorisce gestione  
efficace

In Trentino, si concilia efficacia e partecipazione mantenendo il Tavolo e poi puntando sull’attivazione di Gruppi di Lavoro tematici. Ciò dimostra capacità di adattamento tuttavia lo schema organizzativo che correla Tavolo/Gruppi di lavoro e CAM rimane indeterminato. Una revisione del Regolamento è opportuna per renderlo maggiormente rispondente ai ruoli

Aggiornamento del  
Regolamento

effettivi svolti da CAM da una parte e Tavolo/Gruppi di Lavoro dall'altra.

Il CAM è caratterizzato da forte continuità in termini di composizione del consorzio. Per scelta non investe nell'allargamento della base associativa che rimane costante e limitata. Nel tempo e in particolare negli ultimi anni, il CAM assume sempre più la connotazione di un'associazione di I livello amministrata da un organo politico-volontario (il CdA) che voleva essere rappresentativo delle diverse associazioni socie del consorzio ma che in realtà manifesta limiti di rappresentanza legati alla forte personalizzazione e a un limitato coinvolgimento istituzionale da parte delle associazioni socie.

**CAM: limiti di rappresentanza**

In termini di partecipazione della società trentina, viene data priorità all'attivazione ed al coinvolgimento di specifiche realtà trentine con interesse e competenze rilevanti per il programma in Mozambico (attraverso i Gruppi di lavoro). C'è un investimento più ridotto nella creazione di una rete territoriale volta alla sensibilizzazione della popolazione nel suo complesso.

**Priorità ad attivazione di competenze rilevanti per il programma in Mozambico**

La creazione di Gruppi di Lavoro risponde ad una pluralità di obiettivi: a) facilitare la partecipazione della comunità trentina, b) favorire la creazione di relazione tra realtà trentine e gruppi mozambicani, c) fornire sostegno tecnico ai progetti. Non è sempre possibile conciliare questi obiettivi diversi. In generale, all'interno dei singoli gruppi, c'è un limitato coinvolgimento di realtà territoriali diverse: diversi gruppi sono composti da un soggetto unico e/o sono centrati su un soggetto predominante<sup>89</sup>. Nonostante questo limite, i gruppi di lavoro rappresentano importanti strumenti di facilitazione del coinvolgimento di realtà trentine diverse. La presenza di un focus tematico permette di coinvolgere soggetti e persone con competenze ed esperienze relative al tema e di focalizzare quindi il lavoro su questioni di interesse comune. I gruppi di lavoro permettono ai soggetti partecipanti di dare supporto tecnico alla realizzazione degli interventi in loco e di stabilire quindi una relazione con i progetti e le realtà mozambicane coinvolte.

**Gruppi di lavoro: importanti strumenti di coinvolgimento e partecipazione**

In loco, non vengono create strutture alternative e parallele di

**In loco: interazione**

---

<sup>89</sup> Il gruppo pianificazione era composto inizialmente da diverse realtà (Facoltà di Ingegneria e di Sociologia dell'Università di Trento, ISF, Consorzio Lavoro Ambiente, professionisti di Agenda 21 Consulting); oggi ne fanno parte esclusivamente docenti, ricercatori e studenti del Settore Tecnica e Pianificazione Urbanistica della Facoltà di Ingegneria. Il gruppo acqua è composto esclusivamente da docenti, ricercatori e studenti del Settore Idraulica della Facoltà di Ingegneria. Nel gruppo microcredito sono attive alcune persone che hanno operato nella struttura di coordinamento di Caia ma l'unica realtà del territorio coinvolta è la Cassa Rurale di Aldeno e Cadine

coinvolgimento delle realtà territoriali; la scelta di TcM di partecipare ed interagire all'interno dei luoghi istituzionali (*Conselho consultivo*) è appropriata e favorisce lo sviluppo di una relazione continuativa con le istituzioni locali e con le diverse espressioni della comunità rappresentate all'interno di questo strumento locale di partecipazione della società civile organizzata.

all'interno dei luoghi istituzionali

La complessità del programma richiede la presenza di strutture di coordinamento in entrambi i territori e lo sviluppo di una relazione sinergica e complementare tra strutture di coordinamento da un lato e organi politico-volontari dall'altro. Per quanto riguarda il programma Il Mozambico in Trentino, in maniera limitata viene sviluppata una relazione complementare e sinergica tra CdA e struttura di coordinamento di Trento e ciò limita le potenzialità di sviluppo del programma (la definizione delle strategie e l'operatività sono entrambe delegate alla struttura di coordinamento con un limitato coinvolgimento del CdA). Nella definizione delle strategie del programma Il Trentino in Mozambico, invece, TcM riesce a conciliare un ruolo centrale della struttura di coordinamento di Caia, supportata dalla struttura di Trento, con la capacità di mantenere attivo un organo politico-volontario leggero e competente (il CdA) che sviluppa una conoscenza approfondita del contesto e del programma e la capacità quindi di entrare nel merito delle iniziative. Oltre al contributo del CdA, il programma in Mozambico è arricchito dal supporto tecnico dei Gruppi di lavoro. Per quanto riguarda gli aspetti contabili-amministrativi, viene creata una positiva sinergia tra organi politico-volontari, in particolare Revisori dei Conti, e strutture di coordinamento che sviluppano insieme un sistema adatto all'organizzazione e lo modificano nel tempo in funzione delle esigenze del programma.

Sfide nel mantenere relazione complementare e sinergica tra organi politico volontari e strutture di coordinamento

Oggi, il CAM è connotato da un CdA molto presente ed attivo. C'è il rischio che le questioni operative assorbano in maniera eccessiva il CdA a scapito della sua capacità di mantenere una visione d'insieme del programma, inquadrare le questioni chiave ed indirizzare le scelte strategiche. E' importante che un'organizzazione complessa come il CAM mantenga una chiara distinzione di ruoli tra la componente politico-volontaria e quella professionale e adotti il principio di delega funzionale. Nel 2010 è stato avviato un lavoro per definire un manuale su ruoli, procedure, indicazioni operative; questo è un importante strumento per definire le funzioni dei diversi attori di TcM (CdA, gruppi di lavoro, strutture di coordinamento) e le relazioni tra di essi.

Importanza di una chiara distinzione di ruoli

La dialettica tra “volontariato” e “professionismo” nell’esperienza TcM non è vissuta in termini dicotomici ma piuttosto come una dimensione integrata, conciliabile e sinergica. Da un lato, il contributo del “volontariato” all’interno del CdA e dei Gruppi di Lavoro ha una dimensione valoriale e volontaria ma anche una forte connotazione professionale, di apporto cioè di particolari competenze tecniche da parte di professionisti in diversi settori che a titolo gratuito mettono a disposizione di TcM il proprio tempo e le proprie competenze. Dall’altro, le persone impiegate nelle strutture di coordinamento, in generale, conciliano professionalità nel campo del coordinamento di interventi di cooperazione e/o in particolari ambiti tematici relativi ai settori d’intervento con una grande idealità e disponibilità a lavorare e dare il proprio apporto professionale oltre un normale orario di lavoro. La dimensione ideale/valoriale e quella tecnica/professionale quindi connotano l’apporto sia dei “volontari” sia dei “professionisti”; entrambe le componenti, quella “volontaria” e quella “professionale” convivono all’interno di TcM e la sfida per l’associazione è quella di coordinare i rispettivi apporti per favorire complementarietà e valorizzazione reciproca.

Dialettica  
“volontariato” e  
“professionismo”

Nell’esperienza TcM il contributo del volontariato negli anni è molto significativo. La stima del contributo del volontariato al programma in termini di ore lavorative e relativa valorizzazione monetaria è una pratica significativa che il CAM adotta a partire dal 2007. La capacità di attivare il “volontariato” non comporta una disattenzione nei confronti della selezione di “professionisti” della cooperazione. TcM sviluppa un approccio strutturato alla selezione e gestione delle risorse umane che tuttavia rimane poco codificato; si raccomanda lo sviluppo di politiche e strumenti di gestione delle risorse umane avvalendosi delle esperienze maturate dal CAM stesso e dalle ONG socie. E’ importante inoltre codificare principi di fondo e modalità operative del programma. Il Manifesto nonostante sia stato elaborato dieci anni fa è tutt’ora uno strumento importante per trasmettere i principi alla base di TcM. Il processo di pianificazione strategica avviato nel 2012 fornisce l’opportunità per definire ulteriormente la modalità operativa e la strategia d’intervento futura. La definizione di principi ed approcci favorisce la comprensione della “cultura organizzativa” di TcM ed il relativo allineamento delle risorse umane impiegate con i suoi valori, principi e modalità operative.

Codificare principi ed  
approcci per favorire  
comprensione della  
“cultura  
organizzativa”

In linea con un approccio alla cooperazione centrato sulle persone, TcM investe nella valorizzazione e formazione di personale locale; tuttavia, per le persone locali impiegate nei diversi settori non viene condotta un’analisi strutturata di: 1.

profili; 2. posizioni e ruoli; 3. processi di promozione, retrocessione, uscita; 4. percorsi di formazione. In considerazione della centralità che TcM dà alla progressiva assunzione di responsabilità ed autonomia del personale locale è opportuno monitorare questi aspetti ed effettuare annualmente un'analisi strutturata dei processi di selezione, formazione e crescita del personale locale.

Monitoraggio dei processi di crescita del personale locale

L'esperienza di TcM dimostra che la presenza di una struttura di coordinamento in Trentino è fondamentale per facilitare lo scambio e la condivisione di informazioni tra i diversi attori trentini (CdA, gruppi di lavoro, membri della rete) e tra soggetti dei due territori (Trentino e Caia). Le nuove tecnologie offrono strumenti innovativi di comunicazione che avvicinano i territori; è importante tuttavia mantenere una chiara distinzione tra ciò che può passare attraverso strumenti informali di comunicazione (mail, skype, telefonate) e ciò che richiede formalizzazione (in relazioni, verbali) per assicurare trasparenza e tracciabilità dei processi decisionali.

Comunicazione interna: centralità della struttura di coordinamento

Le regolari missioni da Trento a Caia e la valorizzazione dei rientri in Italia del personale espatriato prevedendo periodi di lavoro a Trento sono importanti strumenti che favoriscono la comunicazione interna e l'aggiornamento. La pianificazione annuale delle missioni e dei rientri è una pratica significativa che favorisce un approccio strutturato ed efficiente alla organizzazione delle missioni e dei viaggi. La comprensione della realtà in loco ed il monitoraggio dell'andamento del programma richiedono una maggiore mobilità da parte del Coordinamento di Trento.

Viaggi e missioni

TcM è consapevole che dopo più di 10 anni di presenza nel distretto di Caia, è necessario che il programma entri in una fase finale di consolidamento per garantire *ownership* dei progetti e sostenibilità dei servizi. Nel 2012 è stato avviato un processo di pianificazione strategica volto a definire la prospettiva temporale del futuro coinvolgimento di TcM nel distretto di Caia in un'ottica di progressivo "alleggerimento" della presenza diretta di personale del CAM a Caia e di aumento dell'autonomia gestionale e finanziaria delle diverse iniziative. Questo processo e le scelte che verranno fatte sono determinanti per definire un adeguato percorso di accompagnamento ai partner locali in questa fase finale del programma.

Pianificazione strategica per consolidare



# Programmazione

# 4

- 4.1 Costruzione ed evoluzione degli obiettivi in Mozambico
- 4.2 Costruzione ed evoluzione degli obiettivi in Trentino
- 4.3 Considerazioni finali

Fin dalla sua costituzione, il programma di cooperazione decentrata con il Mozambico viene trattato dalla PAT come un programma pluriennale da finanziare all'interno della gestione diretta. A partire dal 1999, nell'ambito di impegni pluriennali della PAT nei confronti del programma<sup>90</sup>, la Giunta provinciale inizia a stanziare annualmente all'interno del Programma di gestione del Servizio responsabile per la solidarietà internazionale il budget per il programma.

Finanziamento in gestione diretta

Avendo a disposizione un budget fissato annualmente e non essendo soggetto ai vincoli di scadenza previsti per i bandi annuali per la presentazione dei progetti, i processi di programmazione negli anni vengono impostati e si sviluppano in linea con le esigenze di un programma multi-settoriale e pluriennale. La flessibilità della PAT in termini di possibilità per il programma di presentare richieste di variante (onerosa e non onerosa) e di proroga, di riconoscere in sanatoria attività e spese effettuate prima dell'approvazione del contributo annuale facilitano il lavoro di programmazione permettendo un adeguamento degli interventi alle mutevoli condizioni ed esigenze del contesto operativo.

Pianificazione e realizzazione in linea con le esigenze del programma

L'organizzazione del programma generale vede fin dal 2000 l'elaborazione di due programmi distinti, uno relativo al coordinamento delle attività in Trentino ed uno agli interventi nel distretto di Caia. A partire dal 2002 viene introdotto un titolo a specchio per i due programmi "Il Mozambico in Trentino" ed "Il Trentino in Mozambico" per sottolineare il principio di reciprocità che stava alla base dell'accordo politico tra la Provincia di Trento e la Provincia di Sofala.

Un titolo a specchio per il programma nei due territori

---

<sup>90</sup>A giugno 2002 la PAT si impegna a sostenere il programma per un triennio. A maggio del 2004 durante il viaggio istituzionale del presidente Dellai in Mozambico, il Presidente annuncia che era intenzione della sua legislatura appoggiare il programma per i successivi 5 anni

## 4.1 Costruzione ed evoluzione degli obiettivi in Mozambico

I processi di programmazione per il Trentino in Mozambico ed in particolare metodologie e strumenti utilizzati per la pianificazione annuale e triennale e per la progettazione di dettaglio vengono adattati nel tempo all'evoluzione del programma. In generale, i processi di pianificazione sono strutturati e rigorosi mentre il sistema di monitoraggio e valutazione è meno codificato. In questo paragrafo, dopo aver descritto processi e strumenti di pianificazione, monitoraggio e valutazione adottati negli anni, viene descritta in maniera sintetica lo sviluppo della progettualità nei diversi settori d'intervento.

Attenzione a pianificazione e realizzazione

### 4.1.1 Pianificazione

Nella fase di inquadramento del programma all'interno del PDHL è necessario conciliare l'impostazione alla programmazione promossa da Sottosopra con quella di UNOPS. Lo sviluppo della proposta progettuale per l'annualità 2001-2002 evidenzia la differenza di impostazione tra le due organizzazioni.

Conciliare impostazione di Sottosopra con quella di UNOPS

#### **Box n. 13: La proposta progettuale per Caia per il periodo 2001-2002**

Sottosopra considerava la proposta progettuale per Caia per il periodo 2001-2002 come lo strumento chiave per coinvolgere le realtà trentine. L'idea di Sottosopra era quindi di sviluppare una proposta di progetto "aperta", "ampia" che potesse fornire la base per coinvolgere le realtà locali invitandole ad intervenire nel programma in termini di collaborazione e di proposte nel merito. La bozza di progetto che viene inviata dalla responsabile della cooperazione decentrata del PDHL configurandosi come "progetto chiuso rispetto al quale le realtà trentine non potevano che collocarsi in questa o quella azione" non risponde a queste aspettative<sup>91</sup>.

A partire dal 2002 quando il coordinamento generale del programma era in capo a Sottosopra e poi in maniera più evidente con la costituzione del CAM, si decide di sviluppare dei processi di programmazione che pur valorizzando l'apporto ed il contributo delle associazioni trentine non portassero ad una frammentazione del programma in singoli progetti gestiti dalle diverse associazioni in modo autonomo. Nella logica della multisettorialità, il programma non doveva ridursi alla sommatoria di progetti ma

Programmazione unitaria

<sup>91</sup>Verbali del Consiglio di Amministrazione di Sottosopra, 28 maggio, 4 giugno e 11 giugno 2001

essere un programma unitario ed integrato. Per favorire e facilitare il coinvolgimento delle associazioni trentine che avevano aderito al Tavolo con il Mozambico, nel regolamento viene prevista la possibilità per le associazioni o gruppi di associazioni di progettare e gestire autonomamente (anche dal punto di vista finanziario) dei singoli progetti, parte del programma complessivo<sup>92</sup>. Di fatto tale opportunità non viene sperimentata. Dal 2002 in poi, le attività di programmazione e gestione operativa dei progetti vengono sempre svolte dal CAM mentre le associazioni del Tavolo danno supporto alla progettazione e all'implementazione partecipando nei gruppi di lavoro.

A partire dal 2002, i processi di programmazione vengono impostati sulla base di alcune scelte strategiche:

- ascolto “informale” del territorio e dialogo con tutti (istituzioni locali innanzitutto ma anche rappresentanti delle diverse articolazioni della società) per definire i settori primari d'intervento;
- costante interazione con i rappresentanti politici ed istituzionali di Caia (amministrazione, direzioni distrettuali, *Conselho Consultivo*) e le autorità provinciali;
- armonizzazione delle informazioni e proposte provenienti dal territorio con le risorse conoscitive, tecniche, umane ed economiche disponibili in Trentino
- mediazione tra la vocazione specifica delle associazioni trentine parte di TcM ed i bisogni prioritari espressi dal territorio.

Pilastri della  
programmazione

#### **Box n. 14: Mediazione tra vocazione e bisogni: il caso di ISF**

Ad un anno circa dalla costituzione del CAM, ISF propone di uscire dal consorzio e rimanere soltanto nel Tavolo. Vengono fornite le seguenti ragioni<sup>93</sup>:

- distanza tra i contenuti espressi nel manifesto e regolamento e reale assetto delle relazioni tra i due soggetti collettivi e all'interno di essi;
- ISF è un organismo tecnico orientato a fornire sostegno tecnico ai progetti piuttosto che partecipare a momenti decisionali e programmatici;
- situazione di disagio rispetto al ridotto spazio progettuale che il programma riservava ad ISF quale associazione a vocazione tecnico-ingegneristica.

In risposta viene sottolineato che la partecipazione al CAM vorrebbe prescindere dalla specifica vocazione di ciascuna associazione per enfatizzare la comune adesione allo spirito, finalità e metodo del programma ed alla volontà di creare una relazione forte e bidirezionale con una comunità altra. Viene valorizzata la specificità tecnica di ISF ed il

<sup>92</sup>CAM, Regolamento

<sup>93</sup>Verbale della riunione del CdA Cam, 15 settembre 2003

contributo che essa poteva dare nei processi di programmazione e decisione del CAM sottolineando che la partecipazione di soggetti diversi arricchiva il CAM e le sue attività di programmazione e gestione. Per favorire il maggior coinvolgimento di ISF nelle attività in Mozambico si decide di individuare uno spazio di interesse dell'associazione che avesse rilevanza per lo sviluppo di Caia.

Inizialmente il CAM ragiona sulla proposta di ISF di costruzione di un inceneritore a Caia per lo smaltimento dei rifiuti ospedalieri. La proposta di progetto e relativo piano di lavoro vengono elaborati da ISF sulla base dei risultati dello studio di analisi territoriale ed elaborazione di proposte sostenibili in tema socio-ambientale condotto da due studenti di ingegneria a fine 2001. L'analisi della proposta da parte del CAM rileva che la proposta elaborata si basava su una conoscenza limitata della situazione nel distretto e sottovalutava gli strumenti e le risorse già presenti in loco. Viene quindi chiesto ad ISF di riformulare la proposta prevedendo un programma più veloce e snello ed in grado di conciliare l'apporto tecnico di ISF con le risorse e capacità presenti in loco<sup>94</sup>. La proposta non viene elaborata in quanto la missione di un ingegnere volontaria rileva l'esigua produzione di rifiuti e l'adeguatezza delle soluzioni alternative che venivano utilizzate<sup>95</sup>.

Contestualmente emerge un'altra opportunità di coinvolgimento di ISF. Nel corso del 2003 il *Conselho Consultivo* di Caia avanza al CAM una richiesta di appoggio nella formulazione di un Piano Urbanistico di regolamentazione del territorio. Il CAM accoglie la proposta considerandola un'opportunità per:

- a livello di distretto di Caia, lavorare molto sul coinvolgimento locale ed il relativo rafforzamento dei rapporti tra le istituzioni e la società civile in modo che gli artefici del piano siano gli attori del territorio;
- a livello di Trentino, attivare le risorse del territorio coinvolgendo persone, enti ed associazioni con capacità e competenze tecniche rilevanti

I primi mesi del 2004 vedono un intenso lavoro del CAM in Trentino per attivare un gruppo di lavoro sulla pianificazione. Vengono contattate e coinvolte la PAT, la Facoltà di Ingegneria e di Sociologia dell'Università di Trento, il Consorzio Lavoro Ambiente (CLA), professionisti di Agenda 21 Consulting. Al gruppo di lavoro, costituito formalmente a marzo/aprile, aderiscono ISF, CLA, l'Università di Ingegneria e Agenda 21 Consulting. Il gruppo fin da subito è molto attivo ed in un paio di mesi predispone una proposta progettuale che viene presentata ed approvata dal CdA<sup>96</sup>. Il gruppo pianificazione continua a riunirsi regolarmente ed imposta un lavoro che coniuga la vocazione e le competenze tecniche dei suoi membri con un approccio altamente partecipativo volto ad assicurare il coinvolgimento e la partecipazione locale nelle scelte.

Già a partire dal 2003, in fase di discussione del lavoro di programmazione e pianificazione, viene riconosciuta dal Tavolo l'intrinseca vocazione pluriennale del programma e viene discussa

2002-2004:  
programmazione  
annuale in linea con

<sup>94</sup>Verbali delle riunioni del Tavolo, 14 novembre 2003 e del CdA Cam, 22 aprile e 8 giugno 2004

<sup>95</sup>CAM, Il Trentino in Mozambico, Rapporto annuale di attività 2002

<sup>96</sup>Verbali del tavolo del 15 marzo 2004, del CdA CAM del 28 maggio 2004; Relazione del Coordinamento Trentino del programma Il Trentino in Mozambico, marzo/aprile 2004

l'opportunità di predisporre un documento pluriennale<sup>97</sup>. Fino al 2004, però, si procede all'elaborazione di programmi annuali che venivano predisposti nella seconda metà dell'anno, presentanti alla PAT tra novembre e dicembre ed implementati a partire dall'anno successivo. In questa fase, viene quindi privilegiata una programmazione aperta e flessibile che ben si sposava con l'approccio di 'entrare in punta di piedi' per conoscere il distretto, maturare riflessioni ed idee condivise e modellare quindi gli interventi in maniera coerente con le reali e mutevoli necessità della realtà locale.

approccio di “entrare in punta di piedi”

**Box n. 15: Il processo di elaborazione delle linee operative del programma “Il Trentino in Mozambico” - Annualità 2003<sup>98</sup>**

I contenuti e le scelte di principio sottesi al programma “Il Trentino in Mozambico”- annualità 2003 vengono sviluppati dal coordinamento di Caia in collaborazione con il *Conselho Consultivo*. Le attività nascono quindi dalla costante interazione con i rappresentanti politici ed istituzionali e quindi nel rispetto delle priorità individuate dalle istituzioni locali. Il processo di programmazione prevede dei momenti di confronto ed approfondimento delle proposte progettuali settoriali all'interno dei tre gruppi di lavoro trentini che vengono ricostituiti ed attivati proprio per consentire una trattazione tecnica e di dettaglio dei diversi interventi. Viene organizzato inoltre un incontro del Tavolo Trentino con il Mozambico durante il quale viene presentato il percorso di programmazione e vengono condivisi il programma emerso dal lavoro a Caia con il *Conselho Consultivo* e le riflessioni condotte nei singoli gruppi di lavoro.

Nel 2005 si passa da una programmazione annuale ad una pluriennale. L'esigenza di un piano triennale nasce innanzitutto dalla necessità di<sup>99</sup>:

- avere uno strumento di programmazione di medio periodo con il quale misurarsi in termini di risultati e di impatto;
- avere uno strumento di lavoro per stimolare e ricercare una maggiore sinergia fra i settori di lavoro e fra le iniziative del progetto ed altri soggetti delle realtà trentine e di Caia

Programmazione triennale

L'elaborazione di un piano triennale permette inoltre un riallineamento temporale delle annualità<sup>100</sup> ed uno snellimento

<sup>97</sup>Verbale del tavolo, 25 agosto 2003

<sup>98</sup>Verbale riunione del tavolo, 14 novembre 2003; CAM, Il Trentino in Mozambico, Programma multisettoriale di cooperazione decentrata. Linee operative - Annualità 2003

<sup>99</sup>CAM, Il trentino in Mozambico 2005-2007

<sup>100</sup>Nel periodo 2002-2004, la tempistica della programmazione (elaborazione del programma nella seconda metà dell'anno) e le richieste di proroga per far fronte a difficoltà e ritardi nell'implementazione dei piani operativi 2002 e 2003 portarono ad uno sfasamento temporale tra le annualità del progetto. L'annualità 2004, dando continuità all'annualità 2003 ed introducendo nuovi progetti mirò

della procedura per ottenere il contributo annuale dalla PAT<sup>101</sup>. Per quanto riguarda il processo di programmazione triennale, nel 2005 e nel 2007 la pianificazione include dei momenti di valutazione interna (vedi cap. 4.1.2).

Per quanto riguarda la pianificazione di dettaglio dei progetti, TcM in linea generale svolge in maniera sistematica indagini e studi di fattibilità sul campo avvalendosi di personale locale e di consulenti esterni per inquadrare la situazione in termini di bisogni e risorse e definire le strategie di intervento più appropriate<sup>102</sup>.

Pianificazione di dettaglio: indagini e studi di fattibilità

Nei processi di pianificazione (e di monitoraggio), le missioni da Trento a Caia sono uno strumento importante per coinvolgere le realtà trentine attive nel programma ed indirizzare le scelte per il futuro sulla base di analisi e valutazioni tecniche (nell'allegato 3 una lista di tutte le missioni). Dal grafico emerge chiaramente che a partire dal 2004, a fronte di un numero di missioni del coordinamento di Trento costante nel tempo, c'è un incremento delle missioni di componenti del CdA e/o dei gruppi di lavoro registrando dei picchi nel 2005 (in coincidenza con la prima pianificazione triennale), nel 2007 (in coincidenza con la seconda) e nel 2010.

