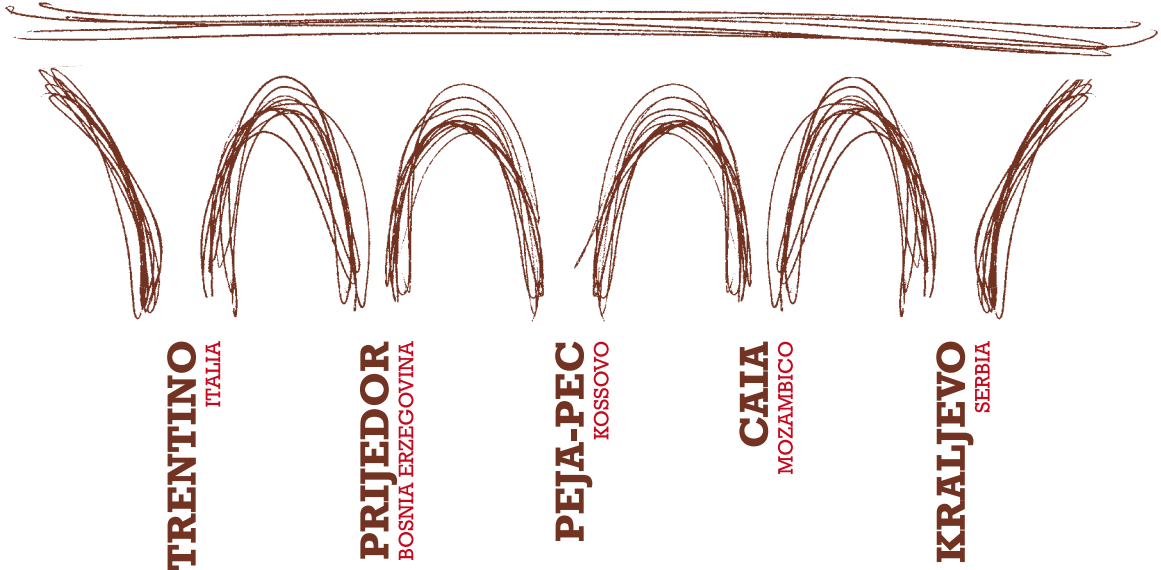


# Trentino CON WITH | COM



Ricerca valutativa sulle esperienze trentine  
di cooperazione decentrata (tra comunità)

Evaluative research of Trentino  
decentralised cooperation (between communities)

Pesquisa avaliativa sobre as experiências trentinas  
de cooperação descentralizada (entre comunidades)



Centro Training  
per la Formazione Centre for  
alla Solidarietà International  
Internazionale Cooperation

Sintesi | Synthesis | Síntese

## **Trentino** CON | WITH | COM

Pubblicazione del  
Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale

A cura di:  
Jenny Capuano, Massimo De Marchi, Sara Franch,  
Stefano Rossi, Paolo Rosso

Aprile 2013



Quest' opera è distribuita con licenza

Creative Commons Attribuzione  
Non commerciale  
Condividi allo stesso modo 3.0 Unported

Si ringraziano per il loro contributo alla ricerca:

Associazione Progetto Prijedor,  
Associazione Trentino con i Balcani,  
Consorzio Associazioni con il Mozambico,  
Servizio Emigrazione e Solidarietà Internazionale  
della Provincia autonoma di Trento.

Si ringraziano inoltre tutte le persone  
che hanno contribuito alle attività di ricerca.

# Trentino **CON** WITH | COM

**TRENTINO**  
ITALIA

**PRIJEDOR**  
BOSNIA ERZEGOVINA

**PEJA-PEC**  
KOSOVO

**CAIA**  
MOZAMBICO

**KRALJEVO**  
SERBIA

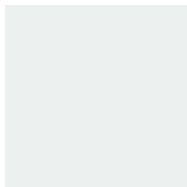


Centro Training  
per la Formazione Centre for  
alla Solidarietà International  
Internazionale Cooperation

# Indice

Index  
Índice

Premessa

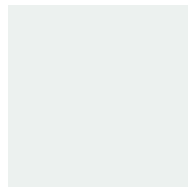


**06**

Foreword

Premissa

Introduzione



**16**

Introduction

Introdução

Il metodo



**42**

The method

O método

Leggere i contesti



**52**

Reading the contexts

Ler os contextos

Protagonismo,  
pratiche  
organizzative,  
reti territoriali



**62**

Leading actors,  
organisational  
practices,  
territorial  
networks

Protagonismo,  
práticas  
organizativas,  
redes territoriais

Politica e programmi: gli obiettivi di "Trentino con"



96

Policy and programmes: the objectives of "Trentino with"

Política e programas: os objectivos de "Trentino com"

Sperimentazione e codifica



110

Experimentation and codification

Experimentação e codificação

Il ruolo dell'Ente Pubblico

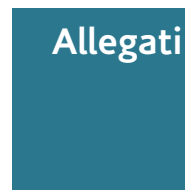


116

The role of the Public Administration

O papel da Entidade Pública

1. Una selezione di pratiche significative  
2. Tabella sinottica sulle principali fasi della cooperazione internazionale: una prospettiva multilivello



130

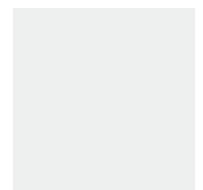
#### Annexes

1. A selection of significant practices  
2. Summary table of the main phases of international cooperation: a multilevel perspective

#### Anexos

1. Uma selecção de praticas significativas  
2. Tábua sinóptica das principais fases da cooperação internacional: uma perspectiva multinível

Glossario acronimi



170

Acronyms Glossary

Glossario dos acrónimos

## **Premessa: Il senso della ricerca valutativa per il CFSI**

Il Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale di Trento (CFSI) è un'associazione costituita nel 2008 dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Federazione Trentina della Cooperazione, dalla Fondazione Opera Campana dei Caduti di Rovereto e dall'Università degli Studi di Trento, con la partecipazione e il supporto del Centro OCSE-LEED di Trento, del Forum Trentino per la Pace e i Diritti Umani e di tutte le associazioni trentine di solidarietà internazionale.

Nasce come soggetto di riferimento a livello locale, nazionale e internazionale per la formazione e la ricerca ai temi della solidarietà internazionale.