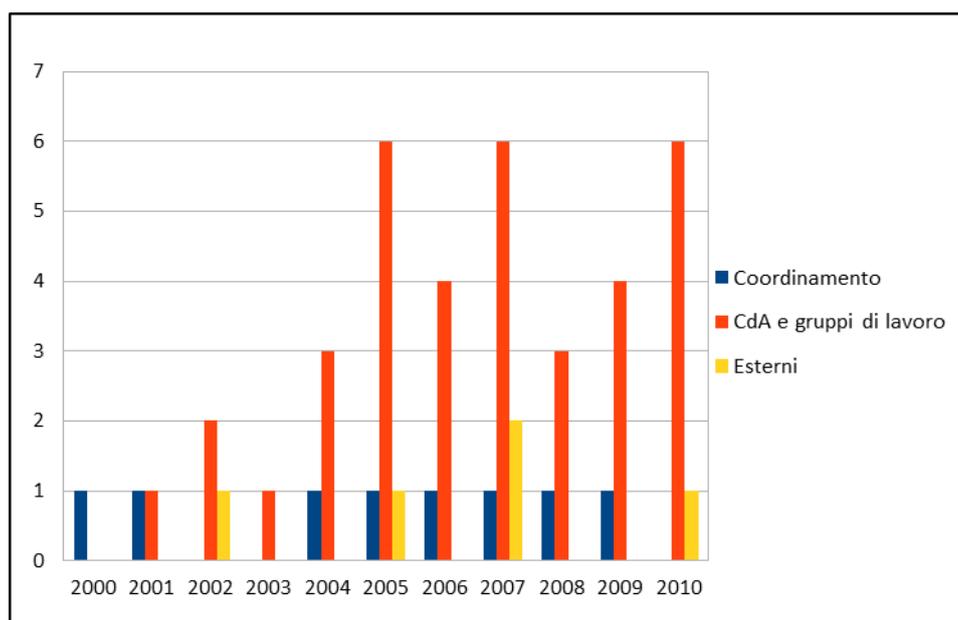
---

a recuperare lo sfasamento temporale e concludere il primo ciclo del programma caratterizzato da una programmazione annuale.

<sup>101</sup>A partire dal 2006, infatti, a fronte della presentazione di un aggiornamento del budget di ogni annualità venne approvato dalla PAT nella prima metà dell'anno il contributo per l'annualità in corso riconoscendo in sanatoria le attività e le spese effettuate a partire dal 1 gennaio.

<sup>102</sup> Vengono condotte: 1. indagini sociologiche nei quartieri prescelti per avviare i centri di educazione prescolare (*escolinhas*); 2. indagine socio-economica nel distretto per rilevare interesse ed intenzioni relative all'avvio di un centro di formazione agro-zootecnica; 3. mappature, studi ed analisi degli aspetti politici e tecnici legati alla pianificazione territoriale ed analisi socio-demografiche per avviare il Piano di Ordinamento Territoriale e Urbanistico di Caia e successivi Piano Urbanistico di Sena e Piano di Uso del Territorio; 4. indagini e studi di fattibilità per l'avvio di un intervento nell'ambito della gestione delle fonti idriche; 5. studi di fattibilità per l'avvio del progetto di micro-credito prima e poi della banca rurale; 6. mappatura ed analisi delle esigenze e dei progetti in atto nelle scuole del distretto che portano alla elaborazione del progetto pilota di salute comunitaria

Grafico n. 3: Missioni da Trento a Caia



Fonte: relazioni del Coordinamento di Trento

Stage e tesi svolte sul programma che comportano missioni e studi sul campo possono avere un ruolo nei processi di pianificazione. All'interno del CdA del CAM viene sottolineata più volte l'importanza di dare continuità progettuale agli spunti che emergevano dagli stage e dalle tesi di laurea. Gli stage di progetto della Facoltà di Ingegneria, in particolare, hanno un ruolo importante nell'impostare il lavoro di TcM nel campo della gestione delle fonti idriche e della pianificazione territoriale. Il CAM si trova tuttavia spesso a mediare tra gli interessi dell'università e quelli del programma per facilitare la realizzazione di studi e ricerche da cui trarre indicazioni per le attività del programma. Nel 2010 il CdA riflette sul contributo che stage e tesi davano al programma; in alcuni casi molto utili, in altri meno. Viene sottolineato comunque che la principale motivazione per continuare a mantenere queste esperienze era "l'investimento sulle persone e l'aspetto formativo - relazionale"<sup>103</sup>, cioè dare la possibilità a giovani di fare esperienza all'interno dell'approccio alla cooperazione di TcM. Di seguito una tabella con la lista degli stage e tesi realizzate sul programma.

Ruolo di stage e tesi

<sup>103</sup>Verbale del Consiglio d'Amministrazione del CAM, 4 agosto 2010

**Tabella n. 8 - Tesi, stage e studi sul programma**

Anno	Motivo	Tematica	Ente
2001	tesi	Analisi territoriale ed elaborazione di proposte sostenibili in tema socio-ambientale	Uni TN: ingegneria
2001	tesi	Regole tradizionali relative all'ordinamento fondiario	UNI TN: giurisprudenza
2002	tesi	Analisi sanitaria ambientale e proposte di intervento	Uni TN: ingegneria
2002	studio	Cooperativismo	Uni Torino
2004	tesi	Analisi ambientale a supporto della pianificazione urbana	Uni TN:ingegneria
2005	stage	Pianificazione territoriale	Uni TN:ingegneria
2005	tesi	Analisi del sistema di approvvigionamento idrico	Uni TN:ingegneria
2006	stage	Accesso all'acqua	Uni TN:ingegneria
2006	stage	Cooperazione decentrata	UNIP
2006	tesi	Distribuzione e potabilizzazione dell'acqua	Uni TN:ingegneria
2007	tesi	Pianificazione e progettazione urbana	Uni TN:ingegneria
2008	tesi	Radio comunitaria come strumento di democrazia	Uni Lumsa: lettere e filosofia
2008	tesi	Istruzione prescolastica	UNI TN: sociologia
2008	stage	Accesso all'acqua	Uni TN:ingegneria
2009	tesi	Analisi integrata del sistema di approvvigionamento idrico e igienico-sanitario	Uni TN:ingegneria
2009	tesi	Rapporto tra potere tradizionale e potere ufficiale nella gestione delle risorse idriche	Uni TN:ingegneria
2009	tesi	Modelli irrigui a risparmio idrico	Uni TN:ingegneria
2009	stage	Microcredito	ND
2009	dottorato	Modello di cooperazione del CAM	Università cattolica MI: sociologia
2010	tesi	Soluzioni appropriate per costruzioni a basso costo	Uni TN:ingegneria
2010	stage	Accesso all'acqua	Uni TN:ingegneria
2010	tesi	Trasformazioni dell' assetto territoriale	Uni TN:ingegneria
2011	tesi	Progettazione nuovo mercato	Uni TN:ingegneria
2011	tesi	Progettazione nuovo mercato	Uni TN:ingegneria

Fonte: relazioni del coordinamento di Trento

#### 4.1.2 Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio del programma viene impostato fin dall'inizio principalmente su base settoriale, coinvolgendo quindi i soggetti responsabili e attivi nei diversi settori. Nel periodo 2002-2004, i documenti programmatici annuali contenevano nella descrizione di ogni settore una sezione dedicata al monitoraggio ed alla valutazione degli interventi che affidava la responsabilità per il

Monitoraggio su base settoriale

monitoraggio al responsabile per il settore in collaborazione con i referenti delle direzioni distrettuali di competenza<sup>104</sup>. Nonostante non sia esplicitamente previsto nella documentazione progettuale, il CdA e la struttura di coordinamento di Trento svolgono un ruolo di monitoraggio del programma. Strumenti chiave di coinvolgimento di Trento sono le missioni e le relazioni periodiche inviate dalla struttura di Caia. In questo periodo vengono forniti inoltre aggiornamenti sull'andamento delle iniziative da parte del personale di Caia in visita a Trento. Nel 2004, c'è un primo tentativo di formalizzare il ruolo di monitoraggio del CdA stabilendo di usare delle schede e di organizzare una missione a Caia ogni sei mesi per verificare l'andamento del progetto in concomitanza con la relazione intermedia<sup>105</sup>. Per quanto riguarda la valutazione, nel 2005 nel contesto del processo di programmazione triennale si ha il primo tentativo di strutturare un processo di valutazione del programma che tuttavia non risponde alle aspettative (vedi box n. 16).

Il programma triennale del 2005 include una prima formulazione di un sistema di monitoraggio e valutazione uniforme per il programma centrato su<sup>106</sup>:

- schede sintetiche da sviluppare a partire dai piani operativi dettagliati che ogni rappresentante settoriale era tenuto a predisporre;
- relazioni del responsabile di settore di Caia (previste ogni 3 mesi);
- missioni di persone del Consiglio d'Amministrazione, del coordinamento di Trento e/o di componenti dei gruppi di lavoro (1 missione all'anno);
- valutazione interna contestualmente all'ultima missione del triennio volta a valutare efficacia, efficienza, rilevanza, impatto e sostenibilità del programma e focalizzata sia sugli aspetti qualitativi e processuali del progetto da rilevare tramite metodi e tecniche di raccolta dati da elaborare nel corso del triennio sia sugli aspetti quantitativi da verificare con l'ausilio di strumenti nel quadro logico (*deviation from plan*, indicatori e fonti di verifica).

Definizione di un sistema uniforme

Nel corso del 2007 il processo di pianificazione per il triennio successivo include una valutazione interna del programma da parte del personale espatriato della struttura di Caia sulla base di uno strumento di valutazione predisposto dalla struttura di coordinamento di Trento. Nel programma triennale elaborato nel

...che permane

<sup>104</sup>Il Trentino in Mozambico, annualità 2002, 2003 e 2004

<sup>105</sup>Verbale del Consiglio d'Amministrazione del CAM, 22 aprile 2004

<sup>106</sup>Il Trentino in Mozambico 2005-2007

2007 non viene descritto il sistema di monitoraggio e valutazione. Strumenti chiave rimangono le relazioni trimestrali, le missioni e le relazioni orali al CdA post missione, gli aggiornamenti al CdA da parte di referenti della struttura di Caia in visita a Trento. Come è stato evidenziato nel capitolo 3.5.1 Comunicazione interna, l'arrivo di elettricità, internet e telefono a Caia porta ad una più regolare condivisione delle informazioni tra Trento e Caia (tramite mail di aggiornamento, skype per questioni operative) e quindi ad un maggiore conoscenza di Trento dell'andamento del programma a Caia.

#### **Box n. 16: I processi di valutazione del 2005 e 2007**

Nel corso del 2005, il coordinamento di Caia propone di condurre una valutazione del primo triennio del programma per individuare i punti di forza ed i successi, così come le criticità ed i problemi aperti del programma. Si riteneva che un momento di valutazione fosse estremamente importante in quanto ci si trovava in una fase cruciale del programma e si voleva rilanciarlo attraverso un processo di pianificazione triennale. La proposta elaborata dal coordinamento di Caia nel 2005 motiva la valutazione facendo riferimento a<sup>107</sup>:

- momento delicato caratterizzato da un cambio istituzionale e quindi dalla ridefinizione della controparte locale a livello sia provinciale che distrettuale. Si reputava che la valutazione potesse offrire un'opportunità per aprire un confronto con la controparte sugli obiettivi e la peculiarità della cooperazione decentrata ed in particolare sui concetti di scambio territoriale e sviluppo di comunità promossi dal programma;
- nuova fisionomia che il programma stava assumendo: a tre anni dalla scelta di "entrare in punta di piedi nel distretto" portando avanti la linea integrata del PDHL e operando attraverso piccole iniziative nei diversi settori, la fisionomia stava cambiando in seguito all'avvio di alcuni progetti pluriennali ambiziosi ed impegnativi (Piano di Ordinamento Territoriale, Scuola Agraria, Radio comunitaria). Si riteneva che la valutazione potesse offrire una opportunità per riflettere sulla strategia da adottare e dare indicazioni per tradurla in linee operative commisurate alle forze dell'organizzazione.

Vengono proposti due ambiti di valutazione: 1. i rapporti politico-istituzionali tra i due territori prevedendo un possibile coinvolgimento attivo della PAT; 2. le scelte operative (i sub-progetti, le risorse su cui investire, come implementare lo scambio tra Trento e Caia) prevedendo il coinvolgimento del CdA, del Tavolo Trentino con il Mozambico e del coordinamento di Trento. Il CdA discute più volte la proposta di valutazione sottolineando che le tematiche da affrontare erano principalmente legate al modello di cooperazione decentrata che TcM aveva adottato piuttosto che ai singoli settori e progetti. Le domande che si voleva analizzare facevano riferimento al significato di lavorare secondo modalità di cooperazione decentrata, sul tipo di cooperazione realizzato. Si riteneva importante coinvolgere un funzionario della PAT in quanto ciò

<sup>107</sup>Fase di valutazione del primo triennio del programma "Il Trentino in Mozambico" (2001-2004)

avrebbe avuto “un senso sia per la valutazione che per il rafforzamento istituzionale”<sup>108</sup>. Alla fine, viene realizzato un lavoro di analisi e valutazione dei settori di intervento e delle attività. Vengono elaborate delle schede di valutazione relative ad ogni settore di intervento volte ad analizzarne: 1. la rilevanza e l'impatto; 2. l'organizzazione e il *management*; 3. l'efficacia; 4. la deviazione dal piano operativo. Non c'è un coinvolgimento della PAT; la valutazione viene svolta dal Presidente durante una missione a Caia<sup>109</sup>.

Nel 2007 nel contesto del lavoro di pianificazione per il triennio successivo (2008-2010) si parla di valutazione in due sensi<sup>110</sup>: 1. interna finalizzata alla programmazione triennale; 2. esterna e professionale da considerare non per la programmazione triennale ma all'interno di essa. Per quanto riguarda la prima, vengono predisposte delle Schede di monitoraggio e valutazione per raccogliere “la voce, le sensazioni e le visioni”<sup>111</sup> di chi viveva e lavorava sul campo. Di tutti i soggetti coinvolti nel programma, gli operatori sul campo erano infatti considerati gli interlocutori privilegiati, non “meri esecutori di progetti pensati altrove ma ideatori e facilitatori continui di processi in divenire”<sup>112</sup>. Le schede vengono compilate da ciascun responsabile di settore ed includono: 1. scheda di valutazione del settore di competenza ed in particolare di strategie, rapporto con le istituzioni locali, attività, impatto e prospettive future; 2. griglia di monitoraggio dello stato di avanzamento e realizzazione delle diverse attività nel settore di competenza; 3. scheda di riflessione/valutazione complessiva del programma ed in particolare di strategie, impianto multisettoriale, partecipazione, impatto, inserimento nel programma e lavoro d'equipe. Per quanto riguarda la valutazione esterna, il CdA inizia a parlarne ad inizio 2010 in concomitanza con la decisione del Centro di Formazione alla Solidarietà Internazionale di avviare il processo di ricerca valutativa sulle quattro esperienze trentine di cooperazione tra comunità di cui questo rapporto è parte.

Nel 2010 la riflessione condotta dalla struttura di coordinamento di Trento sui gruppi di lavoro individuava tra gli obiettivi dei gruppi il monitoraggio del progetto “attraverso l'individuazione degli indicatori e l'elaborazione di un modello (secondo modalità differenti a seconda dei gruppi) utile poi anche in prospettiva di una valutazione”<sup>113</sup>. In fase di discussione della proposta, il CdA riflette su come il CAM avesse lavorato bene sulle relazioni e con flessibilità nell'evoluzione dei programmi ma avesse sempre fatto un po' di fatica a raccogliere indicazioni quantitative sugli interventi. Viene ipotizzato di proporre ai referenti dei gruppi, del consiglio e al coordinamento di partecipare a momenti di formazione specifica su indicatori e lavoro di monitoraggio<sup>114</sup>.

Importanza di rafforzare il monitoraggio

<sup>108</sup>Verbali della riunioni del CdA del CAM, 10 e 23 maggio e 13 giugno 2005

<sup>109</sup>Verbale della riunione del CdA del CAM, 11 luglio 2005

<sup>110</sup>Verbale riunione del CdA CAM, 8 agosto 2007

<sup>111</sup>CAM, Schede di monitoraggio e raccolta valutazioni interne, agosto/settembre 2007

<sup>112</sup>Ibidem

<sup>113</sup>CAM Documento interno di pianificazione dei gruppi di lavoro 2010

<sup>114</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione del CAM, 24 febbraio 2010

### 4.1.3 Settori di intervento

Il programma eredita l'approccio multisettoriale che aveva caratterizzato il PDHL/MOZ. Nel periodo 2002-2004 TcM opera in quattro settori prioritari: 1. coordinamento e appoggio alle istituzioni; 2. socio-sanitario; 3. socio-educativo; 4. sviluppo rurale. Gli obiettivi in ciascun settore sono molteplici ed includono interventi rivolti a categorie diverse di beneficiari; c'è una grandissima proliferazione di attività dislocate sull'intero territorio del distretto. Ciò risponde ad un'esplicita scelta di TcM. Essere operativi dando risposte ai molteplici bisogni che emergevano dalle autorità locali e dalla popolazione era infatti parte integrante di quella strategia di "entrata in punta di piedi" ritenuta fondamentale per conoscere il contesto locale e costruire una relazione ed un rapporto di fiducia con le istituzioni e soprattutto con la popolazione locale.

2002-2004: grande proliferazione di attività in quattro settori

A partire dal 2005 con l'avvio della programmazione triennale il programma viene articolato in sei settori: 1. pianificazione territoriale, 2. socio-sanitario, 3. socio-educativo, 4. sviluppo rurale, 5. micro-credito, 6. radio comunitaria (solo per il periodo 2005-2007 e poi il sostegno alla radio viene inserito all'interno del settore socio-educativo). L'analisi del sistema degli obiettivi dei programmi rivela l'articolazione in:

1. settori con progettualità prevalente: all'interno di questi settori è presente un unico progetto o un progetto-guida coadiuvato da progetti ad esso correlati (es. settore micro-credito; settore sviluppo rurale; settore pianificazione fino al 2008);
2. settori con progettualità più diffusa: questi settori sono caratterizzati da obiettivi specifici sufficientemente ampi da ricomprendere progetti diversi tendenzialmente focalizzati su un ambito prioritario (es. settore socio-sanitario, socio-educativo, pianificazione territoriale dal 2009).

Dal 2005: settori a progettualità prevalente e settori con progettualità diffusa

Di seguito una breve descrizione di ciò che è stato realizzato in ogni settore<sup>115</sup>.

#### Settore socio-educativo

A partire dal 2002, il programma assume e poi decide di portare

---

<sup>115</sup>La descrizione di ciò che è stato realizzato in ogni settore è tratta dal libro del CAM, *Insieme Juntos. Un cammino lungo 10 anni*, CAM 2011 e dalle relazioni annuali

avanti progetti avviati da UNOPS. In particolare, viene sostenuta l'Officina Pedagogica, un centro culturale e di formazione rivolto alla comunità ed agli insegnanti in particolare. Da allora TcM sostiene sia il funzionamento sia le attività (corsi di lingua, corsi di computer, proiezione di filmati e documentari, giochi e attività per bambini, attività artistiche e laboratori manuali, attività sportive, gruppi musicali e teatrali) dell'Officina. A partire dal 2006, in un'ottica di accompagnamento verso una futura autonomia del progetto, TcM inizia a sollecitare un sempre maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione della Direzione Distrettuale Educazione. Parallelamente, propone di replicare l'esperienza dell'Officina Pedagogica a Sena presso il centro di formazione della Missione dei Padri Saveriani: viene quindi sostenuto l'acquisto di attrezzatura informatica e di libri. Ad oggi TcM continua a sostenere dal punto di vista logistico, gestionale ed economico le attività dell'Officina Pedagogica di Caia sollecitando al tempo stesso una maggiore assunzione di responsabilità da parte delle autorità locali.

Officina Pedagogica

Allineandosi con le priorità delle istituzioni locali, TcM è inizialmente attivo nel rafforzamento della rete scolastica locale attraverso la costruzione e riabilitazione di scuole primarie in aree disagiate quali campi profughi, zone di insediamento post alluvioni, quartieri popolosi (scuole primarie DAF, Tchetcha, 25 de setembro, Ndjezera, Chirimba 1, Chandimba, Chatala, Nhamioio, scuola completa di Sena). Per questi lavori di costruzione, TcM privilegia l'impiego di micro-imprenditori locali favorendo la costituzione dell'associazione locale ASCOVAZA (Associazione Costruttori Valle dello Zambesi) che diventa interlocutore privilegiato di TcM per i lavori di costruzione. Nel periodo 2005-2007, continuano alcune microattività di supporto alla rete scolastica del distretto attraverso la riabilitazione di scuole primarie danneggiate da eventi meteorologici (Chatala, Chirimba 1, Inharuca).

Rafforzamento della rete scolastica

Le altre priorità della Direzione Distrettuale di Educazione erano l'alfabetizzazione degli adulti e la formazione del personale docente. Il CAM sostiene fino al 2006 alcuni percorsi di formazione di attivisti per l'alfabetizzazione degli adulti. Per quanto riguarda la formazione dei docenti, il CAM contribuisce alla costituzione a Sena di un centro IAP di formazione a distanza per docenti. In vista dell'introduzione a partire da gennaio 2004 di un nuovo programma ministeriale per le scuole primarie, nel corso del 2003 viene privilegiata la formazione di direttori e docenti di scuola primaria sugli obiettivi e contenuti di questo programma; vengono organizzati inoltre percorsi formativi per professori di scuola secondaria, tecnici della Direzione

Alfabetizzazione degli adulti e formazione degli insegnanti

Distrettuale di Educazione e direttori pedagogici. Nel 2006 il CAM ospita un gruppo di 10 insegnanti trentini di scuola elementare e media interessati a conoscere “come si fa scuola in un altro paese” ed a condividere con gli insegnanti locali strumenti didattici facilmente utilizzabili nel contesto di Caia. Successivamente il target della formazione si focalizza sugli insegnanti delle prime classi della scuola primaria ed in particolare sul tema dell'educazione inclusiva (approccio promosso dal governo mozambicano ma di difficile introduzione nel sistema scolastico).

Nella fase di entrata in punta di piedi, viene avviato inoltre il progetto “Adottiamo la Speranza” rivolto ai bambini orfani. Inizia il sostegno al centro infantile Ana Maria Mogas della missione di Murraça rivolto agli orfani da 0 a 3 anni che continua fino alla chiusura del centro a gennaio 2007. Dopo un'indagine sociologica in uno dei quartieri di Caia (Chirimba 1), vengono avviate attività prescolari per bambini da 3 a 6 anni che culminano nel 2004 con la costruzione della *escolinha Lar dos Sonhos* volta a facilitare l'ingresso di bambini svantaggiati nella scuola elementare attraverso un percorso prescolare di avvicinamento alla lingua portoghese. TcM continua ad accompagnare la gestione del *Lar dos Sonhos* dove oltre a fornire un servizio educativo per bambini in età prescolare fin dall'avvio vengono organizzate anche attività ricreative e formative per i bambini più grandi del quartiere. Sulla base dei risultati del *Lar dos Sonhos*, nel 2006 TcM decide di espandere le attività prescolari; vengono condotte inchieste di campo in tre quartieri individuati sulla base del lavoro di pianificazione urbanistica e di riqualificazione di quartieri (vedi sotto) che portano alla costruzione e all'avvio tra la fine del 2007 e la metà del 2008 di tre nuove *escolinhas* nei quartieri DAF, Vila e Amilcar Cabral. Da allora, TcM continua a dare sostegno alla gestione delle quattro *escolinhas* concentrando l'attenzione su un processo di ristrutturazione organizzativa volto a favorire la progressiva assunzione di responsabilità gestionale e pedagogica da parte di personale locale, sull'accompagnamento e la formazione degli educatori e sulla costituzione di consigli per favorire la partecipazione dei genitori.

Sostegno ai bambini orfani...le escolinhas

Nella fase di entrata in punta di piedi, TcM inizia inoltre a dare priorità ad iniziative rivolte alle donne per facilitare l'accesso all'educazione e promuovere la partecipazione alla vita comunitaria. Attraverso l'erogazione di borse di studio, dal 2004 ad oggi viene favorito l'accesso all'istruzione scolastica presso la missione di Murraça a ragazze provenienti dalle zone interne del distretto. TcM con il progetto “Educare una donna è educare un popolo” intendeva promuovere la creazione di un circolo

Iniziative rivolte alle donne

culturale per le donne di Caia; questo progetto però non viene realizzato ma nell'ambito del progetto di sensibilizzazione su HIV/AIDS “*Corredor da Esperança*” (vedi settore socio-sanitario) nasce spontaneamente un gruppo culturale composto da donne che TcM inizia a sostenere. Un'altra iniziativa di promozione della donna nasce in seguito all'avvio del progetto di microcredito; il progetto “*Levanta Mulher*” (vedi settore microcredito) promuove la costituzione di gruppi di risparmio e credito per incentivare le donne a creare delle piccole attività imprenditoriali.

### Settore socio-sanitario

Allineandosi con le priorità delle istituzioni locali, TcM inizialmente si occupa di rafforzamento della rete sanitaria locale, riabilitazione di fonti d'acqua, sostegno alle categorie più vulnerabili (disabili, anziani e vedove) e attività di informazione e sensibilizzazione per la prevenzione di malattie a trasmissione sessuale.

Allineamento con le priorità delle istituzioni locali

Per quanto riguarda il rafforzamento della rete sanitaria locale, TcM dal 2002 al 2004 si impegna nella riabilitazione di posti di salute (Murrema, N'Doro), nell'elettificazione solare di unità sanitarie periferiche (Murrema, N'Doro, Deve, Kapassene, N'topa) e nella fornitura di equipaggiamento, strumenti e materiali necessari al loro funzionamento (secchi per la clorazione dell'acqua, materiale per i sistemi di refrigerazione). Nel 2007 vengono costruite delle case di attesa per partorienti presso alcuni centri di salute periferici. Il supporto alla Direzione Distrettuale di salute si sostanzia fino al 2007 anche nella pre-assunzione e formazione di personale ausiliario per i posti di salute finalizzato ad incentivare le donne ad andare a partorire presso le unità sanitarie locali.

Rafforzamento della rete sanitaria

Per quanto riguarda la riabilitazione di fonti d'acqua, in collaborazione con l'associazione locale Madzi e Saneamento, TcM è attivo nel periodo 2003-2004 nella riabilitazione di fonti d'acqua e nell'organizzazione di comitati di gestione locali. In quel periodo vengono riabilite 33 fonti d'acqua. Viene allacciata inoltre una collaborazione con la GTZ-PRODER per la costruzione di 16 pozzi familiari migliorati.

Riabilitazione di fonti d'acqua

Il sostegno alle categorie più vulnerabili si sostanzia nell'attivazione del progetto “*O Valor da Dignidade*”, un fondo di solidarietà volto a dare sostegno a situazioni di particolare vulnerabilità. Sia la segnalazione dei casi che la decisione sul tipo di appoggio da offrire vengono concordati da TcM con il servizio

Fondo di solidarietà

Azione Sociale. Viene costruita nel 2003 a Sena una casetta per ospitare persone emarginate e sole; era prevista la costruzione di una simile struttura anche a Murraça che però non rappresentando la soluzione migliore ai reali bisogni non viene costruita. Il fondo viene utilizzato negli anni per acquistare ausili per disabili (sedie a rotelle, tricicli, stampelle) e dare sostegno a famiglie particolarmente vulnerabili (costruzione di case in materiale locale, sostegno alimentare).

A fine 2002 viene avviato il progetto “*Corredor da Esperança*”, un progetto di sensibilizzazione ed informazione della popolazione sulle malattie a trasmissione sessuale basato sull'educazione tra pari implementato dall'ONG americana World Vision nella provincia di Zambezia e replicato ed adattato da TcM in un quartiere di Caia ad alto rischio di trasmissione (quartiere del Rio formatosi lungo il fiume Zambesi). Inizialmente indirizzata a camionisti, commercianti informali e donne dedite alla prostituzione, l'attività di informazione e sensibilizzazione condotta dagli educatori successivamente si amplia strutturandosi in interventi informativi presso pozzi, mercati, posti sanitari, scuole delle zone circostanti, il carcere.

Sensibilizzazione e informazione sulle malattie a trasmissione sessuale

Nell'ambito di questo progetto un gruppo di donne si costituisce in gruppo culturale e promuove la creazione nel 2006 della *machessa Mãe, Lamukani!*, una semplice costruzione in materiale tradizionale inizialmente pensata quale punto di incontro fisso per le attività di prevenzione sanitaria ma poi trasformata in luogo dove oltre alle attività di informazione e prevenzione su HIV/AIDS venivano organizzate dal gruppo di donne iniziative culturali, educative e formative (taglio e cucito, ricamo, cucina, alfabetizzazione, cultura e danza, alfabetizzazione). Fino all'apertura del ponte sullo Zambesi nel 2009 le attività di sensibilizzazione continuano ad essere concentrate nel quartiere del Rio (*machessa al Rio*) e nella *machessa Mãe, Lamukani!*; successivamente ed in concomitanza con l'intensificarsi delle attività di assistenza domiciliare dei *cuidados domiciliares* (vedi sotto), TcM decide di creare un nuovo punto informativo più stabile in una zona di nuovo insediamento ed espansione urbanistica dove TcM in collaborazione con il Servizio di pianificazione inizia a costruire il nuovo mercato. Questa nuova struttura, denominata *Casa de Saude* (casa della salute) inaugurata nel 2010 intende integrare le attività della *machessa Mãe, Lamukani!* proponendosi come luogo di promozione della salute e del benessere dove oltre alle attività di informazione e sensibilizzazione su HIV/AIDS (test volontario, *counselling*) vengono organizzate attività formative e culturali.

Nascita di ... luoghi di aggregazione e di promozione della salute

Contemporaneamente all'avvio del progetto “*Corredor da Esperança*” viene avviato un progetto di sensibilizzazione su HIV/AIDS attraverso spettacoli teatrali. Inizialmente le attività teatrali vengono affidate ad una ONG mozambicana (KULIMA); a partire dal 2005 con l'organizzazione di due concorsi teatrali, viene formato un gruppo teatrale permanente a Caia Kudzikoea che dal 2006 inizia ad avere come punto di riferimento per le proprie attività la *machessa Mãe, Lamukani!*. Pur occupandosi prevalentemente di sensibilizzazione su HIV/AIDS ed in generale temi di prevenzione sanitaria, il gruppo teatrale viene coinvolto nel tempo dal CAM, da altre organizzazioni internazionali e mozambicane e dalle autorità locali in attività informative sui temi più diversi (educazione femminile, violenza sulle donne, pianificazione territoriale, diritti dei bambini).

... gruppo teatrale

A fine 2003 viene promossa un'iniziativa di incontro tra medicina moderna e medicina tradizionale sul tema della trasmissione e cura dell'HIV/AIDS. E' però a partire dal 2008 che TcM inizia a lavorare in modo più strutturato con i *curandeiros* (praticanti della medicina tradizionale); l'approccio non è di coinvolgerli in corsi di formazione sulla medicina scientifica ma di avviare incontri trimestrali per creare un clima di collaborazione e favorire un confronto sulle pratiche tradizionali che facilitano la trasmissione del HIV (riti di purificazione che includono rapporti sessuali). Nel 2009 TcM aveva programmato di realizzare una ricerca-azione antropologica per individuare comportamenti culturalmente compatibili che potessero essere adottati in sostituzione di quelli a rischio di trasmissione del virus. Lo studio si limita ad una raccolta di materiale bibliografico disponibile a livello locale e nazionale. Continua però il lavoro con i *curandeiros* e da questo dialogo nasce la dichiarazione dei *curandeiros* di non considerare necessario il rapporto sessuale all'interno dei riti di purificazione. TcM promuove tra i *curandeiros* l'interesse ad iniziare ad operare in più stretta collaborazione con la Direzione distrettuale di salute ed in particolare con i funzionari sanitari e gli attivisti dei *cuidados domiciliares*.

Incontri tra medicina moderna e medicina tradizionale

Dopo l'avvio nel 2006 dei programmi di trattamento con anti-retrovirali anche per gli adulti (programma TARV) presso il centro di salute di Caia, TcM rispondendo ad un'esplicita richiesta delle autorità provinciali e distrettuali di sostenere il programma nazionale “*Cuidados domiciliares*” di cure domiciliari per malati HIV/AIDS e altre malattie croniche, avvia nel 2007 il progetto di assistenza domiciliare selezionando e formando una quindicina di persone locali. I *cuidados domiciliares* oltre ad essere attivi nelle attività di promozione e somministrazione degli interventi di

Assistenza domiciliare per malati di HIV/AIDS e altre malattie croniche

assistenza e cura per i malati di AIDS ed altre malattie croniche, vengono impegnati anche in attività di prevenzione ed informazione sanitaria su HIV/AIDS ma anche altre patologie quali il colera. A partire dal 2010 il servizio viene ampliato con l'inserimento nel programma di nuovi attivisti, un nuovo supervisore ed il sostegno finanziario a funzionari e personale sanitario della Direzione distrettuale preposti alle attività di assistenza e cura. A livello delle comunità locali, l'intervento di assistenza domiciliare si avvale inoltre del supporto di gruppi di volontari. Per rendere progressivamente autonoma la gestione del programma, TcM promuove percorsi di accompagnamento e formazione dell'associazione Mbaticoyane, creata dai *cuidados domiciliarios* nel 2008.

Nel settore sanitario è importante sottolineare l'avvio nel 2010 di un nuovo progetto di salute comunitaria. Inizialmente pensato come un progetto di educazione e prevenzione dell'HIV/AIDS nelle scuole, in seguito ad un lavoro di mappatura ed analisi delle esigenze e dei progetti in atto nelle scuole, e di dialogo con le istituzioni locali, il focus ed il target vengono modificati. Viene quindi elaborato un progetto pilota di promozione della salute comunitaria nelle scuole attraverso l'educazione sanitaria rivolto non solo ad alunni ed insegnanti ma anche ai genitori ed alla comunità in generale. Nello specifico il progetto affronta il tema dell'igiene individuale e collettiva attraverso un approccio formativo e pedagogico partecipativo (*Participatory Learning and Action*) ed è collegato ad attività nell'ambito dell'acqua e *sanitation* realizzate all'interno del settore pianificazione (vedi sotto).

Promozione della salute comunitaria

Infine sempre nel 2010 TcM prendendo atto della drammatica situazione nell'ambito dell'assistenza sanitaria pubblica a causa di ritardi nell'apertura e messa in funzione del nuovo ospedale di Caia ed alla chiusura del vecchio centro di salute, in stretta collaborazione con la PAT, con le autorità provinciali e il programma PADDEL del Ministero degli Affari Esteri (MAE) definisce una proposta di intervento volta a garantire l'apertura ed il funzionamento dell'ospedale. L'accordo quadro del maggio 2011 tra la PAT, la Provincia di Sofala e l'Ambasciata d'Italia dà avvio al progetto le cui priorità sono: la fornitura di materiale ospedaliero per l'apertura e operatività dell'ospedale, reclutamento del personale medico, formazione del personale infermieristico, alloggi per il personale medico e l'appoggio alla gestione, manutenzione e coordinamento con la rete sanitaria locale. La realizzazione del progetto è affidata a TcM con la collaborazione del CUAMM.

Sostegno all'apertura del nuovo ospedale

## Settore rurale

Nel settore rurale, TcM opera in allineamento con le priorità della Direzione Distrettuale di Agricoltura. A partire dal 2003 sostiene la pre-assunzione di tecnici locali per l'assistenza agricola e zootecnica ai contadini che continua tuttora.

Pre-assunzione di tecnici locali per l'assistenza agricola e zootecnica

Nel periodo 2003-2004, vengono portate avanti microattività con singoli contadini ed associazioni di contadini volte ad aumentare e diversificare le coltivazioni e migliorare la sicurezza alimentare. In particolare, si punta sulla produzione di ortaggi attraverso il supporto tecnico, la costruzione di piccoli sistemi di irrigazione e la distribuzione di sementi e materiali. Viene promosso inoltre un progetto di produzione di miele di qualità attraverso la formazione in tecniche migliorate e la distribuzione di strumentazione. Un corso in apicoltura con relativa distribuzione di strumentazione ed assistenza tecnica nella fase di produzione viene riproposto a fine 2009 nella zona di N'Doro in collaborazione con il Servizio Distrettuale di Attività Economiche (ex Direzione Distrettuale Agricoltura).

Diversificazione della produzione: ortaggi e miele

Sempre nel periodo 2003-2004, in collaborazione con la Direzione Distrettuale viene realizzato un vivaio presso la scuola primaria "4 de outubro" per la produzione di piante da frutto e da ombra da distribuire all'ospedale, alle scuole, alle associazioni di contadini ed a privati. I risultati del progetto inizialmente sono deludenti. A fine 2006 il vivaio passa sotto conduzione diretta della Direzione Distrettuale di Agricoltura con personale pagato da TcM e si specializza nella produzione di piante per utilità pubblica. Il vivaio continua ad essere sostenuto da TcM fino al 2008.

Vivaio

Nella fase di entrata in punta di piedi, si punta inoltre sulla conservazione e trasformazione della produzione organizzando corsi per la produzione di salsa di pomodoro e promuovendo la conservazione del mais a livello familiare tramite la realizzazione di silos familiari migliorati ed a livello comunitario tramite la costruzione di un magazzino comunitario gestito dall'UDAC (Unione Distrettuale dei Contadini). Le attività di produzione di salsa di pomodoro continuano e vengono portate avanti in particolare con un gruppo di donne a Sena inserito nel progetto di microcredito.

Conservazione e trasformazione della produzione

In ambito zootecnico, TcM promuove la costruzione di una porcilaia e la riabilitazione di due strutture di trattamento di bovini a Nhambalo ed a Inharuca che tuttavia inizialmente non

Ripopolamento bovino

vengono messe in funzione. Nel caso della seconda, successivamente, con il supporto di TcM viene completata la riabilitazione e la vasca poi viene data in gestione ad un privato. In collaborazione con la Direzione Distrettuale Agricoltura vengono promosse inizialmente attività di distribuzione di bovini ed asini per la trazione animale. A partire dal 2004 viene avviato un progetto triennale di ripopolamento bovino basato su un fondo rotativo che permette agli allevatori di ottenere a credito una coppia di bovini (pagando una tassa corrispondente a circa la metà del valore dei bovini ed impegnandosi a restituire dopo tre anni una coppia di manze da destinare ad altri contadini). Il progetto avviato a Caia nel 2004, a N'Doro nel 2005 ed a Murraça nel 2006 continua tutt'ora.

A partire dal 2005 le attività in ambito rurale iniziano a concentrarsi sulla creazione di una scuola di agraria. A metà 2004, infatti, a seguito di una richiesta dell'amministrazione di Caia e della Direzione Distrettuale Agricoltura di creare un centro di formazione pratico-applicativa per agricoltori e contadini, TcM promuove la costituzione di un gruppo di lavoro distrettuale composto da tecnici della Direzione di Educazione, Direzione Agricoltura e professori della scuola secondaria. Viene condotta un'indagine su tutto il distretto volta a raccogliere dati di tipo socio-economico e verificare l'interesse per un progetto di questo tipo. Il gruppo di lavoro distrettuale inizia quindi ad avviare contatti e rapporti più sistematici con le Direzioni Provinciali di competenza (Agricoltura ed Educazione) e con il Ministero dell'educazione (Direzione Nazionale per l'Insegnamento Tecnico Professionale). L'esperienza del Trentino ed in particolare dell'Istituto Agrario San Michele all'Adige sono d'ispirazione e portano all'idea di costruire un centro polivalente inclusivo di una scuola professionale in ambito agro-zootecnico per giovani e di un centro di formazione pratico-applicativo con annessa azienda agricola modello rivolto agli adulti. Si arriva quindi alla firma di un protocollo d'intesa a giugno 2005 per la realizzazione del progetto firmato dall'Amministratore del Distretto, dalla Direzione Provinciale di Agricoltura, dalla Direzione Provinciale di Educazione e dal CAM che definisce i reciproci impegni e responsabilità.

Considerando l'esperienza di altre scuole professionali e la riforma in atto nel sistema nazionale di insegnamento tecnico, il gruppo di lavoro composto dai firmatari del protocollo definisce la strategia di implementazione del progetto. Elemento innovativo è la decisione di istituire una *Comissão Monitora* composta dai massimi rappresentanti dei quattro firmatari del protocollo d'intesa con la funzione politica di definizione delle

Costruzione di una scuola professionale agro-zootecnica e di un centro di formazione con annessa azienda agricola modello

*Comissão Monitora*

linee strategiche di sviluppo del progetto e di supervisione e monitoraggio in itinere.

Viene avviato inoltre un rapporto di collaborazione con la GTZ-PRODER promotrice di una nuova tecnologia costruttiva con mattoni di terra stabilizzata a minor impatto ambientale e volta a favorire l'utilizzo di materiali presenti sul territorio ed a valorizzare l'imprenditoria locale attraverso la costituzione e formazione di microimprese locali. Il lavoro di costruzione ed avvio della scuola comporta un enorme impegno sia finanziario che organizzativo da parte di TcM. Per quanto riguarda la costruzione della scuola, problemi tecnici legati alla produzione dei mattoni di terra stabilizzata e soprattutto di natura organizzativa (limitate risorse tecniche dell'amministrazione locale, chiusura del programma PRODER che doveva garantire assistenza e supervisione tecnica, difficoltà a lavorare con microimprese di artigiani locali con limitata esperienza) portano il CAM ad assumere a partire dal 2007 un ruolo centrale nel coordinamento e gestione dei lavori di costruzione (il progetto iniziale prevedeva che questo ruolo venisse svolto dall'amministrazione locale).

Utilizzo di una nuova tecnologia per le costruzioni

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, TcM è impegnato in un intenso lavoro di mediazione e negoziazione con le autorità locali a livello distrettuale e provinciale per definire l'organizzazione delle due entità (scuola professionale e centro di formazione pratico-applicativo) e soprattutto i rapporti tra di loro. Per quanto riguarda la scuola, l'organizzazione definita nel piano di avvio fa riferimento alla normativa nazionale in materia di formazione tecnico professionale ed in particolare al modello educativo che la nuova riforma in atto nel sistema nazionale di insegnamento tecnico stava introducendo. Per quanto riguarda il centro di formazione pratico-applicativo, inizialmente questo viene costituito come parte integrante della scuola e quindi sotto la responsabilità del direttore generale. In seguito, problemi di natura gestionale portano le autorità locali a rivedere questa impostazione ed a sposare l'idea iniziale di TcM di assicurare al centro autonomia gestionale ed organizzativa ed una direzione separata da quella della scuola (come stabilito nello statuto del nuovo Centro per lo Sviluppo Agrozootecnico di Caia approvato a gennaio 2010). Il carattere autonomo delle due entità, nelle intenzioni di TcM, non deve pregiudicare il legame ed il lavoro in sinergia tra scuola e centro.

Negoziazioni e mediazioni per definire l'assetto organizzativo

La Scuola inizia a funzionare a partire dal 2008 ed in concomitanza con l'avvio dei corsi, TcM investe nella formazione del personale educativo proponendo percorsi formativi (nel 2008

Avvio della scuola professionale

e nel 2010) sulla riforma delle scuole professionali ed in particolare sugli aspetti normativi e regolamentari e sull'approccio di insegnamento modulare. A partire dal 2010 viene avviato il terzo anno facoltativo per favorire chi dopo i due anni di studio tecnico-pratico previsti per conseguire il titolo di "operatori agro-zootecnici" volesse continuare gli studi.

Nel 2008 viene avviato inoltre il centro pratico-applicativo i cui settori di intervento sono: 1. la produzione (60 ettari per la coltivazione di cereali ed altre colture di rendimento come gli ortaggi) per creare entrate utili per il mantenimento e sostenibilità del centro e soprattutto per essere un modello di azienda agricola; 2. la sperimentazione (alcuni lotti per applicare tecniche migliorate di produzione o colture poco diffuse a fini dimostrativi); 3. la formazione (attività dimostrative e formative con gli alunni della scuola ma soprattutto formazione dei contadini del distretto attraverso corsi realizzati con il Servizio Distrettuale di Attività Economiche); 4. l'offerta di servizi (lavorazione di campi mediante l'utilizzo del trattore, trasporto di prodotti sui luoghi di vendita, ecc.). Le attività di produzione iniziano nel 2008 ma problemi gestionali - amministrativi compromettono la produzione e portano ad una sospensione del supporto al centro da parte di TcM. Nel 2009, dopo il ricambio dei vertici della direzione della Scuola e del Centro ed un intervento di consulenza da Trento che porta all'introduzione di un nuovo sistema gestionale - amministrativo, riprende il sostegno di TcM; vengono avviati i primi corsi di formazione per adulti, viene acquistato del bestiame per avviare il reparto zootecnico e ricominciano le attività di produzione e di offerta di servizi.

Avvio del centro  
pratico-applicativo

Nel frattempo TcM promuove la costruzione di una Casa dell'Agricoltura nell'area del nuovo mercato di Caia che viene inaugurata nell'agosto 2010. L'idea è che questa casa diventi un punto d'informazione per il mondo agricolo oltre che un negozio per la vendita di materiale agrario.

Costruzione della  
casa dell'agricoltura

### Settore appoggio alle istituzioni locale - pianificazione

Fin dall'avvio del programma, TcM è impegnato nel supporto alle autorità locali ed in particolare nella promozione di processi partecipativi di pianificazione delle strategie di sviluppo del distretto. TcM investe nel rafforzamento delle capacità operative dei gruppi di lavoro distrettuali prima e del *Conselho consultivo* poi quali strumenti principali di partecipazione della società civile. TcM lavora direttamente con le direzioni distrettuali per favorire il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle

Promozione di  
processi partecipativi  
di pianificazione  
distrettuale

istituzioni locali nella pianificazione e gestione responsabile di iniziative di cooperazione e sviluppo e svolge un ruolo chiave di consulenza all'amministrazione distrettuale per la definizione di un piano di sviluppo quinquennale (vedi capitolo 5.2).

A partire dal 2004, il lavoro di TcM di appoggio alle istituzioni locali si focalizza sullo sviluppo di strutture e strumenti di pianificazione urbanistico - territoriale. La questione della gestione del territorio viene infatti affrontata durante una sessione del *Conselho Consultivo* a ottobre 2003. In quella sede viene richiesto l'appoggio del CAM nella predisposizione di un piano di ordinamento territoriale ed urbanistico per la città di Caia, una realtà rurale in rapida trasformazione nella quale l'avvio di grandi progetti infrastrutturali primi tra tutti la costruzione del ponte sullo Zambesi costituiva un fattore di accelerazione di processi di crescita democratica, urbanizzazione incontrollata ed uso insostenibile delle risorse naturali.

Pianificazione urbanistico-territoriale

Riconoscendo la limitata disponibilità in loco di competenze tecniche, l'avvio di questo progetto vede la creazione a Trento di un gruppo di lavoro per identificare l'entità dell'intervento, dettagliare gli aspetti tecnici ed organizzativi e definire l'approccio da utilizzare sulla base di un'accurata analisi della situazione in loco. Da fine 2004 e per tutto il 2005 viene impostato un intenso lavoro di studio ed analisi del contesto. Si susseguono diverse missioni in loco da parte di ingegneri e studenti della facoltà di ingegneria e di consulenti per stabilire i contatti ai vari livelli (nazionale, provinciale e locale), studiare la rete degli attori legati alla pianificazione, costruire il quadro normativo ed istituzionale all'interno del quale operare ed analizzare la situazione dal punto di vista tecnico (mappatura del territorio, analisi della cartografia, studio delle tipologie urbane ed abitative, studio delle fonti idriche).

Studio e analisi del contesto

Parallelamente a Caia, si arriva alla costituzione di un gruppo di lavoro distrettuale inter-amministrativo ed inclusivo di rappresentanti delle autorità tradizionali e provinciali. Viene elaborato un Protocollo d'Intesa tra i diversi soggetti preposti alla pianificazione ed avviate attività di supporto al piano quali la realizzazione di un'indagine socio-demografica ed iniziative di pianificazione partecipata. TcM facilita la riabilitazione e l'equipaggiamento di uno spazio pubblico da adibire ad ufficio di piano. A partire da gennaio 2006 con la pre-assunzione da parte di TcM di tecnici locali viene costituito l'ufficio di Piano che, dopo l'approvazione della legge sul decentramento, trova la sua collocazione e funzionamento all'interno del Servizio Distrettuale di Pianificazione ed Infrastrutture (SDPI).

Costituzione dell'ufficio di pianificazione

A settembre 2006 si conclude il processo comunitario di definizione del piano di ordinamento territoriale ed urbanistico (POTU) che dopo aver ricevuto il benestare a livello distrettuale, con l'approvazione da parte del governatore della provincia diventa legge fornendo all'amministrazione locale uno strumento di regolamentazione delle questioni centrali relative alla pianificazione del territorio (richieste di terra edificabile, accesso all'acqua, riqualificazione dei quartieri, gestione dell'economia cittadina, predisposizione di misure per il contenimento dello sfruttamento delle risorse forestali). Il piano individua quindi delle aree prioritarie d'intervento che lo SDPI, con il sostegno e l'accompagnamento tecnico di TcM inizia a trasformare in piani di dettaglio.

Il POTU di Caia

A fine 2006 viene assunto all'interno dello SDPI un topografo per il lavoro di suddivisione in parcelle e catasto delle nuove aree di riqualificazione ed espansione. TcM continua ad appoggiare lo SDPI nello svolgimento delle proprie attività ordinarie e nell'implementazione dei piani di dettaglio garantendo una continua formazione dei tecnici ed accompagnando un processo di riorganizzazione settoriale e conseguente integrazione nell'apparato statale del direttore del servizio e di alcuni tecnici mentre altri continuano ad essere supportati finanziariamente da TcM. Oggi TcM copre lo stipendio di 4 persone su 20.

Rafforzamento dell'ufficio di piano e integrazione di funzionari nell'apparato statale

I piani di dettaglio che dal 2007 ad oggi passano ad una fase esecutiva sono: il riordinamento di quartieri tradizionali (Atrás de Igreja, Aeródromo, Nhamomba e Nhampungua), il ripristino della strada dorsale per collegare i quartieri centrali della città con una zona che il POTU aveva identificato come area di espansione strategica della città ed il progetto di costruzione del nuovo mercato proprio in quest'area di prevista espansione urbanistica. La progettazione di quest'ultimo vede un forte coinvolgimento del gruppo di lavoro di Trento ed in particolare di ricercatori e studenti della Facoltà d'Ingegneria; a partire da metà 2009 si passa dalla fase progettuale all'implementazione vera e propria del progetto in collaborazione con lo SDPI. Si decide di basarsi sull'esperienza di costruzione della scuola agraria e quindi il progetto viene suddiviso in fasi e per le costruzioni ci si affida a microimprese che coordinate da un tecnico di TcM vengono incaricate della costruzione dei singoli componenti del nuovo mercato. La costruzione del nuovo mercato è tutt'ora in fase di svolgimento.

Esecuzione dei piani di dettaglio

Parallelamente, a partire dal 2007 TcM decide di accogliere la richiesta del governo distrettuale di accompagnare lo SDPI

Il POTU di Sena

nell'elaborazione di un piano di ordinamento territoriale per la vicina città di Sena. I passi che portano alla definizione del piano di Sena sono gli stessi seguiti in precedenza per Caia ma con un maggiore e più concreto ruolo da parte dello SDPI in tutte le fasi del progetto, dal lavoro di mappatura territoriale per la costruzione del quadro conoscitivo, alle consultazioni comunitarie per l'elaborazione del piano, all'elaborazione del piano stesso che viene approvato a novembre 2009. Similmente al piano di Caia include un'analisi delle potenzialità e criticità nella gestione del territorio ed una serie di proposte attuative e di scelte prioritarie d'intervento. In seguito all'approvazione del piano TcM inizia ad appoggiare lo SDPI nelle attività di divulgazione del piano e sensibilizzazione della popolazione e nelle attività di elaborazione del primo piano di dettaglio: lo spostamento e la realizzazione del nuovo mercato di Sena.

In tema di pianificazione territoriale, la nuova sfida che sta impegnando TcM e lo SDPI è l'elaborazione di un Piano per la gestione del territorio di tutto il distretto finalizzato a garantire e coordinare in maniera sistematica la gestione della terra nei suoi differenti usi, in ambito sia rurale che urbano.

Piano per la gestione del territorio del distretto

Un altro ambito d'intervento sul quale TcM si concentra a partire dal 2007 è quello dell'acqua e della *sanitation*. In tema di acqua, tra il 2003 ed il 2004 il CAM aveva appoggiato la riabilitazione di fonti d'acqua. E' tuttavia a partire dal 2006 che, all'interno di uno stage di progetto realizzato in collaborazione con ISF nell'ambito del corso di laurea in Ingegneria e territorio, viene svolta una prima indagine sulle fonti idriche di Caia in vista dell'elaborazione di una proposta concreta di progetto. A questa prima indagine segue una missione di fattibilità nel 2007 per analizzare la situazione in loco dal punto di vista delle politiche, delle normative, della gestione e delle prospettive future in materia di gestione delle risorse idriche. Viene evidenziato un interesse generale per un intervento di TcM in questo settore ed in particolare per la possibilità di avviare un ufficio di acqua e *sanitation* all'interno dello SDPI.

Acqua: dalla riabilitazione di pozzi

Nel corso del 2008 durante il secondo stage di progetto del corso di laurea in Ingegneria e territorio viene effettuata una mappatura delle fonti idriche e viene analizzata la situazione dal punto di vista della gestione delle fonti idriche da parte dei comitati di gestione dei pozzi. Quest'analisi porta ad una riformulazione della proposta d'intervento nel settore acqua: un intervento che non fosse centrato solamente sulla creazione ed accompagnamento di un ufficio dedicato presso l'amministrazione locale ma che contribuisse inoltre al coinvolgimento diretto della

... alla creazione di un ufficio preposto

comunità e delle figure chiave in materia di gestione delle fonti (i leader comunitari ed i comitati di gestione).

Il progetto inizia ad essere operativo nel corso del 2009 con l'istituzione ed allestimento dell'ufficio di acqua e *sanitation* e l'assunzione e formazione del tecnico responsabile e con l'avvio del progetto pilota *Madzi Athu* (acqua nostra) in due quartieri di Caia (Amilcar Cabral e Sombreiro) che porta alla creazione di un'associazione di rappresentanti dei comitati di gestione, leader comunitari e tecnico dell'ufficio acqua e *sanitation* incaricata della gestione del fondo per la manutenzione ordinaria delle pompe. Viene inoltre riabilitata una struttura adibita a magazzino per lo stoccaggio dei pezzi di ricambio per la manutenzione ordinaria e straordinaria e creata una banca dati sui pozzi del distretto.