Tra le finalità condivise tra i soci, in sede di Statuto, il CFSI si propone infatti di:

- promuovere il raccordo e il coordinamento delle diverse attività esistenti in Trentino nell'ambito della solidarietà internazionale attraverso la formazione e la ricerca;
- esercitare una funzione di propulsione per nuove iniziative di formazione;
- essere luogo di ricerca e produzione di sapere nei settori più avanzati e strategici della solidarietà internazionale, valorizzando e diffondendo la peculiarità e specificità dell'esperienza trentina di cooperazione tra comunità;
- supportare le relazioni tra le comunità territoriali.

Oggetto del presente lavoro sono le quattro esperienze di cooperazione tra comunità promosse dal Trentino con Prijedor (BiH), Peja/Pec (Kosovo), Caia (Mozambico) e Kraljevo (Serbia) che i soci fondatori del Centro hanno sostanzialmente contribuito a sostenere nel tempo: la Provincia ha avviato due dei quattro programmi ed è stato il principale finanziatore che ha consentito l'evoluzione e il consolidamento delle quattro esperienze; la Federazione ha concorso sia attraverso la partecipazione di numerose cooperative nei vari settori (dal credito, al sociale, dall'agricolo, al consumo) sia attraverso l'attivazione e l'accompagnamento pre-

## Foreword: the meaning of evaluation for TCIC

The Training Centre for International Cooperation – TCIC - is an association set up in 2008 by the Autonomous Province of Trento, the Trentino Federation of Cooperatives, the Peace Bell Foundation of Rovereto and by the University of Trento, with the participation and support of the OECD-LEED Centre in Trento, the Forum Trentino for Peace and Human Rights and all the Trentino associations in the field of international development.

TCIC was set up to become the reference institution at a local, national and international level in the areas of training and research in international cooperation and development.

TCIC's aims shared by all the founding members and included in its Statute are:

- To promote links and coordination of all the diverse Trentino based international development initiatives by promoting training and research activities;
- To encourage and foster new training activities;
- To be a place where research is carried out and new knowledge is produced in the most advanced and strategic sectors of international development, by highlighting and spreading the peculiarities and specificities of Trentino's experience of decentralised cooperation between communities;
- To encourage relations between local communities.

This evaluative research studied four experiences of decentralised cooperation between communities promoted by Trentino together with Prijedor (BiH), Peja/Pec (Kosovo), Caia (Mozambique), and Kraljevo (Serbia). The founding members of TCIC have contributed to supporting them over the years: the Province started two out of the four programmes and was the main funding body that enabled the development and the continuation of the four experiences; the Federation of Cooperatives was present both through the participation of several of its members, i.e. local cooperatives in various sectors (credit, social services, agriculture and consumer goods) and also by making available valuable hu-

## Premissa: o sentido da pesquisa avaliativa para o CFSI

O Centro para a Formação à Solidariedade Internacional de Trento (CFSI) é uma associação constituída, em 2008, pela Província autónoma de Trento, pela Federação Trentina da Cooperação, pela Fundação Obra Sino dos Caídos de Rovereto e pela Universidade dos Estudos de Trento, com a participação e o apoio do Centro OCDE-LEED de Trento, do Fórum Trentino para a Paz e os Direitos Humanos e de todas as associações de solidariedade internacional.

Nasce como sujeito de referência a nível local, nacional e internacional para a formação e pesquisa sobre os temas que dizem respeito à solidariedade internacional.

Entre as finalidades partilhadas pelos sócios, no âmbito do Estatuto, o CFSI propõe-se efectivamente:

- Promover a conjunção e a coordenação das diversas actividades existentes no Trentino, no âmbito da solidariedade internacional, através da formação e da pesquisa;
- Exercer uma função de alavancagem para novas iniciativas de formação;
- Ser local de pesquisa e produção de saberes nos sectores mais avançados e estratégicos da solidariedade internacional, valorizando e difundindo a peculiaridade e especificidade da experiência trentina de cooperação entre comunidades;
- Apoiar as relações entre as comunidades territoriais.

O objectivo do presente trabalho são as quatro experiências de cooperação entre comunidades promovidas pelo Trentino com Prijedor (BiH), Peja/Pec (Kosovo), Caia (Moçambique) e Kraljevo (Sérvia), que os sócios fundadores do Centro contribuíram de modo substancial para manter ao longo do tempo: a Província encetou dois dos quatro programas e foi o principal financiador que permitiu a evolução e consolidação das quatro experiências; a Federação contribuiu seja através da participação de numerosas cooperativas nos vários sectores (do crédito ao social, do agrícola ao sector de consumo), seja através da activação e acompanhamento precioso dos seus recursos humanos; a Fundação Obra Sino dos Caídos apoiou durante anos os projectos da UNIP

zioso di sue risorse umane; la Fondazione Opera Campana dei Caduti ha sostenuto per anni i progetti di UNIP (Università dei Popoli e delle Istituzioni per la Pace) e di Osservatorio Balcani e Caucaso che hanno concorso entrambi al rafforzamento delle competenze di quanti hanno direttamente operato; l'Università di Trento ha partecipato attivamente, principalmente con la facoltà di Ingegneria, allo sviluppo e all'implementazione di progetti in particolare nel settore ambientale e di pianificazione territoriale attraverso il coinvolgimento attivo di studenti, ricercatori e docenti. Il ruolo delle associazioni e della società civile è infine stato determinante nel caso Trentino: per la piena e duratura assunzione di responsabilità nell'accompagnamento ed evoluzione delle progettualità, per la tenuta delle relazioni nel tempo e nello spazio e per la crescita di quell'imprescindibile fiducia tra le comunità territoriali coinvolte.

Questo lavoro rappresenta il primo importante impegno del CFSI in tema di ricerca, un lavoro necessario per poter mettere a fuoco quella che, in corso d'opera, ha assunto la denominazione di "Trentino con..." una delle principali policy locali in tema di solidarietà internazionale.

Già a partire dalla programmazione 2009 il Centro si pone l'obiettivo di avviare un lavoro di ricerca valutativa sulle esperienze trentine di cooperazione tra comunità. Nel promuovere attività di ricerca e di valutazione il Centro adotta da un lato un approccio filologico, per l'importanza attribuita alla ricostruzione e alla corretta interpretazione di documenti e fonti orali nel costruire una base comune di conoscenza; adotta dall'altro un approccio maieutico, operando una precisa scelta di campo nel voler attivare processi di ri-lettura e trasformazione partendo da un'azione collettiva di apprendimento entro la quale individui ed organizzazioni mettano attivamente in gioco loro stessi e non si adeguino passivamente a contenuti esterni.

Nel corso del 2010, avvia dunque una fase preliminare di incontro e di ascolto dei principali protagonisti identificando come soggetti chiave i presidenti e i coordinatori di sede dei quattro programmi.