... e di un'associazione di rappresentanti dei comitati di gestione

Parallelamente ed in considerazione del legame tra qualità dell'acqua e presenza di fonti d'inquinamento sul territorio quali latrine, viene facilitata una collaborazione tra l'ufficio acqua e *sanitation* ed il Servizio Distrettuale di Salute che porta all'avvio nel 2010-2011 del progetto pilota integrato "*sanitation-salute*" che mira a sensibilizzare la popolazione alla costruzione e all'uso delle latrine e all'importanza dell'igiene individuale e collettiva. In coordinamento con il progetto pilota di salute comunitaria (vedi settore socio-sanitario) ed il progetto *Madzi Athu* si decide di avviare questo progetto nei quartieri Amilcar Cabral e Sombreiro conducendo innanzitutto uno studio tecnico sul campo relativo alle condizioni delle aree limitrofe ai pozzi ed una ricerca di tipo antropologico per conoscere abitudini e costumi della popolazione relative all'igiene e uso delle latrine. Il progetto si basa sull'adozione di metodologie partecipative di sensibilizzazione all'igiene e *sanitation* (PHAST) e di introduzione delle latrine (CLTS); la fase operativa vede l'assunzione di un tecnico esperto in *sanitation*, la formazione di attivisti e l'implementazione delle prime attività di sensibilizzazione con la comunità.

Progetto pilota di sanitation

### Settore microcredito

Fin dal suo avvio il programma nel suo impianto d'intervento multisetoriale aveva individuato lo sviluppo economico come uno dei settori fondamentali. L'avvio del microcredito non avviene in seguito ad una esplicita richiesta da parte dell'amministrazione locale ma piuttosto da un'analisi della situazione e dei bisogni locali condotta in modo informale da TcM durante la fase di entrata in punta di piedi nel distretto. Si inizia sperimentando il

Da finanziamento a credito per piccole iniziative in ambito rurale alla strutturazione di un progetto

finanziamento a credito per piccoli progetti nell'ambito del settore rurale per poi decidere nel corso del 2003 di avviare un progetto più strutturato di microcredito per favorire lo sviluppo economico familiare e del distretto.

Nel corso del 2004 vengono svolte due missioni per studiare la fattibilità del progetto che parte nel 2005 con la concessione da parte della Cassa Rurale di Aldeno e Cadine di buona parte del capitale necessario per creare il fondo rotativo. Nel distretto di Caia ed in quelli limitrofi non esisteva un progetto di concessione di credito al quale fare riferimento. Il progetto del CAM parte quindi con un approccio improntato alla conoscenza del territorio per capirne le caratteristiche economico-commerciali ma anche le tradizioni e la cultura locale.

Avvio in punta di piedi

Le richieste di credito fin dall'avvio del progetto sono moltissime e quindi diventa prioritario fissare dei criteri per la selezione dei progetti. Innanzitutto la linea è quella di privilegiare piccoli progetti con maggiori garanzie di sostenibilità, affidabilità e capacità di rimborso. In secondo luogo, si decide di canalizzare l'erogazione del credito ai vari comparti economici, ovvero agricoltura, commercio, artigianato, edilizia e ristorazione sulla base di proiezioni trimestrali che permettevano di orientare l'erogazione a favore dei comparti in quel momento meno rischiosi. In terzo luogo si opta per progetti in zone facilmente raggiungibili e quindi lungo il "corridoio" che unisce Caia a Sena. In quarto luogo, si adotta un approccio prudentiale privilegiando l'erogazione di crediti a beneficiari a reddito fisso.

Criteri per la selezione dei progetti

Fin dal suo avvio, il progetto vuole agevolare, laddove le condizioni lo permettevano, i progetti presentati da donne, attraverso procedure più rapide di erogazione e riservando a loro una parte del fondo. Il sub-progetto "*Levanta Mulheres*" viene istituito proprio per raggiungere questo obiettivo ed inizia a sostenere un gruppo di donne di Sena nell'avvio di attività commerciali per poi coinvolgere anche alcune donne di Caia.

*Levanta Mulheres*

Fin da subito, inoltre, si privilegia un approccio di campo volto all'accompagnamento dei beneficiari per instaurare una relazione di fiducia ed al monitoraggio informale dei progetti finanziati attraverso visite mirate. Si punta inoltre sulla formazione dei beneficiari attraverso le visite per fornire stimoli, consigli ed assistenza e l'organizzazione di corsi di contabilità elementare, analisi dei costi e gestione del denaro.

Accompagnamento e monitoraggio

A partire dal 2007 il progetto di microcredito entra in una fase di consolidamento. Uno degli obiettivi del progetto era

Sostenibilità gestionale e

l'autosostenibilità gestionale, ovvero la totale copertura dei costi amministrativi attraverso l'utilizzo di una parte di interessi incassati dai prestiti, che viene raggiunta nel 2008. Allo stesso tempo, a fine 2008 il capitale d'investimento del fondo viene incrementato grazie al fondo del programma PADDEL (programma della Cooperazione Italiana di appoggio al Decentramento Amministrativo dei Distretti della provincia di Sofala). TcM gestisce il fondo secondo i parametri sviluppati per il proprio progetto di microcredito e poi a metà 2010 il fondo PADDEL viene trasferito alla Caixa Financeira de Caia (vedi sotto). In questa fase si assiste inoltre alla progressiva assunzione di responsabilità da parte del personale locale del CAM che inizia a gestire sempre più in autonomia le attività del progetto.

finanziaria

Parallelamente, a fine 2006 inizia il sostegno alla creazione di gruppi di risparmio e credito. Si parte con il gruppo di donne di Sena appoggiate dal progetto "*Levanta Mulheres*" che mensilmente incomincia a ritrovarsi ed a depositare una parte dei propri risparmi in una cassa comune dalla quale poi ottenere piccoli prestiti da rimborsare il mese successivo maggiorati da un interesse. Il progetto prevede un ciclo di un anno con un capitale che aumenta progressivamente in seguito ai depositi ed agli interessi mensili sui prestiti; alla chiusura dell'anno ogni membro otteneva il proprio risparmio maggiorato degli interessi. In seguito alla auto-organizzazione di gruppi in altre parti del distretto, il progetto si espande ed alla fine del 2007 sono attivi dieci gruppi con 127 persone coinvolte, che passano a 14 nel 2008 per un totale di 214 persone coinvolte e a 9 nel 2009 con 186 componenti. Elementi chiave di successo dei gruppi di risparmio e credito sono la fiducia e la collaborazione tra i membri del gruppo in quanto le decisioni - quali l'entrata o l'espulsione di un membro, il tasso d'interesse sui prestiti, la durata del ciclo ed eventuali multe per ritardati rimborsi sono di pertinenza dei componenti del gruppo. A partire dal 2009 TcM inizia a stimolare ed accompagnare i gruppi verso una maggiore assunzione di responsabilità favorendo una gestione autonoma delle riunioni, della raccolta del risparmio e dell'erogazione dei prestiti e riducendo il proprio ruolo alla mera gestione della contabilità.

Gruppi di risparmio e credito

A partire dal 2007 TcM inizia a sperimentare una forma più 'evoluta' di risparmio e credito, il "*village banking*", con un gruppo di risparmio e credito di Murraça. Questo gruppo, oltre a mettere in comune i propri risparmi, ottiene un finanziamento a credito per creare un fondo rotativo che il gruppo stesso deve gestire decidendo quale membro, interno o esterno al gruppo finanziare. TcM, oltre al finanziamento ed alla gestione contabile ed amministrativa, garantisce l'accompagnamento e la

Village banking

formazione. Il gruppo funziona per due anni e poi si scioglie a causa di contrasti interni.

Contemporaneamente, sempre nel corso del 2007, in considerazione dei risultati positivi del progetto di microcredito e dei bisogni locali che si sostanziano in una crescente richiesta di servizi di deposito e credito, TcM inizia a valutare la possibilità di creare nel distretto una banca rurale ispirata al modello delle casse rurali trentine che potesse dare alla popolazione locale la possibilità di depositare i propri risparmi e di accedere a forme di credito simili a quelle esercitate dal progetto microcredito. A fine 2007 viene quindi organizzata una missione per studiare la fattibilità del progetto e delinearne le linee principali d'intervento.

Apertura di una banca rurale

Nel 2008 viene avviato il progetto di costituzione della banca rurale. In Trentino, il sostegno finanziario e tecnico della Cassa Rurale di Aldeno e Cadine è fondamentale per l'avvio e la realizzazione del progetto. In un'ottica di sostenibilità futura, TcM decide di trovare un partner locale in grado di condividere la realizzazione del progetto ed assumerne la responsabilità nel futuro. Viene individuato GAPI-SI, una società mozambicana pubblico-privata con esperienza nella creazione di piccole banche rurali in Mozambico. A fine 2008 viene siglato l'accordo di partnership tra il CAM e GAPI-SI per l'avvio del processo di creazione della banca che vede un intenso lavoro di relazione, negoziazione e mediazione da parte del CAM sia con le autorità mozambicane preposte alla concessione delle autorizzazioni per l'esercizio del credito (ottenuta a fine 2009) e del deposito (ottenuta ad inizio 2012) sia con il partner locale GAPI per la costituzione della società (costituita a marzo 2010).

Relazione, negoziazione e mediazione con le autorità mozambicane e con il partner locale

Nel frattempo viene individuata Sena quale località dove costituire la banca. Viene quindi acquistato un immobile che viene ristrutturato utilizzando una microimpresa locale già coinvolta nel progetto di costruzione della scuola agro-zootecnica di Murraça. Per quanto riguarda il personale da impiegare nella banca, per garantire una modalità di lavoro vicina allo spirito di TcM, si decide di investire su quattro componenti storici dell'equipe del progetto di microcredito. Ciò comporta la selezione e l'inserimento di nuovo personale per l'equipe di Caia. La banca (Caixa Financeira de Caia) apre i battenti ad agosto 2010 iniziando l'attività di erogazione di crediti.

Apertura della Caixa Financeira de Caia

A partire dal 2011 TcM è impegnato nell'accompagnamento del settore a Caia (microcredito e Caixa Financeira) e nell'avvio di un nuovo progetto di microcredito nel distretto limitrofo di

Avvio di microcredito a Marromeu

Marroneu finanziato con fondi del programma PADDEL.

### Settore radio comunitaria

Il progetto di creare una radio comunitaria nasce nel corso del 2005 su richiesta della comunità locale che esprime il bisogno di avere un mezzo che potesse favorire la comunicazione e l'informazione all'interno del distretto. Nel corso del 2006 vengono avviati degli incontri con studenti e professori del distretto coinvolti nelle attività dell'Officina Pedagogica per delineare il progetto ed incominciare ad individuare le persone interessate a parteciparvi. Viene quindi predisposto il progetto di avvio di una radio comunitaria il cui obiettivo principale era di facilitare l'accesso all'informazione e di conseguenza favorire la partecipazione attiva della popolazione alla vita del Paese. Il progetto ottiene un finanziamento della Cassa Rurale di Trento.

Definizione del progetto

A partire dal 2007 si inizia con il lavoro comunitario attraverso l'organizzazione di incontri in tutti i quartieri intorno alla Vila de Caia al fine di raccogliere aspettative ed esigenze nei confronti dell'avvio di una radio comunitaria. Allo stesso tempo viene avviato il lavoro di accompagnamento alla creazione di un'associazione che potesse gestire la radio e garantire la sostenibilità del progetto in futuro. Viene costituita l'associazione culturale CHIMBUCA che a partire dal 2007 viene accompagnata da TcM nel processo di strutturazione ed organizzazione interna e di definizione del suo ruolo nei confronti della gestione ed amministrazione della radio.

Lavoro comunitario

Per quanto riguarda la realizzazione della struttura, la scelta è di costruire un nuovo edificio in un quartiere che garantisca sicurezza, visibilità e centralità nella vita della comunità. In collaborazione con l'ufficio di Piano, viene scelto un terreno nel quartiere Amilcar Cabral e dopo l'organizzazione di una consulta comunitaria che dà parere favorevole alla costruzione della radio nel quartiere ed il rilascio della licenza iniziano i lavori di costruzione della struttura. Viene scelta una forma di lavoro ibrida tra volontariato e lavoro retribuito per garantire in tempi brevi la realizzazione della struttura ma anche consolidare l'idea iniziale che il progetto era un bene della comunità e che la stessa comunità poteva contribuire alla sua realizzazione. Allo stesso tempo, con la prima missione di un radioamatore trentino vengono definiti gli aspetti tecnici relativi all'impianto ed agli strumenti di radio diffusione da utilizzare. Si opta per l'acquisto delle attrezzature in Italia. Viene avviato inoltre il processo per l'ottenimento dei permessi per la radiodiffusione (ottenuti a fine

Costruzione e allestimento della struttura

2008 dopo un anno di funzionamento della radio).

Nel corso del 2007 vengono attivati dei laboratori interdisciplinari di radio di strada nei diversi quartieri per verificare l'interesse, la motivazione e le attitudini degli aspiranti giornalisti. Con questi laboratori si iniziano a fare le prime registrazioni con i gruppi locali di musica e con i gruppi teatrali. La formazione prosegue per tutto il 2007 con un gruppo di tecnici-speaker-giornalisti di circa 30 persone al termine del quale dopo una valutazione delle capacità e dell'interesse dimostrato viene selezionato ad inizio 2008 il gruppo centrale della radio costituito da 8 tecnici-giornalisti affiancati da un gruppo di 6-8 persone che settimanalmente gestiscono a titolo volontario degli spazi nella radio in settori differenti. Nel corso del 2008 e 2009 continuano le attività di formazione per i tecnici e giornalisti della radio gestiti direttamente dal personale di TcM e da formatori esterni.

Selezione dei tecnici-giornalisti

La radio viene inaugurata ufficialmente a novembre 2007. Per quanto riguarda i programmi radiofonici, oltre alle attività di informazione ed intrattenimento la radio inizia ad attivare degli spazi di approfondimento su temi diversi con vari soggetti del territorio (organizzazioni internazionali, organizzazioni non governative, associazioni locali ma anche istituzioni locali quali l'amministrazione, la polizia, il personale sanitario) ed ad essere un strumento di divulgazione per le attività ed iniziative di TcM. A fine 2007 la radio trasmetteva per 5 ore al giorno; oggi i programmi si susseguono dalle 6 del mattino alle 22. Oltre al gruppo fisso di giornalisti e speakers la radio coinvolge 45 volontari che propongono programmi culturali, per bambini, momenti di approfondimento della lingua portoghese, reportage sportivi, dediche ed annunci della comunità oltre a programmi di musica locale e internazionale.

Apertura della radio e programmi

Da fine 2009, oltre ai notiziari locali, la radio collegandosi a Radio Moçambique trasmette notiziari nazionali. Di primaria importanza sono inoltre i programmi su temi di interesse comune quali la gestione di rischi e calamità, le politiche di gestione della terra, i rischi della deforestazione, la sensibilizzazione sui temi della salute pubblica e nella prevenzione di malattie come l'HIV/AIDS e il colera, gli aggiornamenti e la formazione in ambito agrario, la promozione dell'accesso all'educazione, la valorizzazione della cultura e della tradizione locale. I programmi sono condotti nelle due lingue (portoghese e sena) per renderli accessibili a tutti ma anche favorire la diffusione del portoghese. La radio è diventata un elemento trasversale rispetto a tutte le attività che TcM sviluppa nella comunità offrendo uno spazio di informazione e sensibilizzazione relativa ai diversi settori di intervento.

Radio come servizio trasversale

## 4.2 Costruzione ed evoluzione degli obiettivi in Trentino

I processi di pianificazione del programma Il Mozambico in Trentino sono meno strutturati di quelli relativi al Trentino in Mozambico. In questo paragrafo, dopo aver descritto gli strumenti principali, vengono illustrate sinteticamente le attività realizzate in Trentino.

Limitata  
strutturazione

### 4.2.1 Pianificazione, monitoraggio e valutazione

La pianificazione delle attività in Trentino è sempre stata di pertinenza della struttura di coordinamento di Trento. Il programma Il Mozambico in Trentino nasce nel 2002 quando viene predisposto un progetto di coordinamento inclusivo di due sub-progetti distinti ma strettamente collegati: 1. il progetto di coordinamento relativo al lavoro con il Tavolo e con la rete territoriale ed alla gestione del programma; 2. un percorso culturale specifico di sensibilizzazione ed informazione sulla cultura mozambicana in occasione del decennale degli accordi di pace. A partire dal 2003 si passa all'elaborazione di un progetto unico inclusivo di quattro aree di lavoro: 1. coordinamento del tavolo e della rete territoriale; 2. gestione del programma; 3. promozione e sensibilizzazione; 4. scambio e formazione.

Le quattro aree di  
intervento

In linea con i processi di pianificazione degli interventi a Caia, fino al 2005 vengono predisposti dei piani annuali. A partire dal 2005 si passa ad una programmazione triennale. Alla base di questa scelta c'era la necessità di “dare maggiore continuità e coerenza alle attività di sensibilizzazione, networking e coinvolgimento di attori trentini nel progetto al fine di coordinare e orientare nuove risorse in percorsi di cooperazione decentrata”<sup>116</sup>.

Programmazione  
triennale

Il secondo programma triennale (2008-2010) riorganizza il lavoro in Trentino sulla base di tre assi di lavoro<sup>117</sup>:

- “informare per conoscere” che include iniziative di informazione sulle attività di TcM ed incontri di approfondimento tematico rivolti a persone con interessi per particolari aspetti settoriali del programma;
- “conoscere per partecipare” che riguarda

Tre assi di lavoro

<sup>116</sup>CAM, Il Mozambico in Trentino. Progetto di coordinamento trentino del programma di cooperazione decentrata con il Mozambico, Piano Operativo triennale 2005-2007

<sup>117</sup>CAM, Il Mozambico in Trentino. Programma triennale 2008-2010

l'accompagnamento ed il sostegno alle persone nel percorso di integrazione di nuovi soggetti nella struttura di TcM;

– “partecipare per promuovere” che è la componente orientata alla sensibilizzazione delle persone ed al loro coinvolgimento in microattività di natura culturale e formativa

Il ruolo propulsivo nella definizione dell'impianto generale dei programmi e della pianificazione delle attività concrete da svolgere annualmente viene svolto dalla struttura di coordinamento di Trento. Nei processi di pianificazione de Il Mozambico in Trentino, il CdA ed i gruppi di lavoro svolgono un ruolo più limitato rispetto al coinvolgimento che dimostrano negli anni nei confronti del programma Il Trentino in Mozambico. Nei documenti programmatici non è inclusa una descrizione di strumenti e processi di monitoraggio e valutazione. Non risulta che ci siano stati momenti strutturati di valutazione delle attività in Trentino.

Limitato coinvolgimento di CdA e gruppi di lavoro

#### 4.2.2 Attività in Trentino

Sin dall'avvio del programma, TcM organizza iniziative di promozione e sensibilizzazione. Il primo progetto avviato è il percorso culturale “Il Mozambico in Trentino” organizzato nel 2002 in occasione del decimo anniversario degli accordi di pace. Vengono organizzate serate informative su tematiche storico-politiche del Mozambico, iniziative letterarie su narrativa e poetica mozambicana, una festa di musica e danza mozambicana ed un corso intensivo di portoghese. Il percorso, nato con l'obiettivo di promuovere in Trentino la cultura mozambicana, voleva facilitare un mutamento di approccio alla solidarietà, non più considerata come 'mera assistenza' ma come incontro tra due comunità. Un obbiettivo ambizioso e sicuramente non raggiungibile nel breve periodo ma che connota negli anni il lavoro che TcM vuole portare avanti in Trentino.

Favorire un mutamento di approccio: da assistenza a incontro tra comunità

Il percorso culturale del 2002 privilegia un approccio decentrato; è una scelta esplicita che porta TcM a non concentrare tutte le attività a Trento ma a distribuirle sul territorio entrando in contatto con associazioni e gruppi del Basso Sarca e Ledro, della Valle dei Laghi, della Val Rendena e Giudicarie, della Val di Fassa e Fiemme, del Primiero e della Val di Non. Il dialogo con questi gruppi non aveva come obiettivo ultimo la realizzazione degli eventi in programma ma l'avvio di un percorso di collaborazione e di confronto per fare rete e favorire interazione e sinergie. Risulta difficile per TcM mantenere il legame con questi gruppi periferici. Negli anni va stemperandosi anche l'approccio volto al

Approccio decentrato

decentramento delle attività di promozione e sensibilizzazione sull'intero territorio trentino. Le attività di TcM si concentrano sempre più a Trento e nelle aree limitrofe, incluso il Basso Sarca.

Nell'ambito del percorso culturale del 2002 vengono rafforzati i rapporti con la "Casa Mozambico" e con alcuni studenti mozambicani presenti in Trentino che vengono coinvolti nella realizzazione del percorso culturale e che poi continuano a collaborare con TcM. L'attività che maggiormente permette di portare avanti negli anni con continuità un rapporto di collaborazione tra TcM e gli studenti mozambicani è l'organizzazione di corsi di portoghese e cultura mozambicana che a partire dal 2002 TcM organizza annualmente. TcM collabora con gli studenti mozambicani nell'organizzazione di feste mozambicane con momenti conviviali, artistici e musicali (nel 2002 e nel 2005). TcM favorisce inoltre il coinvolgimento di alcuni studenti mozambicani nei percorsi formativi portati avanti in alcune scuole materne ed elementari (percorso formativo "Conosciamo il Mozambico giocando" nel 2004-2005; incontri nella scuola materna di Vigolo Vattaro nel 2007 e 2009 e di Miola di Pinè nel 2010), ed all'interno di manifestazioni cittadine (Giornata del gioco ad Arco nel 2008).

Relazione con i mozambicani in Trentino

A partire dal 2003 il programma Il Mozambico in Trentino promuove attività diversificate di promozione e sensibilizzazione sul territorio. Di seguito una breve descrizione delle attività realizzate.

### **Partecipazione ad attività ed eventi organizzati da associazioni del territorio**

Nell'ottica di fare rete e di collaborare ed interagire con realtà diverse del territorio, TcM partecipa alle seguenti manifestazioni: Cene dell'Altromondo di Tremembè (2003), Mal d'Africa all'interno del World Social Agenda (2004), Mercato dei Gaudenti delle Feste Vigiliane (2004), Fiera dei Sapori di Borgo Valsugana (2004), Fiera Fa la Cosa Giusta (dal 2005), Itinerari Folk del Centro Servizi Santa Chiara (2006), percorso "5 Circostrizioni per 1 obiettivo: fare rete" della Fondazione Fontana (2008), Sulle Rotte del Mondo (2009), convegno "Media, sviluppo, cooperazione: strategie ed esperienze a confronto" promosso da Mediaaid e Focsiv (2009), percorso "Caffè dal Mondo; esperienze di cooperazione internazionale a confronto" organizzato da ISF-Trento (2009); conferenza della Cassa Rurale di Aldeno e Cadine "Dalla lotta contro le dittature alla salvaguardia del creato" (2009); Portobeseno Festival - Digital terrestri (2010), ciclo di incontri "Geografia dal volto umano" di IPSIA Trento (2010).

Partecipazione a eventi organizzati da altri

### **Organizzazione di seminari ed incontri informativi aperti al pubblico su tematiche legate alla cooperazione, al Mozambico ed in particolare alle attività di TcM**

Il CAM e/o i componenti dei gruppi di lavoro organizzano le seguenti iniziative volte a far conoscere il Mozambico, a promuovere il modello di cooperazione decentrata di TcM ed approfondire aspetti particolari legati ai settori d'intervento: "COOPERARE: unica alternativa al combattere. Ma COME? Il Trentino si interroga, l'Africa suggerisce....", accompagnata da una mostra fotografica e dalla proiezione di un film (2003), serata pubblica di presentazione del Tavolo (2003), conferenza "Il Mozambico, oggi" (2004), serata di presentazione del programma a Nago Torbole (2004), presentazione del video "Insieme Juntos" (2005), serata su "Microcredito, un'opportunità per l'autosviluppo: l'esperienza di Caia" (2005), seminari sull'esperienza di pianificazione territoriale di Caia (2006), seminario su HIV/AIDS (2006), serata sul microcredito in occasione dell'assemblea della Cassa Rurale di Aldeno e Cadine (2006), serata a Castel Tesino in occasione di inaugurazione di mostra fotografica su Mozambico e Caia (2006), incontro pubblico sul Piano di Ordinamento Territoriale di Caia (2007), presentazione di tesi sulla gestione dell'acqua a Sena (2007), incontro su "Il Mozambico visto attraverso i batik" (2008), conferenza "La radio come strumento di cittadinanza attiva: radio comunitaria in Africa, radio web e radio locali in Trentino (2008), seminario "Combattere l'AIDS in Africa, Comunicare e (è) partecipare" (2009), serata in occasione dell'inaugurazione della Caixa Financeira de Caia (2010).

Organizzazione di incontri

### **Attività informative e formative nelle scuole**

TcM individua nelle scuole un interlocutore importante per promuovere un avvicinamento dei giovani a tematiche legate alla cooperazione allo sviluppo. Viene privilegiato un approccio di entrata nelle scuole attraverso il gioco, l'arte e la musica. Vengono organizzate le seguenti attività: percorso formativo "Conosciamo il Mozambico giocando" presso due scuole elementari (2005); laboratori di batik presso Istituto d'Arte di Trento (2004, 2008, 2009), Istituto d'Arte di Rovereto (2004, 2009), scuola media di Vigolo Vattaro (2009), scuola elementare Arcivescovile di Trento (2009); mostra "A scuola con te" nella scuola elementare Schmidt (2006) ed a Vigolo Vattaro (2007); testimonianze nella scuola elementare Schmidt (2007), scuola elementare di Cavedine (2008 e 2009), scuola materna di Miola di Pinè (2010); lezioni con musicista percussionista presso Scuola materna di Vigolo Vattaro, Scuola media di Vigolo Vattaro e Scuola Media di Villa Lagarina (2010).

Formazione e laboratori nelle scuole

Incontri e laboratori

### Incontri e laboratori artistici con altre realtà

Per avvicinare al programma altre realtà del territorio viene privilegiata la musica e l'arte. TcM organizza le seguenti attività: laboratori di batik presso Oratorio della Parrocchia San Giuseppe di Riva (2008 e 2009), Gruppo Iniziative Varone (2008), Cives Donne di Civezzano (2009), Associazione Hizanat (2010), Istituto Casa Mia di Riva (2010); laboratori con musicista percussionista presso Progetto Telemaco, Corpo Bandistico di Caldonazzo e di Vigolo Vattaro, Scuola Elementare di Calceranica (2010).

artistici

### Sostegno ad iniziative di interscambio

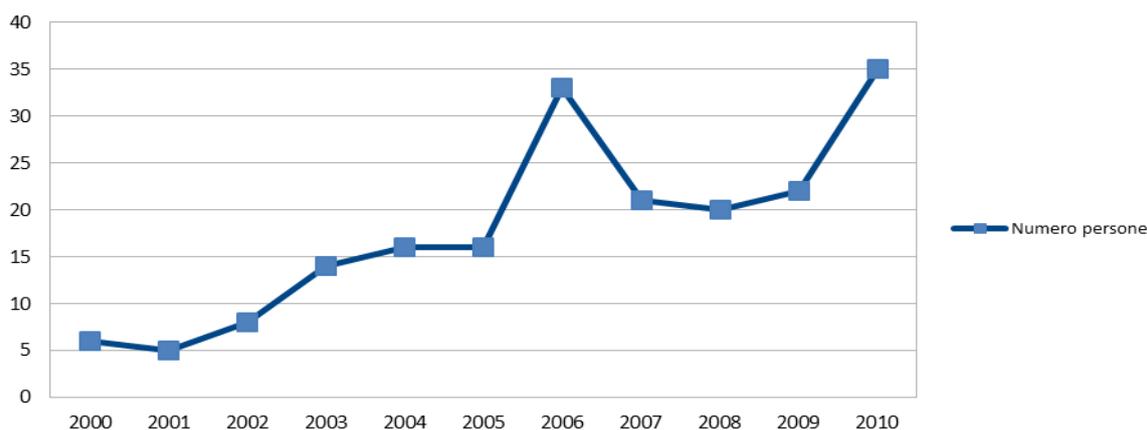
Nell'ottica di promuovere un incontro e scambio tra realtà omologhe del Trentino e di Caia, TcM favorisce il coinvolgimento delle scuole materne di Piedicastello (nel 2006 e 2007), di Vigolo Vattaro (dal 2006) e Miola di Pinè (dal 2010) in attività di scambio con l'*escolinha Lar Dos Sonhos*. Un'altra iniziativa di interscambio coinvolge l'Istituto Comprensivo di Villa Lagarina e la scuola agro-zootecnica (dal 2006). In collaborazione con Radio Studio Sette, Sanbaradio e l'associazione Movin' Sounds viene organizzato il percorso di scambio tra gruppi musicali trentini e mozambicani "Altre Frequenze - parole e musica tra Trentino e Mozambico" (2009 e 2010).

Interscambio a  
distanza

Oltre a queste attività di interscambio a distanza, TcM promuove l'avvicinamento dei trentini al Mozambico attraverso il progetto di scambio "Una terra che viaggia è una terra che sogna" promosso a partire dal 2003 e volto a favorire esperienze di conoscenza e lavoro a Caia e di successiva valorizzazione di queste esperienze di viaggio nel contesto trentino. Il grafico di seguito indica il numero di persone che annualmente hanno visitato Caia (nell'allegato 3 una lista completa delle missioni).

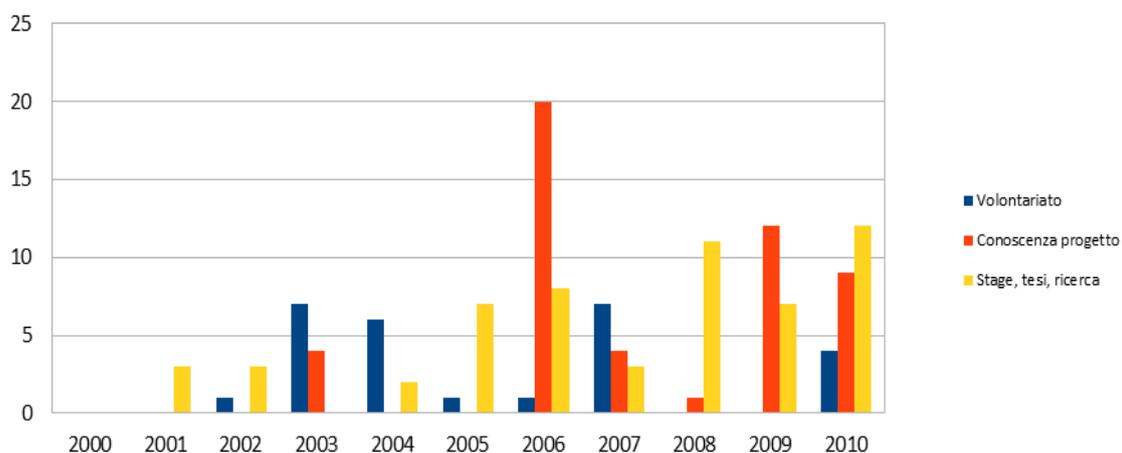
Viaggi in Mozambico

**Grafico n. 4 - Numero totale di persone che annualmente visitano Caia<sup>118</sup>**



Fonte: relazioni del progetto di coordinamento

**Grafico n. 5 - Numero di persone che annualmente visitano Caia per volontariato, conoscenza del progetto (viaggi studio) e stage/tesi<sup>119</sup> - sono escluse le missioni di volontari attivi nel CdA e di consulenti esterni**



Fonte: relazioni del progetto di coordinamento

Per quanto riguarda il volontariato, nel 2003 e nel 2004 TcM dà l'opportunità a singole persone di recarsi a Caia per contribuire al progetto ma soprattutto facilita il viaggio di gruppi di volontari.

**Viaggi di gruppo**

<sup>118</sup> Il dato rappresenta il numero totale di persone che ogni anno si sono recate a Caia; include persone che annualmente si sono recate a Caia più di una volta

<sup>119</sup> Il numero di volontari potrebbe essere minore perchè non è sempre stato possibile distinguere tra volontario e consulente esterno

Successivamente, mentre le missioni dei volontari acquisiscono una connotazione sempre più tecnica coinvolgendo persone attive nei gruppi di lavoro con specifiche esperienze e competenze di interesse per le iniziative del programma, i viaggi di gruppo riguardano:

- i viaggi di professori, ricercatori e studenti della Facoltà di Ingegneria su particolari tematiche del progetto, in particolare nel 2005, 2007, 2008, 2009 e 2010 sul tema della pianificazione territoriale e nel 2006, 2008 e 2010 gli stage di progetto sul tema della gestione delle risorse idriche;
- i viaggi di conoscenza del progetto che coinvolgono gruppi di persone legate alla parrocchia di Aldeno (nel 2003, 2009 e 2011), alla Cassa Rurale di Trento in occasione dell'inaugurazione della radio comunitaria (2007), della Cassa Rurale di Aldeno e Cadine in occasione dell'inaugurazione della Caixa Financeira (nel 2010). Di particolare rilievo sono inoltre i due viaggi studio del 2006 che coinvolgono rispettivamente un gruppo di insegnanti di 5 istituti comprensivi ed un gruppo di corsisti dell'UNIP.

### **Formazione**

Il programma Il Mozambico in Trentino organizza inoltre attività di formazione. I corsi di portoghese e cultura mozambicana organizzati annualmente da TcM in collaborazione con alcuni studenti mozambicani presenti in Trentino sono uno strumento per promuovere la cultura mozambicana in Trentino. A partire dal 2006 inizia la collaborazione tra il CAM e ACCRI per l'organizzazione del corso annuale di introduzione al volontariato che vede il CAM assumere un ruolo sempre più attivo nella progettazione degli interventi. Il CAM collabora inoltre con l'Università Internazionale delle Istituzioni dei Popoli per la Pace (UNIP) prima e poi a partire dal 2009 con il Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale (CFSI) partecipando a corsi ed eventi da loro organizzati ed anche portando l'esperienza del programma a Caia all'interno dei loro percorsi formativi sulla cooperazione comunitaria. Infine, il CAM collabora negli anni con diverse iniziative nell'ambito della solidarietà internazionale partecipando con un proprio rappresentante al Forum Trentino per la Pace ed i Diritti Umani e contribuendo al percorso sugli Obiettivi del Millennio e la Carta di Trento coordinato dalla Fondazione Fontana.

Formazione

## **4.3 Considerazioni finali**

Nella fase iniziale, c'è un alto livello di idealità e di attivismo in relazione all'avvio del programma in entrambi i territori.

Priorità agli obiettivi in Mozambico

Successivamente, TcM dà maggiore priorità agli obiettivi in Mozambico rispetto a quelli in Trentino. I processi di programmazione di TcM sono focalizzati in via prioritaria sul programma il Trentino in Mozambico mentre la pianificazione del Mozambico in Trentino è meno articolata. Progressivamente TcM inizia ad organizzarsi molto “lì” e “qui” per lavorare “lì”: persone, tempo, risorse economiche, idee, contatti iniziano ad essere sbilanciati in favore del programma in Mozambico. La priorità che viene data al lavoro in Mozambico è riconducibile alla genesi di TcM che nasce come programma multisetoriale da realizzare nel distretto di Caia nell’ambito del PDHL/MOZ di UNOPS.

rispetto a quelli in Trentino

I processi di programmazione e progettazione di dettaglio per il Trentino in Mozambico presentano un buon livello di strutturazione. In generale vengono realizzati con attenzione e rigore. I processi decisionali sono complessi e coinvolgono attori diversi (strutture di coordinamento di Caia e Trento, organi politico-volontari del CAM, gruppi di lavoro); non è sempre chiaro dove e da chi vengono prese le decisioni. Il coinvolgimento di attori diversi su due territori e la gestione delle dinamiche tra Trento e Caia necessitano di tempi lunghi che, in alcuni casi, generano frustrazioni. Metodologie e strumenti utilizzati per la pianificazione annuale e triennale e per la progettazione di dettaglio vengono adattati nel tempo all’evoluzione del programma. Particolarmente significativa è la pratica di realizzare in maniera sistematica studi e ricerche sul campo volte ad inquadrare la situazione in termini di bisogni e risorse e definire le strategie d’intervento più appropriate. TcM dimostra chiari punti di forza in relazione ai processi di pianificazione. Obiettivi specifici e risultati attesi vengono formulati in maniera chiara descrivendo non solo i target degli interventi ma identificando anche, in molti casi, aspetti quantitativi relativi ai cambiamenti che il progetto intende facilitare. Una chiara articolazione di obiettivi specifici, risultati attesi ed attività, insieme all’identificazione di indicatori SMART<sup>120</sup> è un buon punto di partenza per l’elaborazione di un sistema di monitoraggio e valutazione in grado di facilitare un’analisi dell’efficacia degli interventi.

Strutturazione dei processi di programmazione e progettazione di dettaglio

Una dimensione centrale che connota l’approccio innovativo alla cooperazione sperimentato da TcM è la volontà di attivare relazioni tra soggetti dei due territori. TcM dà centralità allo sviluppo di relazioni tra territori fin da subito e in modo

Relazioni tra soggetti dei due territori

---

<sup>120</sup> Specific (specifico), Measurable (misurabile), Achievable (raggiungibile), Relevant (rilevante) e Time-bound (temporalmente definito)

sistematico (nel Manifesto e nel sistema degli obiettivi dei programmi). La distanza geografica e culturale e i livelli diversi di sviluppo socio-economico tra il Trentino e Caia rendono complesso l'avvio di relazioni tra i due territori ed in particolare tra persone e soggetti omologhi. La scelta territoriale pone considerevoli sfide mentre le implicazioni economiche legate alla distanza geografica limitano la possibilità di organizzare viaggi e visite. Nonostante queste difficoltà, lo sviluppo di relazioni rimane una priorità per TcM che continua a favorire opportunità di viaggio dal Trentino al Mozambico e di inter-scambio tra soggetti omologhi.

Per quanto riguarda il programma Il Mozambico in Trentino, nella fase iniziale vengono posti ambiziosi obiettivi relativi al coinvolgimento di realtà trentine nel programma, alla promozione di iniziative culturali e di sensibilizzazione in maniera decentrata sul territorio provinciale, alla facilitazione di scambi tra Trentino e Sofala. Nei primi anni inoltre viene data priorità alla relazione con la comunità mozambicana in Trentino ed al loro coinvolgimento nell'organizzazione di attività di sensibilizzazione e promozione culturale. A partire dal 2005 viene mantenuta alta la priorità di coinvolgere realtà trentine nel programma attraverso il Tavolo/gruppi di lavoro ma viene ridimensionata la componente di promozione e sensibilizzazione abbandonando l'obiettivo di lavorare in maniera decentrata sul territorio provinciale. Progressivamente va sfumando la relazione con ed il coinvolgimento della comunità mozambicana. In generale, per la componente di promozione di attività culturali e di iniziative di sensibilizzazione, non viene sviluppata una chiara strategia di medio termine legata all'individuazione di obiettivi prioritari, *target group* specifici a cui indirizzare gli interventi e metodologie di accompagnamento delle iniziative per facilitare continuità e sviluppo delle iniziative. Il lavoro in Trentino è caratterizzato da una proliferazione di micro-attività che in alcuni casi vengono mantenute e riproposte invariate di anno in anno (es. corso di lingua e cultura mozambicana, laboratori di batik) ed in altri sono iniziative spot con limitata continuità e sviluppo nel tempo.

**Il Mozambico in Trentino: limiti nella definizione di una strategia per le attività di sensibilizzazione e promozione culturale**

Per quanto riguarda il Trentino in Mozambico, c'è sostanziale continuità temporale nello sviluppo di obiettivi ed attività. Alcuni settori fungono da "incubatori" di obiettivi che poi vengono sviluppati e vanno a costituire nuovi settori d'intervento<sup>121</sup>.

**Il Trentino in Mozambico: sviluppo incrementale degli obiettivi**

---

<sup>121</sup> Pianificazione urbanistica e radio comunitaria nascono come obiettivi del settore coordinamento e appoggio alle istituzioni locali ed alla società civile; micro-credito inserito inizialmente come obiettivo del settore sviluppo rurale

Obiettivi e attività nei diversi settori, in generale, tendono a svilupparsi da un anno all'altro sulla base dei risultati conseguiti e di indagini sul campo e studi di fattibilità<sup>122</sup>. La definizione di un sistema degli obiettivi strutturato non impedisce a TcM di mantenere un approccio flessibile ed aperto che permette di cogliere sviluppi degli interventi che non erano stati anticipati e di realizzare attività che non erano state precedentemente pianificate<sup>123</sup>.

Per quanto riguarda il livello di integrazione tra i progetti ed i settori, a livello intra-settoriale, molto evidenti sono i collegamenti tra progetti all'interno dei settori a progettualità prevalente (sviluppo rurale, pianificazione e micro-credito). Anche in quelli con progettualità più diffusa, dall'analisi emerge una chiara intenzione di favorire integrazione tra i diversi progetti<sup>124</sup>. Più complessa è l'integrazione a livello inter-settoriale che viene facilitata in relazione ad alcuni interventi particolari<sup>125</sup>.

Integrazione tra  
progetti e settori

---

<sup>122</sup> Alcuni esempi di questo sviluppo incrementale e coerente di obiettivi ed attività includono: 1. dall'organizzazione di lezioni prescolari di portoghese alla creazione della prima struttura di educazione prescolare (*escolinha Lar dos Sonhos*), all'ampliamento del progetto aprendo tre nuove *escolinhas*, all'investimento nel rafforzamento della capacità di organizzazione e gestione autonoma di queste quattro strutture prescolari; 2. dall'avvio del progetto *Cuidados domiciliares* di cure domiciliari per malati di HIV/AIDS ed altre malattie croniche allo sviluppo del programma ampliandolo con l'inserimento di nuovi attivisti e supervisori, rafforzando il collegamento con funzionari e personale sanitario e accompagnando la creazione e la formazione dell'associazione *Mbaticoyane* creata dai *cuidados domiciliares*; 3. dal sostegno all'istituzione di un ufficio distrettuale di piano ed allo sviluppo del piano di ordinamento territoriale di Caia, alla definizione di piani di dettaglio per l'implementazione del piano, al sostegno alla realizzazione degli interventi previsti in alcuni piani di dettaglio (riqualificazione di alcuni quartieri, ripristino della strada dorsale e costruzione del nuovo mercato).

<sup>123</sup> Alcuni esempi di questa capacità di leggere il contesto e l'evoluzione degli interventi includono: 1. all'interno del micro-credito nasce il progetto *Levanta Mulher* (sollevati donna) per favorire l'erogazione di credito alle donne; beneficiarie di questo progetto sono delle donne di Sena che si costituiscono in gruppo di risparmio e credito che TcM inizia a sostenere; sulla base di questa esperienza, viene sostenuta la nascita di altri gruppi di risparmio e credito; 2. dal progetto di sensibilizzazione sull'HIV/AIDS *Corredor da Esperança* (corridoio della speranza) nasce spontaneamente un gruppo culturale composto da donne che promuovono la creazione della *matchessa Mãe Lamukani!*, una struttura tradizionale inizialmente pensata quale centro di incontro e sostegno alle persone sieropositive e persone a rischio, ma che diventa anche centro di aggregazione dove vengono organizzate dal gruppo di donne iniziative culturali e formative; 3. in tema di HIV/AIDS, oltre agli interventi previsti nel settore socio-sanitario, vengono attivate una serie di iniziative, non previste all'interno del sistema degli obiettivi, volte ad affrontare le implicazioni dell'HIV/AIDS a livello organizzativo quali per esempio l'istituzione di un fondo vita per il personale locale per favorire il trasporto al centro DREAM della Comunità San Egidio<sup>123</sup>, l'organizzazione della giornata del lavoratore sul tema dell'HIV/AIDS, la stampa di magliette con il simbolo della lotta all'HIV/AIDS.

<sup>124</sup> Esiste, per esempio, un esplicito collegamento tra le attività delle *matchesse* ed il progetto di assistenza domiciliare nel settore socio-sanitario; c'è un legame tra l'officina pedagogica e la formazione degli insegnanti di scuola primaria e degli educatori delle *escolinhas* nel settore socio-educativo.

<sup>125</sup> Alcuni esempi tratti dal sistema degli obiettivi e dalle interviste condotte in loco ed in Trentino

Obiettivi, risultati attesi e attività sono principalmente a livello di distretto. Collegamenti con le istituzioni provinciali e nazionali e con la legislazione e le politiche a questi livelli caratterizzano lo sviluppo di alcuni interventi significativi (scuola professionale di formazione agro-zootecnica, pianificazione territoriale, radio comunitaria, Caixa financeira). In considerazione delle implicazioni che cambiamenti e politiche a livello provinciale e nazionale hanno per il distretto è importante mantenere collegamenti tra il livello micro e macro. Ciò permetterebbe a TcM di interagire in maniera strutturata con il quadro istituzionale provinciale e nazionale portando contributi e pratiche legate all'esperienza di lavoro sul campo ed aumentando quindi le potenzialità del programma di ottenere riconoscibilità a livello provinciale e nazionale.

Collegamenti tra il livello micro e macro

L'incidenza del HIV/AIDS nel distretto e le relative cause e conseguenze sono trattati a livello programmatico all'interno di un settore, quello socio-sanitario, e non come tematica trasversale che riguarda tutti i settori d'intervento ed anche la capacità organizzativa delle istituzioni locali, dei partner e del CAM stesso. Da alcune interviste emerge la consapevolezza dell'importanza di trattare l'HIV/AIDS non soltanto a livello di singolo settore ma quale tematica trasversale. Pur in assenza di una strategia dichiarata di *mainstreaming*, sono state organizzate diverse iniziative per affrontare la tematica a livello di prevenzione e di accesso alla terapia antiretrovirale per il personale locale operativo nei diversi settori. In considerazione dell'incidenza del HIV/AIDS sarebbe opportuno adottare un approccio d'intervento basato su: 1. una strategia di *mainstreaming* per analizzare le implicazioni dell'HIV/AIDS a livello programmatico ed organizzativo e pianificare risposte a livello dei diversi settori d'intervento ed anche in relazione alle politiche organizzative e di gestione delle risorse umane; 2. un programma di intervento settoriale per trattare il tema della prevenzione e assistenza in maniera integrata.

HIV/AIDS come tematica trasversale

---

includono: 1. il ruolo dell'officina pedagogica nel favorire la creazione del gruppo teatrale/culturale attivo nella sensibilizzazione sull'HIV/AIDS; l'officina pedagogica ha svolto un ruolo inoltre nella promozione ed avvio del progetto radio comunitaria; 2. il ruolo della pianificazione territoriale nel guidare le scelte relative all'individuazione dei quartieri dove aprire le nuove *escolinhas*; 3. l'integrazione tra educazione, salute e pianificazione attraverso il progetto di promozione della salute comunitaria ed il progetto *saneamento* di sensibilizzazione all'igiene ed alla costruzione di latrine; 4. il ruolo della radio comunitaria quale canale di informazione e comunicazione su tematiche diverse (salute, agricoltura, ecc.) e su iniziative ed opportunità legate agli interventi di TcM negli altri settori (socio-sanitario, sviluppo rurale, micro-credito).

# Relazioni istituzionali

# 5

- 5.1 Il ruolo degli enti locali trentini
- 5.2 Relazioni tra il CAM e le autorità locali in Mozambico
- 5.3 Considerazioni finali

La connotazione di TcM quale esperienza di cooperazione decentrata presuppone il coinvolgimento degli enti locali del territorio di provenienza (PAT) e lo sviluppo di relazioni con gli attori del territorio in cui si interviene (autorità provinciali e distrettuali). La PAT insieme a esponenti della società civile è promotrice dell'avvio di TcM; negli anni garantisce sostegno politico al programma mentre il coinvolgimento tecnico rimane limitato.

Ruolo della PAT

In loco, TcM raccoglie la sfida di influenzare le politiche e le pratiche dell'amministrazione locale di Caia. TcM fin da subito dà un'esplicita connotazione alla sua presenza e al suo ruolo nel distretto di Caia in termini di stimolo al rafforzamento dei processi di autosviluppo democratico nella comunità e alla collaborazione tra società civile e amministrazione pubblica. TcM riesce a entrare in relazione e a dialogare con le autorità locali in maniera costante nel tempo.

Relazione tra TcM e autorità locali

In questo capitolo analizziamo il ruolo svolto dalla PAT in TcM e la relazione che TcM sviluppa con le autorità locali in loco.

## 5.1 Il ruolo degli enti locali trentini

Nella fase di avvio del programma, la PAT ha un ruolo chiave. In Trentino, la PAT sostiene il programma sollecitando la partecipazione al Tavolo di soggetti del territorio potenzialmente interessati.

Ruolo di stimolo della PAT nella fase di avvio

### Box n. 17: Promozione del programma da parte della PAT

A luglio del 2001 la PAT invia una lettera di invito a partecipare al programma rivolta a tutte le associazioni di cooperazione allo sviluppo e realtà trentine potenzialmente interessate<sup>126</sup>. Nel marzo del 2003 in occasione dell'organizzazione del percorso

<sup>126</sup>Verbale del Consiglio di Amministrazione di Sottosopra, 16 luglio 2001

“COOPERARE: unica alternativa al combattere. Ma COME?” organizzata dal CAM per riflettere sul tema della cooperazione e rilanciare il programma nel contesto trentino, la PAT invia una lettera invitando le associazioni di solidarietà internazionale a condividere il percorso avviato dal programma ed a considerare l'opportunità di partecipare al Tavolo Trentino con il Mozambico<sup>127</sup>.

In loco, la PAT procede alla definizione delle relazioni istituzionali con la Provincia di Sofala e UNOPS. Viene firmato nel giugno 2001 un Protocollo di Cooperazione che garantisce al programma autonomia ed indipendenza dal PDHL/MOZ e sottolinea l'importanza di creare un legame tra le due comunità territoriali basato sullo scambio reciproco.

Definizione delle  
relazioni istituzionali  
... Protocollo del  
giugno 2001

Nel 2005, in considerazione dell'evolversi della situazione locale e della crescita dell'esperienza di scambio, la PAT ed il CAM decidono di invitare a Trento il Governatore della Provincia di Sofala, l'amministratore del Distretto di Caia ed una delegazione tecnica per un momento di valutazione congiunta del programma e di rafforzamento della partnership istituzionale. Il momento viene ritenuto particolarmente opportuno in quanto la situazione economica e sociale nel distretto era in via di trasformazione (grazie soprattutto all'avvio dei lavori di costruzione del ponte sullo Zambesi) ed il CAM, dopo la fase di entrata in punta di piedi, aveva avviato alcuni progetti-guida complessi e pluriennali quali la scuola agro-zootecnica, il Piano Urbanistico di Caia ed il microcredito. La visita ufficiale a Trento della delegazione del governo provinciale e distrettuale si svolge a settembre 2005 e porta alla firma di una Lettera di Intenti tra la Provincia di Sofala e la PAT finalizzata a confermare e rinsaldare il rapporto di cooperazione tra le due province. La Lettera ribadisce la centralità dei concetti di scambio e reciprocità e prevedeva che le due province sottoscrivessero appena possibile un Protocollo di intesa con le medesime finalità e contenuti. La PAT elabora una proposta di Protocollo e sollecita più volte una risposta da parte del Governo di Sofala. Ad oggi il quadro istituzionale delle relazioni tra le due Province è tutt'ora definito dalla Lettera d'intenti del 2005. Un accordo di collaborazione specifico tra la PAT e la Provincia di Sofala viene firmato il 7 maggio 2011 per l'appoggio all'ospedale distrettuale di Caia.

...Lettera di Intenti  
del 2005

Sostegno politico al programma viene dato non soltanto dagli accordi stipulati dalle due province ma anche e soprattutto dalle visite ufficiali in Trentino ed in Mozambico che coinvolgono i massimi esponenti politici delle due province.

Scambio di visite  
ufficiali

<sup>127</sup>Lettera di Remo Andreolli, Assessore al commercio, cooperazione, lavoro e politiche comunitarie, agli Organismi di volontariato internazionale, marzo 2003

**Tabella n. 9 - Visite ufficiali in Trentino ed in Mozambico**

Dove	Chi	Quando	Motivo
In Trentino	Joaquim Chissano (Presidente Mozambico)	Maggio 2000	Visita istituzionale
	Felicio Pedro Zacarias (Governatore Sofala) <sup>128</sup>	Giugno 2001	Visita istituzionale e firma Protocollo di Cooperazione
	Alberto Vaquina (Governatore Sofala) <sup>129</sup>	Settembre 2005	Visita istituzionale e firma Lettera d'Intenti
	Emilio Armando Guebuza (Presidente Mozambico)	Novembre 2007	Visita istituzionale
	Carvalho Muària (Governatore Sofala) <sup>130</sup>	Settembre 2011	Visita istituzionale - decennale CA M
In Mozambico	Lorenzo Dellai (Presidente PAT) <sup>131</sup>	Maggio 2004	Visita istituzionale e di conoscenza programma
	Lorenzo Dellai (Presidente PAT) <sup>132</sup>	Aprile 2008	Visita istituzionale - inaugurazione I lotto scuola agro-zootecnica
	Lorenzo Dellai (Presidente PAT) <sup>133</sup>	Agosto 2010	Visita istituzionale - inaugurazione Caixa Financeira
	Lorenzo Dellai (Presidente PAT) <sup>134</sup>	Maggio 2011	Accordo per aprire nuovo ospedale di Caia

Nella fase iniziale il Servizio Solidarietà della PAT garantisce al **Appoggio tecnico**

<sup>128</sup>Alla visita hanno partecipato inoltre Samuel Saete Majanguice (Coordinatore nazionale PDHL/MOZ), Jacinto Isaias (Vice direttore ADEL - Agenzia di sviluppo economico locale - Sofala), Antonio Comatesi (Amministratore del Distretto di Caia), Marina Lo Giudice (Capo Progetto UNOPS PDHL/MOZ), Giorgia Depaoli (UNOPS PDHL/MOZ), Sauro Gori (UNOPS Edinfodec Project), Cristina Brugiolo (UNOPS Edinfodec Project).