Questa prima fase ha consentito di strutturare un primo concept note sul lavoro di ricerca identificando alcune questioni chiave da affrontare



man resources; the Peace Bell Foundation for many years has been supporting the projects and activities of UNIP (International University of Peoples' Institutions for Peace) and Osservatorio Balcani e Caucaso, which both contributed to building and promoting the skills of those who were actively involved in the programmes; the University of Trento, in particular the Department of Engineering, with its students, researchers and professors, was actively involved in the development and implementation of projects related to the environment and town-land-use planning. And finally, the role of associations and of the civil society in Trentino was really essential as they assumed full responsibility for developing and accompanying the programmes, for encouraging and maintaining relations over time and spaces, and for fostering the development of the very much needed mutual trust between the local communities involved.

This evaluation represents the first major effort of TCIC in the area of research. An evaluation necessary to better highlight what, during the work, has taken up the title of "Trentino with...", one of the most significant local policies in the area of international development cooperation.

Already during its planning process in 2009, TCIC decided to start research and evaluation on the Trentino experiences of decentralised cooperation between communities. In designing research and evaluation activities, TCIC on the one hand adopts a philological approach, giving importance to the reconstruction and correct interpretation of both documents and oral sources in order to build a common platform of knowledge; and on the other, TCIC adopts a maieutic approach, by clearly choosing to activate processes of re-interpretation and transformation, starting from a collective action of learning, where single individuals and organisations actively play a role and do not passively adapt to external contents.

During 2010, TCIC started a preliminary phase during which meetings were held with the main stakeholders, the presidents and the local coordinators of the four programmes.

That first phase led to the definition of a draft concept note on the research work.

(Universidade dos Povos e das Instituições para a Paz) e do Observatório dos Balcãs e Cáucaso, que contribuíram ambos para o reforço das competências de todos os que operaram directamente; a Universidade de Trento participou activamente, principalmente com a faculdade de Engenharia, no desenvolvimento e implementação dos projectos, em especial no sector ambiental e de planificação territorial, mediante o envolvimento activo dos estudantes, investigadores e docentes. Por fim, o papel das associações e da sociedade civil foi determinante no caso Trentino: para a plena e duradoura assunção das responsabilidades, no acompanhamento e evolução dos projectos, para a manutenção das relações no tempo e no espaço e para o crescimento daquela confiança imprescindível entre as comunidades territoriais envolvidas.

Este trabalho representa o primeiro empenho de relevo do CFSI no que respeita a temas de pesquisa, um trabalho necessário para poder patentear aquela que, no decurso dos trabalhos, assumiu a denominação de "Trentino com..." uma das policy locais fulcrais sobre o tema de solidariedade internacional.

Logo a partir da programação de 2009, o Centro coloca-se o objectivo de encetar um trabalho de pesquisa avaliativa sobre as experiências trentinas de cooperação entre comunidades. Ao promover actividades de pesquisa e de avaliação o Centro adopta, por um lado uma abordagem filológica, dada a importância atribuída à reconstrução e correcta interpretação de documentos e fontes orais na construção de uma base comum de conhecimento; adopta, por outro lado, uma abordagem maieutica, efectuando uma escolha precisa de campo no pretender activar processos de releitura e transformação, partindo de uma acção colectiva de aprendizagem na qual indivíduos e organizações colocam activamente em jogo os seus próprios conteúdos e não se acomodam passivamente a conteúdos exteriores.

No decurso de 2010, inicia-se portanto, uma fase preliminar de encontro e auscultação dos principais protagonistas identificando como actores-chave os presidentes e coordenadores de sede dos quatro programas.

Esta primeira fase permitiu estruturar um primeiro concept note sobre o trabalho de

quali il nodo delle definizioni, le modalità con cui questo approccio è cresciuto ed ha manifestato dei tratti realmente distintivi da altre forme di cooperazione, il ruolo degli attori e il loro spazio di autonomia, la concretizzazione effettiva ed i risultati, nonché i valori aggiunti con particolare riferimento alla mobilitazione delle capacità e delle risorse delle amministrazioni e dei territori e il ritorno dell'investimento sul territorio trentino.

Il Consiglio Direttivo del Centro, decide dunque di indire un bando per la selezione di due ricercatori junior, da affiancare a due esperti di sviluppo locale e regionale sia a livello italiano sia a livello internazionale, che identifica in Massimo De Marchi e Paolo Rosso. A seguito di una scrupolosa selezione, sono stati identificati Stefano Rossi e Sara Franch, entrambi con esperienza pluriennale di cooperazione internazionale. Il gruppo di lavoro, ha fatto riferimento al CFSI coordinandosi in particolare con la direttrice Jenny Capuano che ha partecipato alle principali fasi del lavoro.

Ad inizio 2011 ha dunque preso avvio il lavoro del gruppo di ricerca, istituendo periodicamente incontri con il gruppo dei principali portatori di interesse ovvero le organizzazioni capofila nella gestione dei programmi di cooperazione tra comunità che allora risultavano: Associazione Progetto Prijedor, Associazione Tavolo Trentino con Kraljevo, Associazione Trentino con il Kosovo, Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani, Consorzio Associazioni con il Mozambico<sup>1</sup>.

A giugno 2011, dopo due incontri preliminari, le parti concordano i reciproci impegni siglando un Memo of Understanding che evidenzia obiettivi, linee interpretative, tempistica, fasi e metodologie.

Le tappe del lavoro si articolano sostanzialmente in due: la prima - accertata la carenza di sistemi di archiviazione e di sistematizzazione delle informazioni - si ripropone un lavoro di ricostruzione storica delle esperienze evidenziandone fasi e snodi principali, fondamentale per poter comprendere il presente; la seconda si è incentrata in un lavoro di approfondimento e di valutazione delle esperienze. La prima fase si è dunque

<sup>1</sup> Nel frattempo sono andate modificandosi alcune organizzazioni, ad oggi i soggetti coinvolti da questo lavoro sono: ATB – Associazione Trentino con i Balcani, Associazione Progetto Prijedor e CAM – Consorzio Associazioni con il Mozambico.

Some key research areas were identified, such as the question of definitions; the ways in which this cooperation approach has been developing over time and has displayed really distinctive characteristics from other forms of cooperation; the role of the actors and their autonomy; the actual implementation and achievement of outcomes, and the added values related in particular to the mobilisation of resources and capacity of the local authorities and of the territories in general and the return of investment in Trentino.

The Board of TCIC decided to issue a call for the selection of two junior researchers who would work with two senior experts in local and regional development both at a national and international level, Massimo De Marchi and Paolo Rosso. After a meticulous selection process, Stefano Rossi and Sara Franch were selected. Both researchers have several years of experience in international cooperation. The team worked in close connection with TCIC, in particular with its Director Jenny Capuano, who took part in the main stages of the work.

At the beginning of 2011 the research group started its activity. Regular meetings were held with the main stakeholders, that is the lead organisations in the management of the decentralised cooperation programmes, that at the time were the following: Associazione Progetto Prijedor, Associazione Tavolo Trentino con Kraljevo, Associazione Trentino con il Kosovo, Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani, Consorzio Associazioni con il Mozambico<sup>1</sup>. In June 2011 after two preliminary meetings, the parties agreed on their mutual responsibilities and signed a Memorandum of Understanding highlighting objectives, interpretation lines, timing, stages and methodologies.

The stages of this work were basically two in number: the first one (given the lack of a systematic collection and organisation of information) was focused on the reconstruction of the historical evolution of all four experiences, highlighting the main stages and milestones. This first stage was

pesquisa, identificando algumas questões chave a serem tratadas tais como o ponto fulcral das definições, as modalidades com que esta abordagem cresceu e manifestou traços realmente distintivos relativamente a outras formas de cooperação, o papel dos actores e o seu espaço de autonomia, a concretização efectiva e os resultados, mas também os valores acrescentados com particular referência para a mobilização de capacidades e dos recursos das administrações dos territórios e o retorno do investimento ao território trentino.

O Conselho Directivo do Centro decide, portanto, publicar um aviso para a selecção de dois investigadores junior, com vista a trabalharem lado a lado com dois especialistas em desenvolvimento local e regional, seja a nível italiano, seja a nível internacional, que identifica em Massimo De Marchi e Paolo Rosso. Após uma escrupulosa selecção, foram escolhidos Stefano Rossi e Sara Franch, ambos com experiência plurianual de cooperação internacional. O grupo de trabalho fez referência ao CFSI coordenando-se, em particular, com a directora Jenny Capuano que participou nas principais fases do trabalho.

No início de 2011 começou, portanto, o trabalho do grupo de pesquisa, instituindo encontros periódicos com o grupo dos principais detentores de interesses, ou seja, as organizações líderes na gestão dos programas de cooperação entre comunidades que, então, eram: Associação Projecto Prijedor, Associação Mesa Trentino com Kraljevo; Associação Mesa Trentino com Kosovo, Comité de Serviços de Cooperação com os Balcãs, Consórcio Associações com Moçambique<sup>1</sup>.

Em Junho de 2011, após dois encontros preliminares, as partes concordam os compromissos recíprocos assinando um Memo of Understanding que coloca em evidência objectivos, linhas interpretativas, tempos, fases e metodologias.

As etapas do trabalho articulam-se substancialmente em duas: a primeira - verificada a carência de sistemas de arquivamento e de sistematização das informações – pro-

<sup>1</sup> *Meanwhile some of these organisations have changed and today the actors involved in this research work are the following: ATB – Associazione Trentino con i Balcani, Associazione Progetto Prijedor e CAM – Consorzio Associazioni con il Mozambico.*

<sup>1</sup> *Entretanto algumas organizações foram modificando-se, até hoje estão envolvidos neste trabalho os seguintes sujeitos: ATB – Associação Trentino com os Balcãs, Associação Projecto Prijedor e CAM – Consórcio Associações com Moçambique.*

caratterizzata dalla raccolta e lettura della documentazione, dall'incontro e dalle interviste con i principali protagonisti, dalle visite sul campo. La seconda fase si è maggiormente focalizzata sulla messa a fuoco delle questioni rilevanti, secondo il criterio dell'autorilevanza, ovvero i temi più frequenti e salienti che emergevano dal confronto attivo tra i vari stakeholders. Durante gli incontri, sono stati proposti anche dei momenti di formazione, soprattutto sui temi della valutazione.

A novembre 2012, il lavoro è stato riconsegnato a tutti gli attori che hanno contribuito alla sua realizzazione.

Nel ritenere questo lavoro concluso, il Centro assume con consapevolezza la sua forma incompiuta e insatura in relazione a molte questioni che meritano ulteriore approfondimento e ricerca. Il completamento del lavoro rappresenta pertanto un nuovo punto di partenza nel procedere con il proprio percorso di ricerca applicata, volta a valorizzare il patrimonio di conoscenze, di relazioni internazionali intessute dal territorio trentino attraverso la raccolta delle esperienze, la loro sistematizzazione, l'analisi ed infine la sintesi in documenti che possano essere utilizzati sia per il confronto con altri attori della cooperazione decentrata a livello nazionale e internazionale, sia nella formazione di quanti si occupano di solidarietà internazionale.

È infatti interesse del Centro produrre letteratura a partire dai propri lavori di ricerca, nella forma di "pratiche significative" scostandosi un po' dall'idea edulcorata delle migliori pratiche, coscienti della complessità entro la quale si ascrivono le iniziative di solidarietà internazionale e considerando significativi e di valore anche i limiti, gli errori e non solo i risultati di successo.

Il CFSI, nel suo impegno alla formazione, alla ricerca e alla sua divulgazione, mira a consolidare le competenze critiche di quanti si occupano, a vari livelli, di cooperazione internazionale e la capacità di porsi buone domande. Ciò che non intende fare è derivarne teorie da somministrare aprioristicamente e acriticamente.

L'oggetto di questo lavoro, la cooperazione decentrata – in letteratura apparsa per la prima volta durante la IV Convenzione di Lomé (1989) -

regarded as fundamental in order to understand the current situation. The second stage focused on a more in-depth analysis and evaluation of the experiences. Therefore, the first stage consisted in the collection and reading of documentation, in meetings and interviews with the major actors and in field visits. The second stage mainly focused on some major questions, identified according to the criterion of self-relevance, that is to say the most frequent and prominent topics emerging from active exchanges between the various stakeholders. During the meetings, training sessions were also proposed, above all on topics related to evaluation.

In November 2012 the results of the research were presented to all the actors who had contributed to it.

While regarding this work as completed, TCIC is aware that much remains to be done and that many questions deserve further in-depth analysis. The completion of this work is therefore a new starting point for applied research activities aimed at capitalising on the wealth of knowledge and international relations established by Trentino by collecting, systematising, analysing the many significant experiences and producing reports which can be used both in meetings and dialogues with other players of decentralised cooperation at a national or international level, and in the training of all those who work in the area of international development.