<sup>129</sup>Alla visita hanno partecipato inoltre Luís Augusto Mambero (Direttore Provinciale di Appoggio e Controllo), António Raul Limbau (direttore provinciale di Agricoltura), Francisco Itai Meque (direttore provinciale di Educazione e Cultura), e Lucas Simão Renço (Amministratore del Distretto di Caia)

<sup>130</sup>Alla visita hanno partecipato inoltre Francisco Amaro (Direttore provinciale Opere Pubbliche) e Luis Coimbra (Direttore Provinciale Agricoltura)

<sup>131</sup>Alla visita hanno partecipato inoltre Gianni Kessler, Francesca Dalvit, Paolo Rosatti

<sup>132</sup>Alla visita hanno partecipato inoltre Paolo Rosatti, Jenny Capuano, Marco Pontoni

<sup>133</sup>Alla visita hanno partecipato inoltre Paolo Rosatti, Jenny Capuano, Giancarlo Finazzer, Carlo Basani, Marco Pontoni, Dennis Pisetta, Luigi Baldo, Pio Zanella, Enrico Baldo, Giulia Dellai, Marina Cagol, Lorenza Caracristi

<sup>134</sup>Alla visita hanno partecipato Carlo Basani e Gianpaolo Pedrotti

programma appoggio tecnico. Rappresentanti della PAT si recano in missione a Caia nel 2000 e contribuiscono alla elaborazione delle proposte progettuali. Il contributo tecnico della PAT al programma progressivamente diminuisce; si sostanzia essenzialmente nella partecipazione di un funzionario del Servizio al Tavolo e poi all'assemblea annuale, e nell'organizzazione di incontri periodici di aggiornamento e condivisione delle scelte strategiche del programma. Non c'è una rappresentanza diretta della PAT all'interno dei gruppi di lavoro settoriali.

Il coinvolgimento di altri uffici e servizi della PAT e di enti funzionali fino al 2010 è limitato. TcM più volte tenta di coinvolgere l'Istituto Agrario di San Michele all'Adige che aveva fornito l'ispirazione per la costruzione della scuola agro-zootecnica. L'Istituto viene coinvolto nel 2005 ospitando la visita della delegazione mozambicana e successivamente collaborando per giornate di formazione dei responsabili di settore espatriati. Nel 2010, in collaborazione con il Servizio Solidarietà, emerge l'idea di richiedere formalmente all'Istituto Agrario di San Michele di collaborare con TcM. Si ritiene infatti che l'istituto possa svolgere un ruolo importante offrendo appoggio tecnico-scientifico all'agronomo che segue le attività nel distretto di Caia, partecipando a missioni di monitoraggio o assistenza tecnica e collaborando per attività di formazione. A febbraio 2010 il CAM invia una lettera ufficiale all'Istituto richiedendo un impegno specifico per l'appoggio tecnico al settore rurale; in un ottica più generale, il CAM propone all'Istituto la creazione di un gruppo di lavoro fatto da insegnanti e tecnici disponibili che su preciso incarico dell'Istituto dedichino parte del loro lavoro e delle loro risorse a seguire e sostenere i progetti di sviluppo agricolo che la Provincia di Trento promuove nel mondo<sup>135</sup>. In seguito a queste sollecitazioni, l'Istituto San Michele inizia ad essere coinvolto nel programma attraverso propri delegati che iniziano a partecipare al gruppo di lavoro sullo sviluppo rurale. L'Istituto nel corso del 2010 ha un ruolo attivo nella formazione del nuovo responsabile di settore del CAM e nell'organizzazione della visita in Trentino nell'ottobre 2010 del direttore del Centro per lo Sviluppo Agrozootecnico di Caia.

Partecipazione  
dell'Istituto Agrario  
di San Michele  
all'Adige

Negli anni, la PAT garantisce sostegno finanziario. La prospettiva di lungo periodo e la flessibilità nella modalità di concessione del finanziamento attraverso il sistema della gestione diretta hanno un ruolo significativo per lo sviluppo del programma. A differenza dell'esperienza del Tavolo Trentino con il Kosovo nel quale la PAT sostanzialmente si impegna a non sostenere interventi in Kosovo

Sostegno finanziario

<sup>135</sup> Lettera del Presidente del CAM al Presidente della Fondazione Edmund Mach, 11 febbraio 2010

che non passavano attraverso il Tavolo, in Mozambico la PAT pur convogliando risorse significative in TcM, continua a finanziare anche altri interventi in altre Province del Paese sia in gestione diretta che a sostegno di associazioni ed enti trentini. La PAT non promuove attivamente collaborazioni e sinergie tra TcM e gli altri interventi che la PAT sostiene in Mozambico.

**Tabella n. 10 - Contributi PAT in Mozambico: dati a preventivo**

Anno	Contributo PAT in Mozambico	Contributo PAT a TcM	% TcM su totale
2000	296.884	122.400	41%
2001	541.229	226.850	42%
2002	277.024	258.229	93%
2003	439.711	303.860	69%
2004	569.574	333.600	59%
2005	557.693	358.093	64%
2006	557.236	401.478	72%
2007	743.671	703.793	95%
2008	611.104	585.004	96%
2009	723.782	554.782	77%
2010	932.367	490.745	53%
2011	1.175.540	705.206	60%
<b>Totale</b>	<b>7.425.816</b>	<b>5.044.040</b>	<b>68%</b>

**Box n. 18: Iniziative sostenute dalla PAT in Mozambico**

Le iniziative di rilievo della PAT in gestione diretta sono progetti di costruzione ed equipaggiamento dell'Istituto Superiore di Scienze Religiose "Maria Mae de Africa" di Maputo nel periodo 2000-2005 (€ 487.537,28) e più recentemente il programma della Fondazione DREAM a Beira di equipaggiamento di un laboratorio di diagnostica avanzata (€ 150.000).

Per quanto riguarda il sostegno ad iniziative di enti ed associazioni, la PAT sostiene con continuità progetti portati avanti da :

- Associazione Italiana Follereau - gruppo di Rovereto (dal 1995 al 2004);
- Associazione Progetto Mozambico (dal 2002 ad oggi) attivo prevalentemente a Quelimane (Zambezia) dove con il sostegno della PAT porta avanti iniziative in ambito di prevenzione e cura dell'AIDS e più recentemente di educazione per giovani;
- Centro Missioni Padri Cappuccini (dal 2004 ad oggi) attivo a Milange (Zambezia) dove con il sostegno della PAT porta avanti iniziative principalmente nel campo della formazione agraria per giovani;

Negli anni la PAT sostiene inoltre diversi progetti che l'associazione Sottosopra porta avanti indipendentemente dal CAM a Pemba (Cabo Delgado), Ilha de Moçambique (Nampula), Morrumbala (Zambezia) e Mange (Inhambane).

Per quanto riguarda il coinvolgimento di altri enti locali trentini, oltre alla PAT, l'unico ente che contribuisce al programma è il Comune di Trento che viene coinvolto in veste di finanziatore di specifici progetti. A partire dal 2006 il Comune di Trento finanzia iniziative infrastrutturali quali i progetti di riqualificazione urbana previsti dal Piano di Ordinamento Territoriale e Urbanistico di Caia, la costruzione del terzo lotto della scuola agro-zootecnica e la costruzione del nuovo mercato di Caia.

Coinvolgimento del comune di Trento

## 5.2 Relazioni tra il CAM e le autorità locali in Mozambico

Il programma nasce all'interno del PDHL/MOZ che aveva come interlocutore privilegiato le autorità locali a livello provinciale e distrettuale. In linea con l'impostazione data dal PDHL, il programma Il Trentino in Mozambico, fin dalla fase di avvio, si impegna a lavorare in supporto alle autorità distrettuali ed in coerenza con le strategie provinciali e distrettuali.

Supporto alle autorità locali e coerenza con strategie provinciali e distrettuali

A partire dal 2002, riprendendo l'esperienza portata avanti da UNOPS in termini di metodologie partecipative, il CAM contribuisce alla riattivazione dei gruppi di lavoro distrettuali localizzati in ciascun posto amministrativo (Vila de Caia, Murraça e Sena) ed incaricati, in collaborazione con le diverse Direzioni Distrettuali e sotto la Direzione Provinciale di Piano e Finanza, della stesura del Piano di Sviluppo Distrettuale<sup>136</sup>, sollecitato dalla Banca Mondiale nell'ambito delle politiche a favore del decentramento amministrativo. Il lavoro, coadiuvato inizialmente dalla GTZ e dal CAM, presupponeva un articolato processo di coinvolgimento e consultazione della società civile. Il processo prende avvio nel 2002 e vede il coinvolgimento delle Direzioni Distrettuali e della Direzione Provinciale di Piano e Finanza. Si arriva all'elaborazione di un primo documento che tuttavia risulta essere non sufficientemente radicato in un processo comunitario e quindi a quel piano non viene dato seguito. Il processo viene riattivato a partire da metà 2005 con la nomina del nuovo amministratore distrettuale Lucas Simao Renço<sup>137</sup>. Il CAM inizialmente garantisce un appoggio in termini di logistica e di partecipazione e supporto durante gli incontri con i gruppi tecnici e nelle comunità. A partire dal 2006, il CAM inizia a svolgere una vera e propria attività di consulenza all'equipe tecnica distrettuale facilitando la consultazione e partecipazione comunitaria attraverso gli istituti ad essa preposti: forum locali,

Supporto tecnico nel processo partecipativo di elaborazione del piano di sviluppo distrettuale

<sup>136</sup>CAM, Il Trentino in Mozambico, Rapporto annuale di attività 2001-2002

<sup>137</sup>Archivio interviste; CAM, Il Trentino in Mozambico, Rapporto annuale di attività 2003

consigli consultivi di posto amministrativo e di distretto. Si arriva quindi alla formulazione del piano quinquennale ed alla sua approvazione da parte del governo provinciale nel novembre 2006<sup>138</sup>.

Fino al 2004, i rapporti del CAM con le autorità locali sono principalmente a livello distrettuale e con le singole Direzioni (Educazione, Salute, Azione Sociale, Agricoltura, Opere Pubbliche). Interlocutore privilegiato del CAM è il *Conselho Consultivo* del distretto composto da una cinquantina di persone nominate in qualità di rappresentanti dei seguenti settori istituzionali, tradizionali, sociali ed economici della comunità (istituzioni, polizia, giustizia, *regoli*, segretari di quartiere, chiese, associazioni e organizzazioni non governative, *chefs* dei posti amministrativi di Sena e Murraça, commercianti, professori, personale sanitario, ostetriche tradizionali, contadini, donne). Dal 2004, l'avvio dei progetti di pianificazione urbanistica di Caia e della scuola agro-zootecnica portano il CAM ad interagire e relazionarsi anche con le autorità provinciali. Per il progetto di pianificazione territoriale, l'interlocutore privilegiato a livello provinciale è la Direzione Provinciale di Ambiente mentre per la scuola agro-zootecnica vengono coinvolte le Direzioni Provinciali di Agricoltura e di Educazione. In questo periodo vengono avviate inoltre relazioni a livello del governo centrale con il Ministero dell'Educazione - Direzione Nazionale per l'Insegnamento Tecnico Professionale - per l'avvio della scuola agro-zootecnica e con il Ministero degli Affari Esteri per la pratica di riconoscimento del CAM in Mozambico ottenuto nel 2006.

Relazioni a livello distrettuale, provinciale e nazionale

A partire dal 2005 si crea un'ottima sintonia con il nuovo amministratore distrettuale Lucas Simao Renço; con il suo predecessore Kumba Mbazo erano stati firmati gli accordi per l'avvio del progetto di pianificazione urbanistica di Caia e della scuola agro-zootecnica ma è con Simao Renço che si passa ad una collaborazione ed un coinvolgimento molto forte ed attivo dell'amministrazione distrettuale nell'implementazione e gestione partecipata di questi due progetti. Il nuovo amministratore dà inoltre nuovo vigore al *Conselho Consultivo* Distrettuale. Il CAM partecipa al *Conselho Consultivo* fino al 2008 quando insieme ai Padri missionari di Sena non viene più invitato alle riunioni.

2005 -2007: sintonia con amministratore distrettuale facilita sviluppo e implementazione dei progetti

Nel 2007 si ha un ricambio ai vertici dell'amministrazione: Simao Renço viene sostituito da José Cuela che, a differenza del predecessore, è meno attivo e coinvolto nei progetti di sviluppo

2007 - 2011: relazioni prevalentemente con le singole direzioni

---

<sup>138</sup>CAM, Il Trentino in Mozambico, Rapporto annuale di attività 2005

del distretto. Per l'implementazione delle diverse iniziative il CAM continua a sostenere ed a collaborare con le singole Direzioni distrettuali. A livello provinciale continua la collaborazione con la Direzione Provinciale Agricoltura e con la Direzione Provinciale Educazione (per la scuola agraria), con la Direzione Provinciale di Opere Pubbliche (per le attività legate alle iniziative di pianificazione e gestione delle fonti idriche) e con la Direzione Salute (per l'avvio del progetto speciale a sostegno dell'ospedale di Caia). In questo periodo vengono avviate relazioni a livello nazionale con il Banco centrale per ottenere le necessarie autorizzazioni per l'apertura della Caixa Financeira.

distrettuali e provinciali

A livello distrettuale, TcM collabora con le diverse Direzioni e svolge un importante ruolo di sostegno alle loro attività e di rafforzamento istituzionale. Oltre alla pre-assunzione e formazione di personale (personale ausiliario per i posti di salute, tecnici per l'assistenza agricola e zootecnica ai contadini), TcM promuove direttamente la creazione di due uffici e l'assunzione e formazione del relativo personale: l'ufficio di piano (creato nel 2006) e l'ufficio di acqua e *sanitation* (creato nel 2009) ed entrambi inquadrati all'interno del Servizio Distrettuale di Pianificazione ed Infrastrutture (SDPI).

Importante ruolo di rafforzamento istituzionale

### 5.3 Considerazioni finali

La PAT riconosce l'importanza che accordi formali tra le amministrazioni hanno in relazione all'avvio ed allo sviluppo di programmi di cooperazione decentrata. Nel caso di TcM, il contesto relativo alla genesi dell'esperienza (all'interno di un programma internazionale) favorisce la stipula fin dall'avvio di un protocollo di cooperazione tra la PAT e l'ente omologo in loco. Negli anni, il sostegno politico della PAT al programma ed il consolidamento della relazione tra le due province vengono mantenuti principalmente attraverso lo scambio di visite ufficiali da parte dei massimi esponenti politici delle due province.

Sostegno politico della PAT attraverso accordi tra le istituzioni e scambio di visite ufficiali

La definizione di impegni reciproci e responsabilità tra CAM da una parte e istituzioni locali mozambicane dall'altra in relazione alle singole progettualità non prevede in generale un coinvolgimento diretto della PAT nella firma degli accordi; dopo l'approvazione del programma da parte della PAT il CAM svolge un ruolo di mediazione firmando con le autorità provinciali e distrettuali competenti gli accordi relativi ai singoli interventi<sup>139</sup>.

Impegni e responsabilità reciproche: PAT non pone esplicite condizionalità

<sup>139</sup> L'eccezione è l'accordo relativo al progetto di apertura e messa in funzione dell'ospedale di Caia

Gli impegni previsti per le autorità locali inclusi negli accordi non sono il risultato di esplicite condizionalità poste dalla PAT per il finanziamento dei progetti ma sono piuttosto legate all'approccio di TcM volto a favorire la sostenibilità degli interventi attraverso un coinvolgimento istituzionale e finanziario delle autorità locali competenti. Questo è particolarmente evidente nel caso della costruzione della scuola agro-zootecnica per la quale fin dall'avvio TcM pone la condizione che la scuola venga inserita nel sistema formale di formazione tecnico professionale del Mozambico<sup>140</sup>.

In contesti caratterizzati da una limitata capacità istituzionale come è il caso del distretto di Caia, la PAT avrebbe potuto svolgere un importante ruolo di accompagnatore nel processo di costruzione e diffusione a livello locale di capacità di governo del territorio. Questa opportunità non viene sviluppata. TcM investe fin da subito nel dialogo istituzionale ed in processi di accompagnamento e rafforzamento delle capacità distrettuali di pianificazione e gestione dei processi di sviluppo del territorio avvalendosi principalmente del personale espatriato in loco. A livello trentino, non c'è un coinvolgimento della PAT o di enti locali del territorio<sup>141</sup>.

**PAT: limitato coinvolgimento in percorsi di rafforzamento istituzionale delle autorità locali**

TcM svolge un importante ruolo di accompagnamento delle istituzioni locali. Fin dall'avvio del programma vengono definiti ambiziosi obiettivi relativi al rafforzamento dei processi partecipativi di pianificazione delle strategie di sviluppo del distretto. Vengono pianificate attività per rafforzare le capacità operative dei gruppi di lavoro distrettuali prima e del *Conseilho consultivo* poi quali strumenti principali di partecipazione della

**TcM: ruolo di assessoria nei confronti dell'amministrazione locale e importanza di mantenerne alta la priorità**

---

firmato nel 2011 da Provincia autonoma di Trento, Provincia di Sofala e Ambasciata d'Italia

<sup>140</sup> Il protocollo d'intesa del 16 giugno 2005 firmato da Amministrazione del Distretto di Caia, Direzione Provinciale di Agricoltura, Direzione Provinciale di Educazione e CAM e di seguito vistato dal Governatore della Provincia di Sofala sintetizza gli accordi preliminari tra le parti e i reciproci impegni e responsabilità. Si definisce che i Ministeri di tutela afferenti sono quello di Educazione e Cultura, per quanto riguarda la didattica e la Scuola, e quello di Agricoltura, per quanto riguarda l'Azienda Modello e la produzione agro-zootecnica. Al Ministero di Educazione e Cultura spetta il riconoscimento della Scuola, la proprietà delle strutture, la gestione del personale e delle spese correnti e la supervisione del complesso delle attività. L'Amministrazione Distrettuale è responsabile dell'implementazione delle attività di costruzione ed è l'organo di supervisione diretta delle attività svolte nella Scuola. A questo primo accordo seguono poi accordi per la costruzione dei lotti della scuola che vedono come firmatari il CAM, la GTZ-PRODER, la Direzione Provinciale di Opere Pubbliche e Abitazione, la Direzione Provinciale di Educazione, la Direzione Provinciale di Agricoltura e l'Amministrazione del distretto di Caia.

<sup>141</sup> TcM favorisce il contributo tecnico della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Trento nel settore pianificazione urbanistica e territoriale. Viene coinvolto inoltre il comune di Trento che tuttavia non coglie l'opportunità di fornire assistenza tecnica ma si limita ad un contributo finanziario a singoli interventi di riqualificazione di quartieri e costruzione di infrastrutture.

società civile. Il CAM si propone inoltre di lavorare direttamente con le direzioni distrettuali per favorire il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle istituzioni locali nella pianificazione e gestione responsabile di iniziative di cooperazione e sviluppo. L'idealità, tuttavia, si scontra con la realtà in quanto se da un lato le capacità a livello di società civile sono molto limitate e quindi ci sono forti difficoltà nell'accompagnare il *Conselho consultivo* nell'identificazione di priorità e strategie di sviluppo del distretto, dall'altro, anche le istituzioni locali hanno forti limiti in termini sia di rappresentatività sia di capacità e risorse per governare il processo di sviluppo del distretto. Il CAM negli anni continua a svolgere un ruolo di *assessoria*<sup>142</sup> nei confronti dell'amministrazione locale ed in particolare delle direzioni distrettuali. Svolge inoltre un ruolo chiave di consulenza all'amministrazione distrettuale per la definizione di un piano di sviluppo quinquennale. In un contesto di decentramento e di pianificazione distrettuale, è importante che il dialogo istituzionale ed il rafforzamento delle capacità delle autorità locali mantengano un'alta priorità all'interno del sistema degli obiettivi di TcM. Trattarlo nell'ambito di un settore ad hoc mantenendo nel contempo riferimenti anche all'interno dei settori d'intervento permetterebbe di mantenerne alta la priorità e di affrontarlo in maniera strutturata a livello di coordinamento del programma e di singoli settori.

A livello della solidarietà internazionale trentina, TcM è considerata una buona pratica. In occasione dell'incontro pubblico "Cooperare allo sviluppo: modelli a confronto" organizzata da TcM il 23 settembre 2011 a conclusione della settimana di eventi per marcare il decennale del programma, il Presidente della PAT sottolinea che "l'esperienza si caratterizza come una vera e propria buona pratica, basata sul rapporto fra le comunità, sulla condivisione, sulla continuità, sulla reciprocità"<sup>143</sup>, un esempio di buona prassi che "potrà offrire degli spunti anche al resto del Paese nell'impostare le sue politiche di cooperazione allo sviluppo"<sup>144</sup>. E' importante che la PAT, sulla base anche di questo lavoro di ricerca, colga tutte le occasioni possibili a livello nazionale e internazionale per presentare e rendere nota l'esperienza di cooperazione decentrata promossa attraverso TcM.

**TcM: una buona pratica da rendere nota a livello nazionale e internazionale**

<sup>142</sup> Termine usato molto dal CAM per definire il lavoro di affiancamento ai partner locali. Non è facile rendere l'equivalente in italiano, in quanto il servizio offerto è una via di mezzo tra la consulenza e l'accompagnamento, quindi meno formale e meno puntuale di una consulenza, ma più strutturato di un accompagnamento informale

<sup>143</sup> Marco Pontoni, Dal Trentino al Mozambico e ritorno: l'importanza della cooperazione comunitaria, Comunicato PAT n. 2589 del 24/09/2011

<sup>144</sup> Ibidem

# Aspetti finanziari

# 6

## 6.1 Il sostegno finanziario della PAT

### 6.2 Finanziamenti e impieghi - Trentino in Mozambico

### 6.3 Finanziamenti e impieghi - Mozambico in Trentino

## 6.1 Il sostegno finanziario della PAT

Il Manifesto, approvato dal Tavolo nel luglio 2003 prevedeva che il programma venisse finanziato da fondi pubblici e privati che il Tavolo Trentino con il Mozambico e i soggetti che vi partecipavano riuscivano a mobilitare oltre che attraverso risorse reperite o mobilitate dai soggetti locali in Mozambico partecipanti alle attività promosse<sup>145</sup>.

Finanziamento di TcM

Negli anni, il principale ente finanziatore di TcM è la PAT. Fin dall'avvio il programma viene finanziato in gestione diretta ed il budget viene definito annualmente all'interno del Programma di Gestione del Servizio Emigrazione e Solidarietà Internazionale approvato annualmente dalla Giunta Provinciale. Nel 2001 la PAT decide di operare alcune deroghe rispetto ai criteri generali per l'erogazione di contributi agli organismi volontari di cooperazione allo sviluppo allo scopo di agevolare e stimolare le due iniziative di cooperazione decentrata che erano state avviate (Il Tavolo Trentino con il Mozambico e il Tavolo Trentino con il Kosovo). La Delibera n. 654 del 2001 abolisce il vincolo delle scadenze per queste due iniziative di cooperazione decentrata e stabilisce che le associazioni che partecipavano a queste esperienze di cooperazione decentrata potevano presentare nello stesso anno più richieste di finanziamento provinciale per la realizzazione dei progetti. Nel 2002, con Delibera n. 1599 vengono approvati nuovi Criteri e modalità per l'erogazione dei contributi inclusivi di una sezione ad hoc per gli interventi presentati nell'ambito di programmi di cooperazione decentrata a cui partecipava la PAT che confermano il trattamento "privilegiato" dei due Tavoli stabilendo:

PAT: finanziamento in gestione diretta

- la deroga alle scadenze stabilite per i progetti di sviluppo,

---

<sup>145</sup>Manifesto del Programma di cooperazione decentrata Il Trentino in Mozambico - Il Mozambico in Trentino

- le microazioni e i progetti di educazione allo sviluppo;
- la cumulabilità delle richieste di finanziamento per la realizzazione di attività nell'ambito dell'intervento di cooperazione decentrata con altre presentate dallo stesso organismo in altro ambito territoriale o su tematiche non riconducibili all'ambito della cooperazione decentrata;
- la soglia del finanziamento PAT fissato all'80% della spesa ammessa (non al 70% come per i progetti soggetti "a bando") e la possibilità che il restante 20% potesse essere sotto forma di valorizzazioni di beni e persone (non consentito ai progetti soggetti a bando).

Nel 2010, con Delibera n. 2038 che modifica i criteri e le modalità per l'erogazione dei contributi, si decide di rimuovere dai criteri la sezione dedicata ai programmi di cooperazione decentrata in quanto questi, anziché venir disciplinati con i criteri relativi alla concessione di contributi, erano più compiutamente e uniformemente integrati nelle previsioni relative ai programmi ed ai progetti che la Provincia assume direttamente e quindi ricompresi nel programma di gestione.

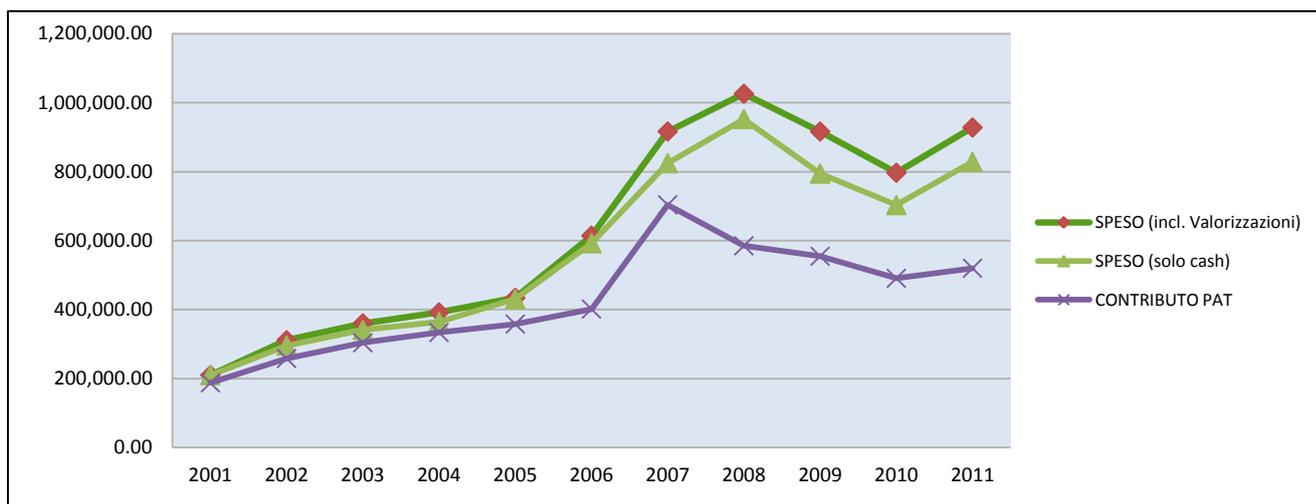
Il finanziamento di TcM in gestione diretta è legato alla relazione di fiducia che si è sviluppata tra la PAT ed il CAM. Condizioni che hanno favorito lo sviluppo di questa relazione sono: 1. sintonia in termini di valori e principi di fondo; 2. condivisione degli obiettivi generali e della strategia d'intervento del programma; 3. capacità nel CAM di presidiare obiettivi/interventi e capacità organizzativa garantendo strutture organizzative adeguate alla complessità del programma; 4. capacità nel CAM di gestione efficiente, accurata e trasparente delle risorse finanziarie; 5. predisposizione da parte del CAM di relazioni e rendicontazioni annuali complete e precise.