TCIC is indeed interested in producing literature based on its own research works, in the form of "Significant Practices", thus moving away from the idea of "best practices", being aware of the complex backgrounds against which international development activities are carried out, and focusing not only on successful results, but regarding mistakes and failures as equally valuable lessons to be learnt.

TCIC, being committed to training, research and dissemination, aims to develop the critical skills of those people who work at different levels in the field of international cooperation and to encourage them to always raise the most appropriate questions. What TCIC is certainly not willing to do, is to deduce theories to be then superficially and arbitrarily disseminated.

The object of this work, decentralised co-

põe-se fazer um trabalho de reconstrução histórica das experiências, evidenciando as suas fases e pontos fulcrais, fundamentais para poder compreender o presente; a segunda centrou-se num trabalho de aprofundamento e de avaliação das experiências. A primeira fase caracterizou-se assim, pela recolha e leitura da documentação, pelo encontro e pelas entrevistas com os principais protagonistas das visitas ao terreno. A segunda fase centrou-se essencialmente na focalização das questões relevantes, segundo o critério da autorrelevância, ou seja, os temas mais frequentes e relevantes que emergiam do diálogo activo entre os vários stakeholders. Durante os encontros foram propostos também momentos de formação, essencialmente sobre temas de avaliação. Em Novembro de 2012, o trabalho foi de novo entregue a todos actores que contribuíram para a sua realização.

Ao considerar este trabalho concluído, o Centro assume de modo consciente a sua forma incompleta e insaturada em relação a muitas questões que merecem ulterior aprofundamento e pesquisa. O completamento deste trabalho representa, portanto, um novo ponto de partida no avançar do próprio percurso de pesquisa aplicada, direccionada para valorizar o património de conhecimentos, de relações internacionais tecidas pelo território trentino através da recolha de experiências, a sua sistematização, a análise e enfim a síntese, em documentos que possam ser utilizados, seja no diálogo com outros actores da cooperação descentralizada a nível nacional e internacional, seja na formação de todos aqueles que se ocupam de solidariedade internacional.

É, de facto, interesse do Centro produzir literatura a partir dos próprios trabalhos de pesquisa, sob a forma de "práticas significativas", afastando-se um pouco da ideia edulcorada das melhores práticas, conscientes da complexidade nas quais se inscrevem as iniciativas de solidariedade internacional e considerando valiosos e significativos também os limites, os erros e não apenas os resultados do sucesso.

O CFSI no seu empenho na formação, na pesquisa e na sua divulgação, visa consolidar as competências críticas de todos os que se ocupam, a vários níveis, da cooperação internacional e a capacidade de se

sta assumendo una sempre maggiore rilevanza ed attenzione a livello internazionale come mezzo di sostegno alla governance democratica e decentralizzata, proponendo una visione ed un'azione più contemporanea della cooperazione internazionale, meno incardinata sul paradigma dell'aiuto e più proiettata alla relazione e alla reciprocità di interessi delle comunità locali nell'abitare, pur in contesti distanti, le sfide della globalizzazione e dell'epoca post-moderna.

Un Centro di formazione e ricerca che nasce e si sviluppa in un contesto locale, grazie alla lungimiranza politica di una Provincia rigorosamente impegnata nella cooperazione internazionale e grazie all'impegno di numerose organizzazioni della società civile, non può che considerare prioritario il tema della cooperazione decentrata o di cooperazione tra comunità nella sua accezione trentina che cercheremo di argomentare nelle prossime pagine.

operation, was first cited in the literature during the IV Lomé Convention (1989). It is now becoming more and more relevant at international level as an instrument which can encourage and support democratic and decentralised governance, can propose a more contemporary idea and practice of international cooperation, and that is less focused on the paradigm of aid and more inclined to promoting relations and the mutual interests of the local communities that, though living in far-apart places, are facing the same challenges of globalisation and post-modernity.

An institute like TCIC, that was set up and developed in a local area thanks to the vision and the political foresight of the Autonomous Province of Trento, which is strongly committed to international cooperation, and also thanks to the numerous civil society organisations, cannot but regard as a priority the issue of decentralised cooperation, or cooperation between communities as it is called in Trentino, that will be discussed in the following pages.

questionarem de modo significativo. O que não pretende fazer é derivar daí teorias a serem subministradas aprioristicamente e acriticamente.

O objecto deste trabalho, a cooperação descentralizada – que na literatura apareceu pela primeira vez durante a IV Convenção de Lomé (1989) - está a assumir uma progressiva relevância e atenção a nível internacional, como meio de apoio à governança democrática e descentralizada, propondo uma visão e uma acção mais contemporânea da cooperação internacional, menos arreigada no paradigma do auxílio e mais projetada para a relação e a reciprocidade de interesses das comunidades locais no viver, ainda que em contextos distantes, os desafios da globalização e da época pós-moderna.

Um Centro de formação e pesquisa que nasce e se desenvolve num contexto local, graças à clarividência política de uma Província rigorosamente empenhada na cooperação internacional e graças ao empenho de numerosas organizações da sociedade civil, não pode senão considerar prioritário o tema da cooperação descentralizada ou da cooperação entre comunidades, na sua acepção trentina, sobre a qual procuraremos argumentar nas próximas páginas.

## Introduzione

Questa ricerca valutativa ha per oggetto lo studio e l'analisi di quattro esperienze di cooperazione decentrata, o "cooperazione tra comunità" avviate tra la fine degli anni Novanta e la prima decade del nuovo millennio dal Trentino insieme alle comunità di Prijedor (Bosnia Erzegovina), Peja/Peć (Kosovo), Caia (Mozambico) e Kraljevo (Serbia). Queste esperienze, denominate "Trentino con", sostenute in maniera significativa dalla Provincia autonoma di Trento, si configurano come una "politica" di cooperazione decentrata caratterizzata da un alto livello di creatività e sperimentazione. Queste esperienze portano elementi di innovazione non solo nel panorama della solidarietà internazionale trentina ma anche della cooperazione decentrata italiana. Rappresentano un patrimonio di pratiche su cui riflettere e da cui apprendere lezioni utili a livello trentino, nazionale e internazionale.

Questo documento si struttura nella presente introduzione e in 6 capitoli. L'introduzione presenta il contenuto dei singoli capitoli e cinque schede che introducono i territori in cui si sono sviluppate le esperienze oggetto della ricerca e le loro principali caratteristiche.

Il capitolo *Il metodo* introduce l'oggetto e le peculiarità della presente ricerca e la metodologia adottata. Nel capitolo vengono presentati il concetto di cooperazione tra comunità e i livelli su cui si sviluppa l'analisi. Da ultimo viene riportato l'elenco dei documenti che la ricerca ha prodotto.

Il capitolo *Leggere i contesti* permette di inquadrare e contestualizzare le esperienze oggetto della ricerca. Vengono esplicitate le loro caratteristiche nel quadro delle pratiche generalmente adottate nel mondo della cooperazione allo sviluppo. Le esperienze sono presentate nella loro dimensione di laboratori di politiche territoriali e settoriali. Sono operazioni capaci di fungere da interfaccia tra soggetti, luoghi, momenti storici, attività e concetti distinti.

Il capitolo *Protagonismo, pratiche organizzative, reti territoriali* raccoglie le riflessioni su uno dei temi principali su cui si è sviluppata la ricerca ossia il tema delle forme organizzative. L'attenzione si sofferma in modo

Oggetto della ricerca valutativa

Introduzione

Capitolo 1

Capitolo 2

Capitolo 3



## Introduction

This evaluative research is concerned with the study and analysis of four experiences of decentralised cooperation, or "cooperation between communities" started in the late nineties and the first decade of the new millennium from Trentino together with the community of Prijedor (Bosnia and Herzegovina), Peja/Pec (Kosovo), Caia (Mozambique) and Kraljevo (Serbia). These experiences, called "Trentino with", supported significantly by the Autonomous Province of Trento, are considered a "policy" of decentralised cooperation characterised by a high level of creativity and experimentation. These experiences bring innovation, not only in the context of Trentino's international solidarity but also of Italian decentralised cooperation. They provide a heritage of practices on which to reflect and to learn useful lessons from, on a Trentino, national and international level.

Object of the evaluative research

Introduction

This document is structured with an introduction and 6 chapters. The introduction presents the contents of each chapter and five fact sheets. The latter contain introductory information about the territories where the experiences described in this document take place and their main features.

Chapter 1

The first chapter "The method" describes the object and distinctive features of the present study and the methodology adopted. In the chapter, the concept of cooperation between communities is presented together with the levels on which the analysis was developed. Finally, the list of documents produced by this study is given.

Chapter 2

The chapter "Reading the contexts" allows us to frame and contextualise the experiences described in this study. Their features are outlined within the framework of commonly adopted practices in the field of development cooperation. The experiences are presented in their capacity for being laboratories for territorial and sector policies. These are operations able to act as an interface between diverse entities, places, historical moments, activities and concepts.

Chapter 3

The chapter "Leading actors, organisational practices, territorial networks" gathers the reflections about one of the main top-

## Introdução

Esta pesquisa avaliativa tem como objectivo o estudo e análise de quatro experiências de cooperação descentralizada, ou "cooperação entre comunidades", ocorridas entre o fim dos anos Noventa e a primeira década do novo Milénio, do Trentino juntamente com as comunidades de Prijedor (Bósnia e Herzegovina), Peja/Pec (Kosovo), Caia (Moçambique) e Kraljevo (Sérvia). Estas experiências denominadas "Trentino com", sustentadas de modo significativo pela Província Autónoma de Trento, configuram-se como uma "política" de cooperação descentralizada caracterizada por um elevado nível de criatividade e experimentação. Estas experiências trazem elementos inovadores não só no âmbito da solidariedade internacional e trentina, mas também da cooperação Italiana descentralizada. Representam um património de práticas sobre as quais urge reflectir e com as quais se devem aprender lições úteis a nível trentino, nacional e internacional.

Este documento está estruturado na presente introdução e em 6 capítulos. A introdução apresenta o conteúdo dos capítulos individuais e de cinco fichas, que apresentam os territórios nos quais se desenvolveram as experiências que foram objecto da pesquisa conjuntamente com as suas principais características.

O capítulo O método apresenta o objectivo e as peculiaridades da presente pesquisa, bem como a metodologia adoptada. No capítulo são apresentados os conceitos de cooperação entre as comunidades e os níveis sobre os quais incide a análise. Por fim encontram-se elencados os documentos que a pesquisa produziu.

O capítulo Ler os contextos permite-nos enquadrar e contextualizar as experiências sobre as quais incide a pesquisa. Apresentam-se explicitadas as suas características no quadro das práticas usualmente adoptadas no mundo da cooperação para o desenvolvimento. As experiências apresentam-se na sua dimensão de laboratórios das políticas territoriais e sectoriais. Configuram operações capazes de agir como interface entre sujeitos, locais, momentos históricos, actividades e conceitos distintos.

O capítulo Protagonismo, práticas organizativas, redes territoriais encerra as reflexões

Objetivo da Pesquisa avaliativa

Introdução

Capítulo 1

Capítulo 2

Capítulo 3

particolare sulle analogie e sulle divergenze degli assetti organizzativi assunti nel tempo e sulle modalità con le quali le esperienze hanno affrontato le sfide relative alla promozione di reti territoriali e relazioni tra territori. Si tratta di aspetti centrali per operazioni complesse e persistenti.

Il capitolo *Politica e programmi: gli obiettivi di "Trentino con"* inquadra la politica provinciale di cooperazione decentrata (chiamata "Trentino con") all'interno di politiche provinciali più ampie. Viene affrontato inoltre il tema degli obiettivi che queste esperienze si sono poste nel tempo con particolare riferimento agli elementi rimasti impliciti, al tema delle priorità e delle coerenze del sistema degli obiettivi.

#### Capitolo 4

Il capitolo *Sperimentazione e codifica* sottolinea la dimensione sperimentale nella quale le esperienze, con livelli di consapevolezza variabili, si sono sviluppate. Allo stesso tempo si affronta il tema di come si è cercato di consolidare le lezioni apprese nella sperimentazione.

#### Capitolo 5

L'ultimo capitolo affronta il tema del *ruolo della Provincia autonoma di Trento (PAT)* all'interno di "Trentino con" e analizza in particolare la molteplicità di ruoli svolti e la loro evoluzione nel tempo. Vengono evidenziati benefici, limiti e opportunità.

#### Capitolo 6

All'interno di questa parte sono stati ricompresi due allegati. L'allegato n. 1 è costituito da cinque schede che illustrano in maniera sintetica una selezione delle pratiche significative sperimentate dalle esperienze "Trentino con". Le pratiche sono state scelte dal gruppo di ricerca in quanto illustrano questioni centrali rilevate nel corso della ricerca. L'allegato n. 2 mostra le principali fasi attraversate dal mondo della cooperazione internazionale e dello sviluppo locale negli anni in cui vengono concepite e si sviluppano le esperienze "Trentino con". L'identificazione delle fasi è condotta a più livelli: internazionale, nazionale (italiano), locale (Trentino) e a livello delle singole esperienze "Trentino con".