Relazione di fiducia

In termini finanziari, nel periodo 2000-2011 i finanziamenti totali per il programma stanziati dalla PAT superano i 5 milioni di Euro così suddivisi: oltre 4.3 milioni di Euro per il programma Il Trentino in Mozambico e oltre 700 mila Euro per il programma Il Mozambico in Trentino.

Totale finanziamento PAT

**Grafico n. 6 - Evoluzione finanziamenti a TcM dal 2001 al 2011: spesa totale (cash e valorizzazioni<sup>146</sup>) e contributo PAT**



**Tabella n. 11 - Contributo PAT su spesa totale (cash e valorizzazioni)**

ANNO	SPESA (incl. Valorizzazioni)	SPESA (solo cash)	CONTRIBUTO PAT	% CONTRIBUTO PAT SU SPESA (solo cash)
2001	209.745,06	209.745	187.289,55	89%
2002	311.166,56	295.317	258.229,00	87%
2003	359.999,34	341.099	303.708,89	89%
2004	391.740,71	363.941	333.600,00	92%
2005	434.230,90	430.531	358.092,78	83%
2006	614.338,65	592.389	401.477,50	68%
2007	916.605,86	824.656	703.792,75	85%
2008	1.025.960,30	952.760	585.004,25	61%
2009	916.361,15	794.576	554.782,00	70%
2010	796.946,89	703.198	490.745,00	70%
2011	928.218,28	828.203	519.905,50	63%
	<b>6.905.313,70</b>	<b>6.336.414,09</b>	<b>4.696.627,22</b>	<b>74%</b>

Fino al 2005 il contributo PAT superava l'83% della spesa totale. A partire dal 2006 (con esclusione del 2007 in cui la PAT concede un finanziamento aggiuntivo per la costruzione del II lotto della scuola agro-zootecnica), la percentuale del contributo oscilla tra

**Andamento finanziamento PAT a TcM**

<sup>146</sup>Non è incluso il 2000 perché non è stato reso disponibile il rendiconto. La spesa totale relativa al 2011 non include le spese relative al progetto ospedale. Fino al 2006 non sono disponibili i rendiconti del programma Il Mozambico in Trentino e quindi la spesa totale è uguale al saldo del contributo PAT (non sono quindi inclusi altri contributi in cash e valorizzazioni).

il 61% nel 2008 ed il 70% nel 2009 e 2010.

**Tabella n. 12 - Contributo PAT a preventivo e consuntivo**

ANNO	CONTRIBUTO PAT preventivo	CONTRIBUTO PAT consuntivo
2001	226.849,56	187.289,55
2002	258.229,00	258.229,00
2003	303.860,00	303.708,89
2004	333.600,00	333.600,00
2005	358.092,78	358.092,78
2006	401.477,50	401.477,50
2007	703.792,75	703.792,75
2008	585.004,25	585.004,25
2009	554.782,00	554.782,00
2010	490.745,00	490.745,00
2011	519.905,50	519.905,50
	<b>4.736.338,34</b>	<b>4.696.627,22</b>

Non c'è scostamento tra contributo PAT stanziato e saldato. La flessibilità della PAT nel permettere richieste di variante, di proroga e di riconoscere in sanatoria attività e spese effettuate prima dell'approvazione del contributo annuale danno la possibilità a TcM di spendere tutti i fondi stanziati.

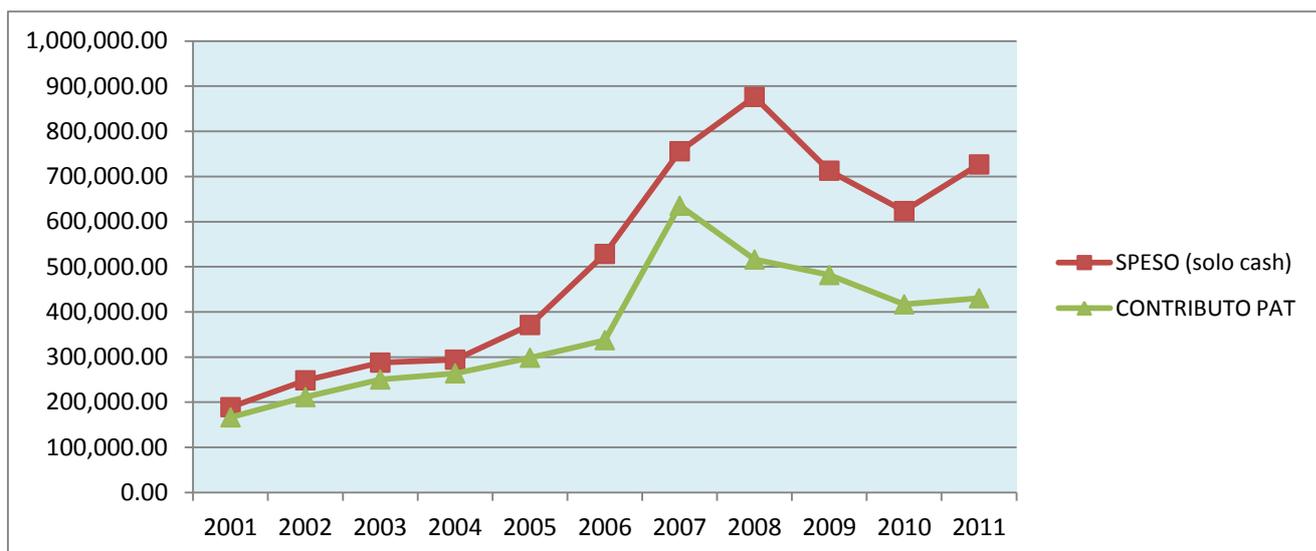
Scostamento tra preventivo e consuntivo

## 6.2 Finanziamenti e impieghi - Trentino in Mozambico

Per quanto riguarda il programma Il Trentino in Mozambico, fino al 2004, la % del contributo PAT sullo speso (solo cash) oscilla tra l'85 ed il 90%. A partire dal 2005, la PAT non è più l'unico finanziatore (sebbene rimanga il principale) ed a partire dal 2006 (escluso il 2007) la % del contributo PAT oscilla tra il 59 e il 68%.

Finanziamento PAT a Trentino in Mozambico

**Grafico n. 7 - Evoluzione dei finanziamenti al Trentino in Mozambico: spesa totale e contributo PAT nel periodo 2001 - 2011<sup>147</sup>**



**Tabella n. 13 - Spesa totale (cash e valorizzazioni) e finanziamenti (PAT, CAM/ALTRI, valorizzazioni)**

ANNO	SPESO (incl. Valorizzazioni)	SPESO (solo cash)	CONTRIBUTO PAT	% CONTRIBUTO PAT SU SPESO (solo cash)	CAM/ALTRI cash	VALORIZZATO
2001	189.070	189.070	166.615	88%	22.456	0
2002	264.367	248.517	211.429	85%	37.088	15.850
2003	306.639	287.739	250.349	87%	37.390	18.900
2004	322.141	294.341	264.000	90%	30.341	27.800
2005	374.731	371.031	298.593	80%	72.438	3.700
2006	550.339	528.389	337.478	64%	190.911	21.950
2007	793.771	755.821	635.293	84%	120.528	37.950
2008	895.305	876.105	516.104	59%	360.001	19.200
2009	764.575	712.790	481.782	68%	231.008	51.785
2010	669.404	623.391	416.745	67%	206.646	46.013
2011	764.559	726.624	430.406	59%	296.218	37.935
<b>Totale</b>	<b>5.894.900</b>	<b>5.613.817</b>	<b>4.008.792</b>	<b>71%</b>	<b>1.605.024</b>	<b>281.083</b>

Dopo la PAT, i principali finanziatori del programma sono: Il Ministero degli Affari Esteri/programma PADDEL, la Fondazione San Zeno, la Cassa Rurale di Aldeno e Cadine, il Comune di Trento e la Cassa Rurale di Trento.

Altri finanziatori

<sup>147</sup>Non è incluso il 2000 perché non è stato reso disponibile il rendiconto. La spesa totale relativa al 2011 non include le spese relative al progetto ospedale.

Tabella n. 14 - Altri finanziatori del programma Il Trentino in Mozambico

Finanziatore	Anno	Progetto	Contributo
MAE/PADDEL	2008	Scuola agraria	52,728.34
	2008	Microcredito	156,596.89
	<b>Totale</b>		<b>209,325.23</b>
Fondazione San Zeno	2008	Costruzione scuola	134,848.48
	2010	Azienda Agricola	40,000.00
	2011	Nuovo mercato	76,000.00
<b>Totale</b>		<b>250,848.48</b>	
Cassa Rurale Aldeno e Cadine	2005	Microcredito	45,000.00
	2008	Banca	45,000.00
	2009	Banca	30,000.00
	2011	Banca	25,000.00
<b>Totale</b>		<b>145,000.00</b>	
Comune di Trento	2006	Riqualificazione quartieri	25,000.00
	2007	Riqualificazione quartieri	25,000.00
	2008	Terzo lotto scuola agraria	25,000.00
	2009	Nuovo mercato	30,000.00
	2011	Nuovo mercato	30,000.00
<b>Totale</b>		<b>135,000.00</b>	
Cassa Rurale di Trento	2006	Radio comunitaria	42,500.00
	2008	Radio comunitaria	10,000.00
<b>Totale</b>		<b>52,500.00</b>	
WSP	2007	Costruzione scuola	31,335.53
<b>Totale</b>		<b>31,335.53</b>	
Fondo comune Casse Rurale	2007	Azienda Agricola	20,000.00
	2009	Azienda Agricola	10,000.00
<b>Totale</b>		<b>30,000.00</b>	
Cassa Rurale Lavis e Val di Cembra	2007	Azienda Agricola	20,000.00
<b>Totale</b>		<b>20,000.00</b>	
Coldiretti	2007	Azienda Agricola	20,000.00
<b>Totale</b>		<b>20,000.00</b>	
Cantina Lavis - Casa Girelli	2007	Azienda Agricola	20,000.00
<b>Totale</b>		<b>20,000.00</b>	
Consorzio Lavoro Ambiente	2008	Strade	7,000.00
	2009	Piano di uso della terra	4,900.00
	2010	Acqua e santation	3,000.00
	2011	Acqua e santation	10,600.00
<b>Totale</b>		<b>25,500.00</b>	

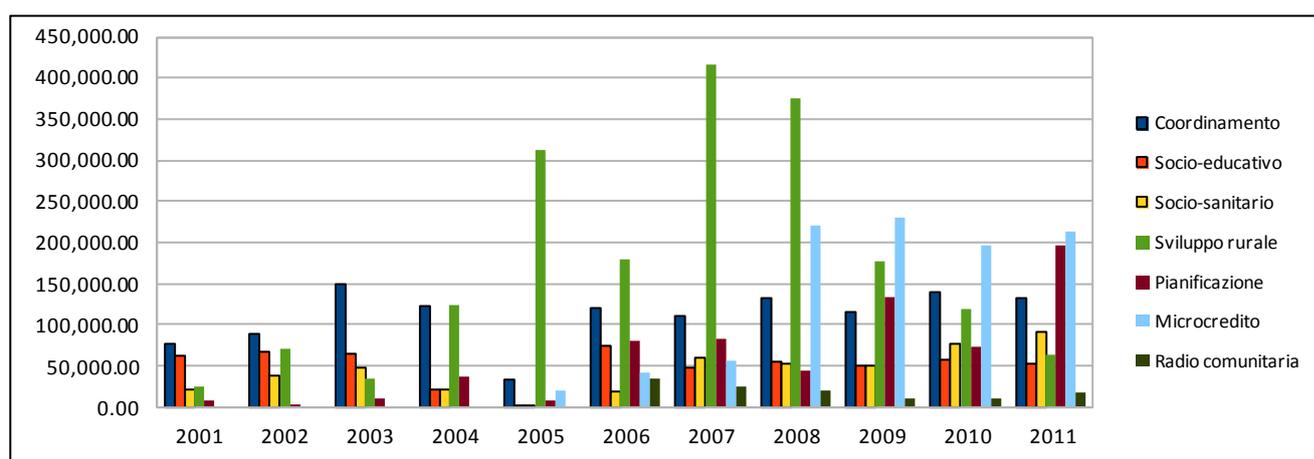
Il programma viene finanziato inoltre da donazioni da parte di

associazioni, enti ed individui. In particolare, segnaliamo i contributi di APIBIMI (oltre alla quota associativa) in sostegno al centro orfani di Murraça e alle *escolinhas* (€ 20.000 nel periodo 2006 - 2011), dell'Istituto Comprensivo Villa Lagarina in supporto alla scuola agro-zootecnica (più di € 5.000 dal 2006 al 2010), dell'associazione HIZANAT per le borse di studio per le ragazze che frequentano la scuola secondaria di Murraça (€ 1.000 all'anno nel 2009 e 2010). Sono presenti inoltre donazioni da parte di altri enti e soprattutto di individui legati al CAM ed al programma.

Per quanto riguarda l'analisi degli impieghi, i grafici di seguito riportati forniscono un'analisi della spesa del programma Il Trentino in Mozambico suddivisa nei diversi settori d'intervento.

Analisi della spesa

Grafico n. 8 - Speso (cash e valorizzato) per settori dal 2001 al 2011<sup>148</sup>



Dal grafico emerge chiaramente l'investimento significativo di TcM nel settore sviluppo rurale che registra un incremento significativo in concomitanza con l'avvio della scuola agro-zootecnica nel 2005. Il costo totale per la costruzione della scuola è di € 1.030.571, costo coperto per il 76% dalla PAT e per il rimanente 24% da altri finanziatori tra cui la Fondazione San Zeno (13%), MAE/PADDEL, WSP e Comune di Trento.

Sviluppo rurale

Il settore microcredito registra un investimento crescente a

Microcredito

<sup>148</sup> Settore coordinamento: fino al 2003 includeva le spese relative al personale espatriato. A partire dal 2004 il costo del personale espatriato viene allocato ai diversi settori inclusa una % dello stipendio del coordinatore quando la persona era responsabile di particolari settori (2004-2005). Fino al 2003 sono incluse nel coordinamento anche le valorizzazioni (a partire dal 2004 anche queste vengono allocate ai diversi settori). Nel settore coordinamento sono incluse inoltre le spese generali di amministrazione che ogni anno ammontano al 5% della spesa totale. Settore socio-sanitario: non sono incluse le spese relative all'apertura dell'ospedale.

partire dal 2008 quando il capitale d'investimento viene incrementato dal fondo del MAE/PADDEL che viene dato in gestione al CAM e poi nel 2010 viene trasferito alla Caixa Financeira.

Per quanto riguarda la pianificazione, l'investimento aumenta nel 2004 quando viene avviato il lavoro sul Piano di Ordinamento Territoriale di Caia e vede un incremento significativo nel 2006-2007 in concomitanza con gli interventi di riqualificazione urbana (finanziati dal comune di Trento) e poi nel 2009-2011 quando vengono avviate la progettazione e costruzione del nuovo mercato e la creazione del nuovo ufficio di acqua e sanitation.

Pianificazione

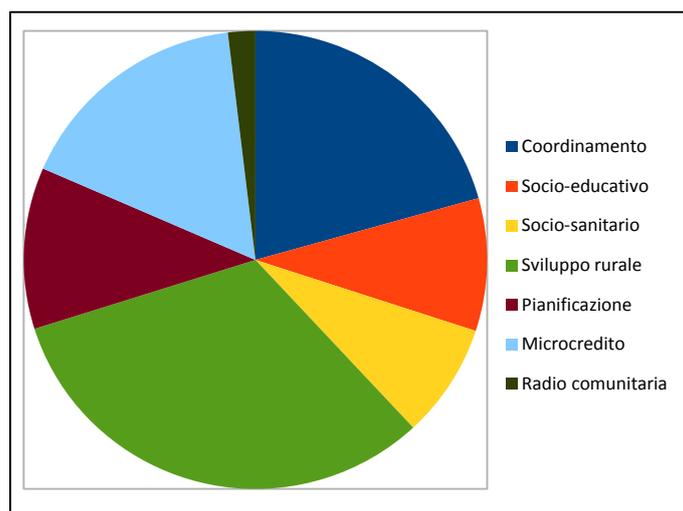
Per quanto riguarda il settore socio-sanitario, l'investimento di TcM è rimasto pressoché costante nel periodo 2007-2009 per poi registrare un aumento del 47% a partire dal 2010 in concomitanza con la decisione di assumere un responsabile a tempo pieno per sviluppare un programma integrato nel settore.

Socio-sanitario

Nel settore socio-educativo, l'investimento diminuisce a partire dal 2006 e poi rimane pressoché costante; per quanto riguarda la radio comunitaria, dopo l'investimento iniziale per la sua creazione il contributo di TcM è andando progressivamente diminuendo.

Socio-educativo

Grafico n. 9 - Spesa totale (cash e valorizzato) per settore dal 2001 al 2011



**Tabella n. 15 - Spesa totale per settore (PAT, CAM/altri, valorizzato) dal 2001 al 2011**

Settore	Speso	PAT	CAM/terzi	Valorizzazioni	% PAT su speso
Coordinamento	1.217.401	1.008.612	93.100	115.690	83%
Socio-educativo	552.356	464.488	84.512	4.932	84%
Socio-sanitario	474.952	423.771	34.782	16.400	89%
Sviluppo rurale	1.889.555	1.378.712	484.592	26.252	73%
Pianificazione	672.050	357.350	217.070	97.631	53%
Microcredito	976.324	351.253	615.570	9.500	36%
Radio comunitaria	112.261	24.608	75.400	10.678	22%
<b>Totale</b>	<b>5.894.900</b>	<b>4.008.793</b>	<b>1.605.025</b>	<b>281.083</b>	<b>68%</b>

Dalla tabella emerge che i settori che sono stati finanziati in maniera significativa dalla PAT sono il coordinamento, il settore socio-educativo ed il settore socio-sanitario (contributo PAT supera l'83% dello speso). Seguono il settore rurale e la pianificazione. Il microcredito e la radio sono i settori che hanno visto un contributo del CAM/altri superiore al 53%. Per quanto riguarda le valorizzazioni, è importante sottolineare che in generale queste si riferiscono a missioni tecniche e di monitoraggio; il settore pianificazione è quello che registra un contributo significativo in termini di risorse valorizzate che riguardano principalmente l'assistenza tecnica dall'Italia, gli studi di fattibilità ed il monitoraggio svolto da professori, ricercatori e studenti della Facoltà di ingegneria.

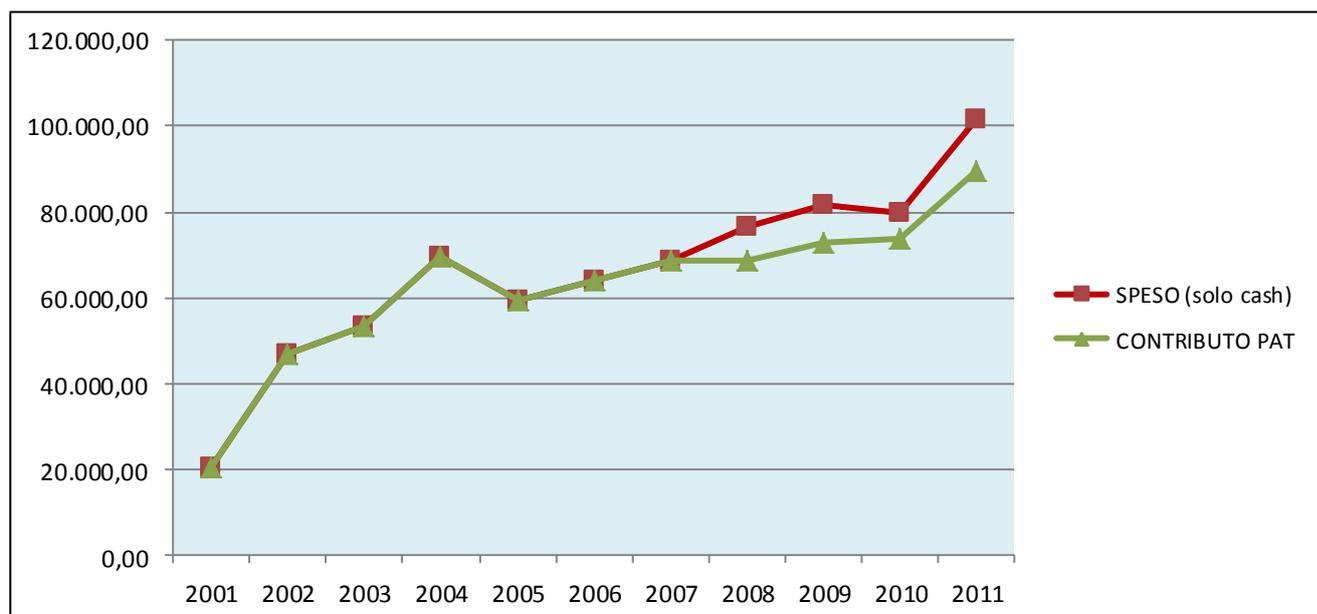
Finanziamento dei diversi settori

### 6.3 Finanziamenti e impieghi - Mozambico in Trentino

Il programma Il Mozambico in Trentino viene finanziato pressoché interamente dalla PAT. A partire dal 2007 TcM inizia ad includere nella spesa totale del programma la valorizzazione del lavoro e delle prestazioni volontarie svolte dai componenti del CdA, revisori e coordinatrici.

Finanziamento PAT a Mozambico in Trentino

**Grafico n. 10 - Evoluzione finanziamenti al Mozambico in Trentino dal 2001 al 2011: spesa totale (cash e valorizzazioni) e contributo PAT<sup>149</sup>**



**Tabella n. 16 - Spesa totale (cash e valorizzazioni) e finanziamenti (PAT, CAM/ALTRI, valorizzazioni)**

ANNO	SPESO (incl. Valorizzazioni)	SPESO (solo cash)	CONTRIBUTO PAT	% CONTRIBUTO PAT SU SPESO (solo cash)	CAM/ALTRI cash	VALORIZZATO
2001	20.675	20.675	20.675	100%	0	0
2002	46.800	46.800	46.800	100%	0	0
2003	53.360	53.360	53.360	100%	0	0
2004	69.600	69.600	69.600	100%	0	0
2005	59.500	59.500	59.500	100%	0	0
2006	64.000	64.000	64.000	100%	0	0
2007	122.835	68.835	68.500	100%	335	54.000
2008	130.655	76.655	68.900	90%	7.755	54.000
2009	151.786	81.786	73.000	89%	8.786	70.000
2010	127.543	79.807	74.000	93%	5.807	47.736
2011	163.659	101.579	89.500	88%	12.079	62.081
	<b>1.010.414</b>	<b>722.597</b>	<b>687.835</b>	<b>95%</b>	<b>34.763</b>	<b>287.817</b>

#### Analisi della spesa

<sup>149</sup> Per il periodo 2000 - 2006 non sono disponibili i rendiconti; sono stati forniti da TcM i dati relativi al contributo saldato annualmente dalla PAT. Non è stato possibile ricostruire quindi la spesa totale inclusiva del contributo in cash di altri e delle valorizzazioni. La spesa del 2011 non include le spese straordinarie sostenute per le iniziative organizzate per festeggiare il decennale del programma.

Per quanto riguarda l'analisi degli impieghi, la tabella di seguito riportata fornisce un'analisi della spesa del programma Il Mozambico in Trentino per aree.