#### Allegati

	ics on which the study was developed; i.e. the topic of organisational forms. Attention is focused in particular on the similarities and differences of the organisational arrangements established over time, and on the ways in which the experiences faced challenges related to the promotion of local networks and relationships between territories. These are central issues for complex and persistent programmes like "Trentino with".	
Chapter 4	Chapter "Policy and programmes: the objectives of Trentino with" defines the provincial policy of decentralised cooperation (called "Trentino with") within larger provincial policies. It also tackles the issue of the objectives that these experiences have established over time with particular reference to items left implicit and to the theme of the priorities and coherence of the system of objectives.	Capítulo 4
Chapter 5	The chapter "Experimentation and codification" emphasises the experimental dimension in which the experiences, partly unconsciously, have developed. At the same time, the issue of how the consolidation of the lessons learned in the study was attempted is addressed.	Capítulo 5
Chapter 6	The last chapter deals with the role of the Autonomous Province of Trento (PAT) in "Trentino with" and analyses in particular the multiplicity of roles and their evolution over time. Benefits, limitations and opportunities are highlighted.	Capítulo 6
Annexes	This part includes two annexes. Annex no. 1 consists of five fact sheets that represent in a concise way a selection of significant practices experienced by the "Trentino with" programmes. The practices were chosen by the research group because they highlight some key issues identified during the research. Annex no. 2 shows the main phases that characterised the international cooperation and local development fields in the years in which the experiences "Trentino with" were conceived and developed. The identification of the phases is conducted at several levels: international, national (Italian), local (Trentino) and at the level of the individual experiences "Trentino with".	Anexos
	acerca de um dos temas principais sobre os quais se desenvolveu a pesquisa, ou seja, o tema das formas organizativas. A atenção centra-se de modo particular sobre as semelhanças e diferenças das estruturas organizativas assumidas no tempo e sobre as modalidades com as quais as experiências enfrentaram desafios relativos à promoção das redes territoriais e às relações entre territórios. Trata-se, enfim, de aspectos centrais para operações complexas e persistentes.	
	O capítulo Política e programas: os objectivos de "Trentino com", enquadra a política provincial de cooperação descentralizada (denominada "Trentino com") no seio de políticas provinciais mais abrangentes. É também abordado o tema dos objectivos que estas experiências se foram colocando ao longo do tempo, com particular referência aos elementos implícitos, ao tema das prioridades e das coerências do sistema dos objectivos.	
	O capítulo Experimentação e codificação sublinha a dimensão experimental na qual se desenvolveram as experiências, com níveis de consciência variáveis. Simultaneamente aborda-se o tema sobre como se procurou consolidar as lições aprendidas através da experimentação.	
	O último capítulo debruça-se sobre o tema do papel da Província autónoma de Trento (PAT) no seio do "Trentino com" e analisa especificamente a multiplicidade de papéis desempenhados e a sua evolução no tempo. São realçados benefícios, limites e oportunidades.	
	Esta parte inclui dois anexos. O anexo num. 1 é constituído por cinco fichas que ilustram de forma sintética uma selecção de praticas significativas experimentadas das experiências "Trentino com". As praticas foram escolhidas do grupo de pesquisa em quanto ilustram questões centrais relevadas no curso da pesquisa. O anexo num. 2 evidencia as principais fases atravessadas do mundo da cooperação internacional e do desenvolvimento local nos anos durante os quais se desenvolvem as experiências "Trentino com". A identificação das fases è concebida à vários níveis: internacional, nacional (Italiano), local (Trentino) e a nível das experiências "Trentino com".	

## Trentino con Prijedor



**“Relazioni di solidarietà e amicizia volute, supportate e gestite dalle comunità con il coinvolgimento più ampio possibile dei rispettivi attori, istituzioni e organizzazioni di società civile”**

La Bosnia Erzegovina (BiH) è situata nella regione dei Balcani occidentali e confina con Serbia, Montenegro e Croazia. Ha una popolazione di 3.8 milioni di abitanti per una superficie di 51.100km<sup>2</sup> (poco più estesa di Friuli Venezia Giulia, Veneto e Lombardia). La sua popolazione si divide in tre gruppi nazionali: bosniaci musulmani (anche detti bosgnacchi), croati e serbi.

In seguito alla dissoluzione della Repubblica Socialista Federale di Jugoslavia, dal 1992 la Bosnia Erzegovina è stata teatro di una guerra civile conclusa nel dicembre 1995. L'accordo di Dayton, che pone fine al conflitto armato, riconosce l'integrità della BiH, con il suo governo e parlamento e stabilisce che il suo territorio sia diviso in due entità distinte: la Federazione croato-musulmana e la repubblica serba di Bosnia Erzegovina (Republika Srpska), che detengono rispettivamente il 51 e il 49% del territorio bosniaco.

La città di Prijedor si trova nella Repubblica Srpska, nella fascia di territorio che collega la Serbia con la Krajina croata, nella regione nord-occidentale della BiH. Storicamente è stata un centro commerciale e industriale fiorente ma dopo la guerra degli anni novanta la città non ha visto la ripresa di numerose attività economiche.

Trentino con Prijedor (TcP) è il primo esperimento trentino di cooperazione decentrata. Nasce a metà degli anni novanta, durante il conflitto nei Balcani, per portare aiuti umanitari alla comunità di Prijedor. L'esperienza trentina a Prijedor è stata avviata dall'associazione pacifista Casa per la Pace di Trento. Ad essa si affianca sin dal 1996 l'associazione di solidarietà internazionale Progetto Prije-

### La Bosnia Erzegovina

### Prijedor

### L'intervento trentino: le premesse

## Trentino with Prijedor

"Relationships of solidarity and friendship wanted, supported and managed by the community with the widest possible involvement of the respective actors, institutions and civil society organisations"

Bosnia and Herzegovina (BiH) is a country in the Western Balkan region and borders Serbia, Montenegro and Croatia. It has a population of 3.8 million inhabitants in an area of 51.100km<sup>2</sup> (slightly larger than Friuli Venezia Giulia, Veneto and Lombardy). Its population is divided into three national groups: Bosnian Muslim (also called Bosniaks), Croats and Serbs.

Following the dissolution of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia in 1992, Bosnia and Herzegovina was the scene of a civil war which ended in December 1995. The Dayton Agreement, which put an end to the armed conflict, recognised the integrity of BiH, with its government and parliament, and stated that its territory is divided into two distinct entities: the Muslim-Croat Federation and the Serbian Republic of Bosnia and Herzegovina (Republika Srpska), which respectively hold 51% and 49% of Bosnian territory.