**Tabella n. 17 - Spesa totale (cash) per area di intervento dal 2007 al 2011**

<b>Settore</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Attività di rete	25.762	39.541	39.974	36.381	58.594
Gestione e amministrazione	43.073	37.114	41.813	43.427	42.985
<b>Totale</b>	<b>68.835</b>	<b>76.655</b>	<b>81.786</b>	<b>79.807</b>	<b>101.579</b>



## Allegati

# 7

- 7.1 Tabella dei soggetti contattati dal Tavolo
- 7.2 Risorse umane
- 7.3 Elenco delle missioni dal 2000 al 2010
- 7.4 Cruscotto di sintesi

## 7.1 Tabella dei soggetti contattati dal Tavolo

Anno	Nuovi soggetti contattati	Collaborazioni realizzate con soggetti trentini
2002	Tecnofin, ASPE, Agri '90, Federazione delle cooperative, Ecomuseo, Croce Rossa Trento, quotidiano L'Adige, Università di Trento, Istituto Agrario di San Michele all'Adige, Associazione Nadir, Associazione Tremembè, Cappuccini e studenti mozambicani della "casa Mozambico"	<p>Croce rossa: contributo finanziario per acquisto carrozzelle per disabili</p> <p>L'Adige: contributo finanziario per costruzione scuola in nuovo insediamento post alluvione</p> <p>Cappuccini e studenti mozambicani della "casa Mozambico": eventi per festeggiare il 10° anniversario degli accordi di pace in Mozambico</p> <p>Studenti mozambicani della "casa Mozambico": organizzazione di corsi di portoghese e cultura mozambicana</p>
2003	Associazioni riunite di Gardolo, Servizio per le attività Socio-Assistenziali del Comune di Trento, Federazione Allevatori, Istituto per Geometri di Riva del Garda, Scuola Materna di Gardolo, Cassa rurale di Trento,	<p>Associazioni riunite di Gardolo: partecipazione rappresentante CAM ad attività/evento dell'associazione</p> <p>Servizio per le attività Socio-Assistenziali del Comune di Trento: partecipazione rappresentante CAM ad attività/evento del servizio</p> <p>A Scuola di Solidarietà: organizzazione di un evento (cena)</p> <p>Tremembé: organizzazione di cena all'interno di Cene Altromondo</p> <p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana)</p>

	A Scuola di Solidarietà, Tremembé	
2004	Associazione Daltrocanto, Centro Millevoci, ATAS, Istituto d'Arte di Trento, Istituto d'arte di Rovereto, Circolo Acli Argentario di Cognola	<p>Associazione Daltrocanto e Centro Millevoci: progettazione di un percorso formativo nelle scuole elementari</p> <p>Istituto d'Arte di Trento e Istituto d'arte di Rovereto: realizzazione di incontri/laboratori d'arte batik</p> <p>A Scuola di Solidarietà e Circolo Acli Argentario di Cognola: organizzazione di evento (mostra fotografica)</p> <p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana)</p>
2005	Cassa Rurale di Aldeno e Cadine, Federazione Trentina della Cooperazione, scuola elementare di Povo U. Moggioli, scuola elementare di Pergine G.B. Rodari	<p>Cassa Rurale di Aldeno e Cadine: contributo finanziario, organizzazione di serata pubblica sul microcredito</p> <p>Federazione Trentina della Cooperazione: organizzazione visita della delegazione mozambicana</p> <p>Associazione Daltrocanto, scuola elementare di Povo U. Moggioli, scuola elementare di Pergine G.B. Rodari: percorso formativo “Conosciamo il Mozambico giocando”</p> <p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana e organizzazione di evento in occasione di festa dell'indipendenza mozambicana)</p>
2006	Fondazione Fontana, Associazione casa di Accoglienza alla vita Padre Angelo, Africa Rafiki, Fondo Comune delle Casse Rurali di	<p>UNI TN - ingegneria: organizzazione di due incontri pubblici su POTU</p> <p>Fondazione Fontana, Associazione casa di Accoglienza alla vita Padre Angelo, Associazione Progetto Mozambico, Africa Rafiki: organizzazione di seminario su HIV/AIDS</p> <p>Coldiretti Trento, Fondo Comune delle Casse Rurali di Trento, Cantina di Lavis, Cassa Rurale Lavis e Val di Cembra, Istituto Comprensivo Villa Lagarina: contributo finanziario a scuola di</p>

	<p>Trento, Cantina di Lavis, Cassa Rurale Lavis e Val di Cembra, scuola materna di Piedicastello, scuola materna di Vigolo Vattaro, Centro Servizi Santa Chiara, ACCRI, UNIP, Cassa rurale di Trento, Comune di Trento, Istituto Comprensivo Villa Lagarina</p>	<p>agraria</p> <p>Cassa Rurale di Aldeno e Cadine: lancio di prodotti finanziari etici, serata informativa in occasione di assemblea, allestimento mostra fotografica</p> <p>Scuola materna di Piedicastello e scuola materna di Vigolo Vattaro: attività di sostegno e scambio con escolinha</p> <p>Centro Servizi Santa Chiara: partecipazione CAM a evento dell'associazione (Itinerary Folk)</p> <p>ACCRI: progettazione e gestione del corso di introduzione al volontariato</p> <p>UNIP: contributo CAM a percorso formativo e organizzazione di stage a Caia</p> <p>Cassa rurale di Trento: contributo finanziario a radio comunitaria</p> <p>Comune di Trento: contributo finanziario a riqualificazione quartieri</p> <p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana)</p> <p>A Scuola di Solidarietà (viaggio studio a Caia di insegnanti di 5 istituti comprensivi)</p>
2007	<p>Scuola elementare Schmidt, libreria Il Pesciolino d'Oro, Fondazione San Zeno</p>	<p>ISF: contributo CAM al percorso formativo su costruzioni civili e cooperazione allo sviluppo</p> <p>Scuola elementare Schmidt: raccolta fondi a sostegno di famiglie colpite da AIDS</p> <p>Il Pesciolino d'Oro: raccolta fondi a sostegno dell'escolinhas</p> <p>Fondazione San Zeno: contributo finanziario al programma</p> <p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana), UNI TN - ingegneria (eventi pubblici su POTU e accesso all'acqua), Cassa rurale di Aldeno e Cadine (spazio al CAM in stand alla Fiera Fa la Cosa giusta), Scuole materne di Vigolo Vattaro e di Piedicastello (sostegno e scambio con escolinha), Istituto Comprensivo Villa Lagarina (sostegno e scambio scuola agraria), ACCRI (corso di introduzione al volontariato), UNIP (contributo CAM al percorsi formativi)</p>

2008	Mandacarù, Barycentro, Oratorio della Parrocchia San Giuseppe di Riva, Gruppo Iniziative Varone, Oratorio di Rione a Riva del Garda, scuola elementare di Cavedine, Istituto Agrario di San Michele, Associazione Oplà	<p>Mandacarù, Barycentro: serata pubblica e laboratorio di realizzazione di batik</p> <p>Istituto d'Arte Vittoria, Oratorio della Parrocchia San Giuseppe di Riva, Gruppo Iniziative Varone: laboratori di realizzazione batik</p> <p>Radio web giovani di Meano, Sanbaradio, Radio Studio 7: conferenza sul tema della radio come strumento di cittadinanza; servizi su RCC e trasmissione di musica di gruppi mozambicani</p> <p>Oratorio di Rione a Riva del Garda: raccolta fondi a sostegno delle escolinhas</p> <p>Scuola elementare di Cavedine: raccolta fondi a sostegno di assistenti domiciliari</p> <p>Associazione Oplà: partecipazione CAM a evento dell'associazione</p> <p>Fondazione Fontana: partecipazione CAM a percorso su obiettivi del millennio e Carta di Trento</p> <p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana), Cassa rurale di Aldeno e Cadine (spazio al CAM nello stand alla Fiera Fa la Cosa giusta), Istituto Comprensivo Villa Lagarina (sostegno/gemellaggio con scuola agraria), Scuola materna di Vigolo Vattaro (sostegno e scambio con escolinha), Il Pesciolino d'Oro (sostegno a escolinhas), ACCRI (corso di introduzione al volontariato)</p>
2009	Associazione Amici Sen. Giovanni Spagnoli, Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale, Movin' Sounds, Scuola Media di Vigolo Vattaro, scuola elementare Arcivescovile, Cives	<p>Progetto Mozambico, Associazione Amici Sen. Giovanni Spagnoli, Casa Accoglienza alla Vita Padre Angelo, Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale: organizzazione seminario su HIV/AIDS</p> <p>Radio Studio Sette, Sanbaradio, Movin' Sounds: organizzazione di un progetto di scambio tra gruppi musicali e incontro pubblico</p> <p>Radio Dolomiti: organizzazione progetto di scambio “Un due tre...stella!”</p> <p>Scuola Media di Vigolo Vattaro, scuola elementare Arcivescovile, Cives Donne: laboratori di batik</p> <p>Centro Missionario Diocesano: partecipazione CAM a “Sulle Rotte del Mondo”</p>

	Donne, Centro Missionario Diocesano	<p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana e organizzazione di evento in occasione di festa dell'indipendenza mozambicana), UNI TN - ingegneria e ISF (percorso "Caffè dal Mondo"), Istituto d'Arte Vittoria di Trento, Istituto Depero di Rovereto, Oratorio della chiesa San Giuseppe di Riva del Garda (laboratori di batik), Scuola materna di Vigolo Vattaro (incontri con bambini), Scuola elementare di Cavedine (incontri con studenti), Istituto Comprensivo Villa Lagarina (sostegno e scambio con scuola agraria), Cassa Rurale di Aldeno e Cadine, (spazio al CAM in stand alla Fiera Fa la Cosa giusta), ACCRI (corso di introduzione al volontariato), Fondazione Fontana (Carta di Trento)</p>
2010	IPSIA Trento, Istituto Agrario di San Michele all'Adige, Progetto Telemaco, Corpo Bandistico di Caldonazzo e di Vigolo Vattaro, Scuola Elementare di Calceranica, Associazione Hizanat, Istituto Casa Mia di Riva, Scuola materna di Miola di Pinè, Tavoli Trentini con i Balcani, AISEC	<p>IPSIA Trento: organizzazione di serata</p> <p>Istituto Agrario di San Michele all'Adige: formazione personale CAM, stage di studente presso il CAM, organizzazione della visita del direttore dell'azienda agricola</p> <p>Progetto Telemaco, Corpo Bandistico di Caldonazzo e di Vigolo Vattaro, Scuola Elementare di Calceranica: lezioni con musicista percussionista</p> <p>Associazione Hizanat, Istituto Casa Mia di Riva: laboratori di batik</p> <p>Scuola materna di Miola di Pinè: raccolta fondi a sostegno delle escolinhas</p> <p><b>Continua collaborazione con:</b></p> <p>Studenti mozambicani (corsi di portoghese e cultura mozambicana), Radio Studio Sette, Sanbaradio, Movin' Sounds ("Altre Frequenze" e partecipazione CAM ad evento "Portobeseno Festival - Digitali Terrestri"), Cassa Rurale di Aldeno e Cadine (spazio a stand alla Fiera Fa la Cosa giusta), Istituto Comprensivo Villa Lagarina (sostegno e scambio con scuola di agraria), Scuola materna di Vigolo Vattaro, Scuola media di Vigolo Vattaro, Scuola Media di Villa Lagarina (lezioni con musicista percussionista), CFSI (contributo a percorsi formativi), ACCRI (corso di introduzione al volontariato), Fondazione Fontana (Carta di Trento)</p>

## 7.2 Risorse umane

	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà
<b>1. Presidente Consorzio</b>					Gianpaolo Rama (11-2002 a 12-2005)						Paolo Rosatti (01-2006 a oggi)											
<b>2. Coordinamento Trento</b>																						
2.1 Coordinamento e progettazione	Alessandra Graziola (01 - 03 2001)	Jenny Capuano (PT: 06 – 08 2001; FT 09 2001 a 08 2003);				Silvia Destro (PT: 08 2003 a 01 2004)	Franco Turri (FT: 02 a 08 2004)		Corrado Gentilini (PT:01 2005 a 03 2006)	Francesca Luchi (FT: 04 2006 a 11 2006)	Maddalena Parolin (FT: 05 2007 a oggi)											
2.2 Amministrazione e contabilità							Maddalena Tomasi (FT: 03 2004 a 02 2006)				Paola Bresciani (PT da 04 2006 a 05 2007 e poi FT)											
2.3 Assistente coordinamento		Anilza Mulchande (PT: 10 2001 a 12 2002 )							Francesca Luchi (FT: 01 2005 a 03 2006)													
2.4 Supporto coordinamento											Corrado Gentilini (PT: 04 2006 al 03 2007)	Jenny Capuano (PT: 03 - 10 2007)					Francesca Luchi (10 2009 a 06-10)					
2.5 Stage/tirocini					Lorenzo Guagliardo												Stefano Eccel			Annelise Weber		

	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà	I metà	II metà
<b>3. Coordinamento Caia</b>																						
3.1 Coordinamento		Rodighiero e Margonari	Alberto Pasini (01 2002 a 08 2003)		Jenny Capuano (09 2003 a 02 2007)				Francesca Luchi (12 2006 a 10 2009)				Elena Gentili (10 2009 a 11 2011)									
3.2 Logistica amministrativo	Josè Mussuco Ibraimo (inizio 2002 a 06 2011)																				Josè Antonio Arehua	
3.3 Socio-educativo					Jenny Capuano (09 2003 a 03 2006)				Elena Medi (04 2006 a 03 2010)				Elena Gentili (03 2010 a 11 2011)									
3.4 Radio e officina pedagogica					Jenny Capuano (09 2003 a 03 2006)				Elena Medi	Stefano Bellutta (12 2006 a 05 2009)				Elena Gentili (PT: 10 2009 a 11 2011)								
3.5 Socio-sanitario					Jenny Capuano (09 2003 a 03 2006)				Elena Medi (04 2006 a 03 2010)				Marta Sachy (02 2010 – oggi); Jacqueline Meire Santos (02 2011 – oggi)									
3.6.1 Sviluppo rurale					Bruno Fedrizzi (02 2003 a fine 2005); Francesco Battisti (01-12 2005)					Sara Tamagnini (05 2006 a 12 2007)	Massimiliano Zandomeneghi (10 2007 a 11 2008)	Erica Guaraldo (12 2008 a 06 2010)	Fabio Olmastroni (05 2010 - 11 2011)									
3.6.2 Sviluppo rurale - costruzione scuola											Andrea Spadaccini (10 2007 a 10 2009)											
3.7 Pianificazione									Francesco Torresani (04 2005 a 04 2007)		Massimiliano Zandomeneghi (PT; 03 – 10 2007)	Stefano Bellutta (01 2008 a 05 2009)	Alberto Preato (05 – 10 2009)	Paolo Cosoli (02 2010 a oggi)								
3.8 Microcredito									Andrea Patton (01-05 a 02-11)										Cuel e Bertagna (2011)			

### 7.3 Elenco delle missioni dal 2000 al 2010

MISSIONI TRENTO-CAIA						
Anno	Periodo	Nome persone	Numero persone	Ente	Tipo di incarico	Motivo dell'incarico
2000	marzo	Luciano Rocchetti, Paolo Rosatti, Paolo Fellin	3	PAT	Consulenza esterna	Verificare fattibilità progetto
2000	Novembre-dicembre	Luciano Rocchetti, Alessandra Graziola, Jenny Capuano	3	PAT e Sottosopra	Parte del contratto di lavoro	Definire relazione PAT-PDHL e programmare progetto 2001
		<b>Totale persone</b>	<b>6</b>			
2001	settembre	Jenny Capuano	1	Sottosopra	Parte del contratto di lavoro	Verificare andamento attività e impostare programmazione futura
2001	novembre	Paolo Rosatti	1	Sottosopra	Incarico del CdA	Accompagnare nuovo coordinatore e studenti di UNI TN: ingegneria
2001	novembre	Claudio Deola e Thoms Tamanini	2	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Tesi di analisi territoriale ed elaborazione di proposte sostenibili in tema socio-ambientale
2001	novembre	Alessio Giovannazzi	1	UNI TN: Giurisprudenza	Stage, tesi, ricerca	Tesi sulle regole tradizionali relative all'ordinamento fondiario

		<b>Totale persone</b>	<b>5</b>			
2002	febbraio	Anna Rosa Fioretta	1	MLAL	Consulenza esterna	Verificare situazione in loco per dare sostegno alla programmazione annualità 2001
2002	aprile-maggio	Paolo Rosatti	1	Sottosopra	Incarico del CdA	Incontrare autorità locali
2002	estate	Lorenzo Rizzoli e Anna Cestari	2	ISF	Stage, tesi, ricerca	Stage su gestione risorse territoriali (acqua)
2002	autunno	Paolo Rama, Giovanna Luisa	2	CAM/CUAMM, Scuola di solidarietà	Incarico del CdA	Verificare situazione in loco per dare sostegno alla programmazione annualità 2002
2002	autunno	Bruno Fedrizzi	1	volontario	Volontariato	Volontariato nel progetto
2002	autunno	Enrico Luzzati	1	Università Torino	Stage, tesi, ricerca	Studio sul cooperativismo in Mozambico
		<b>Totale persone</b>	<b>8</b>			
2003	estate	N/D	5	volontari	Volontariato	Volontariato nel progetto
2003	Luglio-agosto	Paolo Rama, Giovanna Luisa, Giovanna Ceol	3	CAM/CUAMM, Scuola di solidarietà, CAM/APIBIMI,	Incarico del CdA;	Verificare situazione in loco per dare sostegno alla programmazione annualità 2003;

2003	Luglio-agosto	Carolina Nicolini, Giuseppe Girolamo, Bruno Tomasi, Giuseppe Morandini, Elisa Bertoldi	5	Parrocchia di Aldeno	Conoscenza progetto	viaggio studio di conoscenza progetto
2003	ottobre	Giuseppe Belotti	1	volontario	Volontariato	Volontariato nel progetto
2003	ottobre	Andrea Patton	1	volontario	Volontariato	Volontariato nel progetto
		<b>Totale persone</b>	<b>15</b>			
2004	maggio	Lorenzo Dellai, Gianni Kessler, Francesca Dalvit, Paolo Rosatti	4	PAT, CAM	Istituzionale	Visita istituzionale
2004	Giugno-luglio	Franco Turri	1	CAM	Parte del contratto di lavoro	Conoscere progetto, monitorare programma e dare sostegno a programmazione 2004
2004	estate	Elisa Bertoldi, Nadia Dalceggio, Michele Cirelli, Denise Degasperi, Domenico Stalteri	5	volontari	Volontariato	Volontariato nel progetto
2004	luglio	Marco Pontoni e Stefano Regazzola	2	Consulente esterno	Incarico PAT	Direzione e regia del video PAT "Insieme - juntos"
2004	settembre	Giovanna Luisa Rama	1	Scuola di solidarietà	Incarico del CdA	Monitorare attività settore socio-educativo
2004	ottobre	Matteo Agostini e Carlo di Mauro	2	CAM/ISF; UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Supervisione realtà territoriale per pianificazione
2004	Ottobre-gennaio	Francesco Battisti	1	volontario	Volontariato	Volontariato nel settore sviluppo locale

		<b>Totale persone</b>	<b>16</b>			
2005	marzo	Adelmo Calliari	1	ACCRI	Volontariato	Conoscere progetto, gruppo di lavoro locale e valutare situazione per scuola di agraria
2005	aprile	Davide Geneletti e Massimo De Marchi	2	consulenti esterni	Consulenza esterna	Ricerca e studi per avvio pianificazione territoriale
2005	Giugno-luglio	Gianpaolo Rama, Giovanna Luisa	2	CAM/CUAMM, Scuola di solidarietà	Incarico del CdA	Valutazione generale progetto
2005	agosto	Giovanna Ceol	1	CAM/APIBIMI	Incarico del CdA	Valutazione settore socio-educativo
2005	Agosto-settembre	Carlo di Mauro	1	CAM/ISF	Stage, tesi, ricerca	Ricerca su housing del piano urbanistico
2005	Settembre-ottobre	Carlo De Tassis	1	CAM/ISF	Stage, tesi, ricerca	Tesi su sistema idrico
2005	Ottobre-novembre	Corrado Gentilini, Francesca Luchi, Paolo Rosatti	3	CAM, CAM/Sottosopra	Parte del contratto di lavoro; incarico del CdA	Supporto alla progettazione piano triennale 2005-2007
2005	dicembre	Corrado Diamantini e gruppo di studenti (Alessandro Franceschini, Matteo Boniatti, e altr 2 studenti)	5	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Valutazione complessiva e costruzione prima ipotesi di futuro assetto territoriale
		<b>Totale persone</b>	<b>16</b>			

2006	luglio	Andrea Pollma, Laura Pretto, Nicola Dall'Oglio, Stefano Avesani, Marco Bezzi, Martina Ferrai, Elena Possia	7	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Stage formativo su accesso all'acqua
2006	luglio	Paolo Rosatti	1	CAM/Sottosopra	Incarico del CdA	Valutazione complessiva di rilievi e studi relativi all'Housing del piano urbanistico
2006	agosto	Giovanna Dell'Amore, Silvia Destro, Emiliano Bertoldi, Flavio Corradini, Nadin Dallapiccola, Omar Furlan, Guido Marini, Marco Nicoletti, Marco Oberosler, Roberto Paolazzi	10	corsisti UNIP	Conoscenza progetto	Stage del corso base UNIP su cooperazione decentrata
2006	agosto	Giovanna Luisa Rama	1	CAM/Scuola di solidarietà	Incarico del CdA	Valutazione settore socio-educativo
2006	estate	Insegnanti di 5 istituti comprensivi	10	IC Tinto 6, IC Bronzetti, IC Gardolo, IC Mezzolombardo, IC Denno	Conoscenza progetto	Viaggio studio di conoscenza del sistema scolastico
2006	ottobre	Enrico Baldo	1	Cassa rurale di Alde- no e Cadine	Volontariato	Valutazione microcredito
2006	autunno	Cristina Milan	1	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Tesi su distribuzione e potabilizzazione dell'acqua

2006	Novembre-dicembre	Francesca Luchi, Paolo Rosatti	2	CAM/Sottosopra, CAM	Parte del contratto di lavoro; incarico del CdA	Valutazione settori di intervento e amministrazione
		<b>Totale persone</b>	<b>33</b>			
2007	febbraio	Gianfranco Dell'Antonia	1	consulente esterno	Consulenza esterna	Verifica tecnica per installazione radio
2007	febbraio	Gianpaolo Rama	1	CAM/CUAMM	Incarico del CdA	monitoraggio settore socio-sanitario
2007	Marzo-aprile	Paolo Rosatti	1	CAM/Sottosopra	Incarico del CdA	supporto tecnico costruzione scuola
2007	aprile	Monica Gabrielli	1	volontaria	Volontariato	settore radio
2007	luglio	Lucrezia Lo Bianco e Agostino Pozzi	2	RAI educational	Volontariato	realizzazione di un video
2007	agosto	Corrado Diamantini, Cristina Mattiucci, Renata Satiko Akiyama	3	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Progettazione nuovo mercato
2007	luglio	Rosita Cramonesi	1	volontaria	Volontariato	formazione su educazione inclusiva
2007	ottobre	Gianfranco Dell'Antonia e Gianni Fattore	2	consulenti esterni	Consulenza esterna	installazione apparecchiature radio
2007	ottobre	Alberto Pasini e Enrico Baldo	2	CAM gruppo di lavoro microcredito	Volontariato	Studio di fattibilità per progetto banca
2007	ottobre	Guido Zolezzi	1	CAM gruppo di lavoro acqua	Volontariato	Studio fattibilità per programmazione triennale ambito acqua

2007	novembre	Maddalena Parolin e Paolo Rosatti	2	CAM	Parte del contratto di lavoro; incarico del CdA	verifica progetti e programmazione triennale
2007	novembre	Giorgio Fracalossi, Diego Pedrotti, Rosanna Gramegna, Renzo Dallaser-ra,	4	Cassa rurale di Trento	Conoscenza progetto	inaugurazione radio
		<b>Totale persone</b>	<b>21</b>			
2008	marzo	Susanna e Carla Caldonazzi	2	UNI Lumsa (Roma): Lettere e filosofia	Stage, tesi, ricerca	Tesi su radio comunitaria
2008	aprile	Paolo Rosatti, Jenny Capuano, Lorenzo Dellai, Marco Pontoni	4	CAM, PAT	Istituzionale	Visita istituzionale per inaugurazione scuola di agraria
2008	maggio	Michela Bacchia	1	UNI TN: Sociologia	Stage, tesi, ricerca	Stage e tesi sulle escolhas
2008	luglio	Marco Bezzi, Martina Ferrai, Giulio Bertoluzza, Zeno farinelli, Daniele Casagrande, Cristina Bancher	6	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Stage di progetto settore acqua
2008	agosto	Corrado Diamantini, Roberta Nicchia, Cristina Mattiucci	3	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Formazione per ufficio di piano, progettazione mercato e piano di sena
2008	ottobre	Rita Ruffoli, Giovanna Luisa	2	Fondazione san Zeno e CAM	Conoscenza progetto; Incarico del CdA	Visita progetti

2008	Novembre-dicembre	Paola Bresciani, Paolo Rosatti	2	CAM	Parte del contratto di lavoro; incarico del CdA	Monitoraggio annualità 2007 e 2008 e programmazione 2009
		<b>Totale persone</b>	<b>20</b>			
2009	aprile	Gianpaolo Rama	1	CAM/CUAMM	Incarico del CdA	monitoraggio settore socio-sanitario
2009	Aprile - luglio	Giulio Bertoluzza e Silvia Machesi	2	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Tesi nel settore acqua
2009	Luglio-agosto	Corrado Diamantini e Elena Ianni	2	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Ricerca e formazione per il piano di uso della terra
2009	agosto	Alessandro Paletto	1	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	piano uso della terra - aspetto forestale
2009	agosto	gruppo di persone di Aldeno	12	gruppo parrocchia di Aldeno	Conoscenza progetto	conoscenza del progetto
2009	Settembre-ottobre	Paolo Rosatti	1	CAM	Incarico del CdA	Accompagnamento per passaggio di consegne a nuovo coordinatore
2009	ottobre	Maddalena Parolin	1	CAM	Parte del contratto di lavoro	Affiancamento nuovo coordinatore
2009	Ottobre-novembre	Martino Benvenuti	1	stagista	Stage, tesi, ricerca	Studio progetto di micro-credito
2009	Ottobre-dicembre	Nicola Dall'Oglio	1	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Tesi su tematica irrigazione
		<b>Totale persone</b>	<b>22</b>			

2010	Febbraio-marzo	Flavio Corradini e Giorgio Simion	2	CAM gruppo di lavoro agricoltura	Volontariato	Supporto tecnico-formativo a settore rurale
2010	Marzo-giugno	Patrizia Facchinelli	1	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Tesi sulla tematica delle costruzioni
2010	Aprile-maggio	Paolo Rosatti	1	CAM/Sottosopra	Incarico del CdA	Visita ai progetti
2010	Maggio-giugno	Sergio Pettenò	1	CAM gruppo micro-credito	Volontariato	Fomazione personale Caixa
2010	Luglio-agosto	Corrado Diamantini	1	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Appoggio, ricerca e formazione piano uso della terra
2010	agosto	Paolo Rosatti, Jenny capuano, Giancarlo Finazzer, Lorenzo Dellai, Carlo Basani, Marco Pontoni, Dennis Pisetta, Luigi Baldo, Pio zanella, Enrico Baldo, Giulia Dellai, Marina Cagol, Lorenza Caracristi	13	PAT, Cassa rurale di Aldeno e Cadine, CAM	Istituzionale; conoscenza progetto	Visita istituzionale e di conoscenza progetto in occasione di inaugurazione Caixa
2010	agosto	Lighea Speziale, Matteo Barca, Chiara Iacobacci, Riccardo Catellani, Francesco Pat, Dino Riz, Lorenza Nardelli, Marco Bezzi, Guido Zolezzi	9	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Stage di progetto settore acqua
2010	settembre	Luisa Casonato, Cristiano Bolzoni, Ivana Borsotto,	3	MLAL	Conoscenza progetto	conoscenza del progetto - visita a scuola e ospedale
2010	settembre	Giovanna Ceol, Lina Facchinelli	2	CAM gruppo di lavoro socio-educativo	Incarico del CdA; Volontariato	Lavoro formativo con educatori escolinhas

2010	novembre	Gianpaolo Rama	1	CAM/CUAMM	Incarico del CdA	monitoraggio e programmazione socio-sanitario
2010	Settembre-dicembre	Isacco Rama	1	UNI TN: ingegneria	Stage, tesi, ricerca	Tesi sulla pianificazione territoriale
		<b>Totale persone</b>	<b>35</b>			

## 7.4 Cruscotto di sintesi

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Passaggi organizzativi</b>													
Tavolo/gruppi di lavoro		Tavolo											
Ass. Il livello		Conosrzio Associazioni con il Mozambico											
<b>Fasi di TcM</b>													
		Avvio	Entrata in punta di piedi		Sviluppo strategico e strutturazione			Maturazione					
<b>Settori progettuali / aree tematiche</b>													
Emergenza/ricostruzione													
Sociale e sanitario													
Giovani e sport													
Sviluppo locale													
Memoria e conflitto													
Media e comunicazione													
Genere													
Microcredito													
Educazione / cultura													
Pianificazione													
<b>Tipo di programmazione</b>													
Annuale													
Pluriennale													
<b>Copertura delle principali cariche</b>													
Presidenza		a.					b.						
Coordinamento in Trentino		c.	c., d.	e.	f. e g.	g.	h.						
Coordinamento in loco		i.		c.			g.		l.		m.		

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Personale in Trentino</b>													
Collaboratori full time			1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Collaboratori part time		2	1			1	2	1			1		
Stagisti o altro				1							1	1	
<b>Personale in Mozambico</b>													
Espatriati full time			1	2	2	5	5	6	6	6	5	7	6
Espatriati part time		1										1	
Personale locale	0	ND	ND	ND	132	132	140						
<b>Volontariato (ore lavorative)</b>								1550 (1)	2.730	3.999	2.421	2.662	
<b>Risorse PAT</b>	122.400	226.850	258.229	303.860	333.600	358.093	401.478	703.793	585.004	554.782	490.745	705.206	611.470

a. Gianpaolo Rama  
b. Paolo Rosatti  
c. Jenny Capuano  
d. Silvia Destro  
e. Franco Turri  
f. Corrado Gentilini  
g. Francesca Luchi  
h. Maddalena Parolin  
i. Alberto Pasini  
l. Elena Gentili  
m. Marta Sachy

(1) non incluse ore di volontariato dei gruppi di lavoro  
ND: non disponibile