The town of Prijedor is located in Republika Srpska, in the strip of land that connects Serbia with the Croatian Krajina, in the north-western region of BiH. Historically it was a thriving commercial and industrial centre, but after the war of the nineties many of the city's economic activities have not recovered.

Trentino with Prijedor (TwP) was the first experiment of decentralised cooperation for Trentino. Started in the mid-nineties, during the conflict in the Balkans, with the aim of delivering humanitarian aid to the community of Prijedor, the Trentino experience in Prijedor was initiated by the pacifist association Casa per la Pace of Trento. Since 1996 alongside has been working the international solidarity association Associazione Progetto Prijedor (APP), which for over 15 years has been the centre of a strong network of activities carried out in the territories of Trentino and Prijedor.

Since 1997, the framework of the Trentino intervention in Prijedor has taken the form of a multi-sector programme in the agricultural, social and humanitarian fields. The

## Trentino com Prijedor

"Relações de solidariedade e amizade desejadas, suportadas e geridas pelas comunidades implicando ainda o envolvimento mais amplo possível dos respetivos actores, instituições e organizações da sociedade civil."

A Bósnia e Herzegovina (BiH) está situada na região dos Balcãs ocidentais e confina com a Sérvia, Montenegro e Croácia. Tem uma população de 3.8 milhões de habitantes numa superfície de 51.100Km<sup>2</sup> (pouco mais extensa do que Friuli Venezia Giulia, Veneto e Lombardia) A sua população divide-se em três grupos nacionais: bósnios muçulmanos (também chamados bosníacos), croatas e sérvios.

Após a dissolução da República Socialista Federal da Jugoslávia, em 1992, a Bósnia e Herzegovina foi palco de uma guerra civil que terminou em Dezembro de 1995. O acordo de Dayton, que põe fim ao conflito armado, reconhece a integridade da BiH, com o seu governo e parlamento e estabelece que o seu território seja dividido em duas entidades distintas: a Federação Croato-muçulmana e a república sérvia da Bósnia e Herzegovina (República Srpska), que detêm respetivamente 51% e 49% do território bósnio.

A Bósnia e Herzegovina (BiH) está situada na região dos Balcãs ocidentais e confina com a Sérvia, Montenegro e Croácia. Tem uma população de 3.8 milhões de habitantes numa superfície de 51.100Km<sup>2</sup> (pouco mais extensa do que Friuli Venezia Giulia, Veneto e Lombardia) A sua população divide-se em três grupos nacionais: bósnios muçulmanos (também chamados bosníacos), croatas e sérvios.

Após a dissolução da República Socialista Federal da Jugoslávia, em 1992, a Bósnia e Herzegovina foi palco de uma guerra civil que terminou em Dezembro de 1995. O acordo de Dayton, que põe fim ao conflito armado, reconhece a integridade da BiH, com o seu governo e parlamento e estabelece que o seu território seja dividido em duas entidades distintas: a Federação Croato-muçulmana e a república sérvia da Bósnia e Herzegovina (República Srpska), que detêm respetivamente 51% e 49% do território bósnio.

A cidade de Prijedor situa-se na República Srpska, na faixa de território que liga a Sérvia à Krajina croata, na região norte-ocidental da BiH. Historicamente foi um centro comercial e industrial florescente, mas depois da guerra dos anos noventa a cidade não assistiu à re-

Bosnia Herzegovina

Prijedor

The Trentino intervention: the initial conditions

A Bósnia e Herzegovina

Prijedor

dor (APP), che da oltre 15 anni rappresenta il centro di una fitta rete di attività realizzate sui territori del Trentino e di Prijedor.

Dal 1997 i contorni dell'intervento trentino a Prijedor prendono la forma di un programma multisettoriale in campo agricolo, sociale e umanitario. Il risultato più significativo di questa relazione arriva nel 2000 con la costituzione della Agenzia della Democrazia Locale (ADL) a Prijedor, di cui APP è capofila. Con la costituzione della ADL l'intervento trentino comprende iniziative più complesse negli ambiti della gestione del conflitto e riconciliazione, della cultura e della relazione tra le autorità locali e i cittadini.

Nel 2010 viene costituito il Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani al quale aderiscono le tre associazioni che gestiscono i programmi di "Trentino con" nei Balcani, tra cui APP. Nel 2012 nasce l'Associazione Trentino con i Balcani, con cui APP interagisce nella realizzazione di diverse progettualità.

... e lo sviluppo

## Trentino con il Kosovo



Un Tavolo di coordinamento, un'associazione di II livello, una rete tra territori: il Trentino con il Kosovo

“una forma di cooperazione decentrata finalizzata alla partecipazione di più soggetti alla realizzazione di un programma di interventi, in modo tale da arricchire quest'ultimo con risorse e sinergie plurime e da consentire contemporaneamente l'instaurarsi di rapporti diretti fra le varie componenti della società civile delle due regioni”

Il Kosovo è situato nei Balcani occidentali, confina con Serbia, Montenegro, Albania e Macedonia e ha una superficie di 10.887 Km<sup>2</sup>, di poco inferiore a



...and the  
development

most significant result of this relationship came in 2000 with the establishment of the Local Democracy Agency (LDA) in Prijedor, whose leader is APP. With the establishment of LDA, the Trentino intervention includes more complex initiatives in the areas of conflict management and reconciliation, culture, and the relationship between local authorities and citizens.

In 2010, the Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani (CB) was established and includes those three associations that manage "Trentino with" programmes in the Balkans, including APP. In 2012, the Associazione Trentino con i Balcani (ATB) was founded, with which APP interacts for the realisation of different projects.

## Trentino with Kosovo

A coordination Roundtable, a second level association, a network of territories: Trentino with Kosovo

"A form of decentralised cooperation aimed at the participation of several actors in the realisation of a development programme, in order to enrich the latter with multiple resources and synergies and at the same time to allow the establishment of direct relationships between the various components of civil society in the two regions"

Kosovo is located in the western Balkans, bordering with Serbia, Montenegro, Albania and Macedonia and has an area of 10,887 km<sup>2</sup>, slightly less than that of the autonomous region of Trentino-Alto Adige / Südtirol. According to the last census (April 2011), its population amounts to 1,739,825 inhabitants (excluding three municipalities in northern Kosovo Mitrovica district). 92.2% of the population belongs to the Albanian ethnic group, 1.5% to the Serbian and the remaining 6% are Bosnians, Turks, Roma, Gorani, Ashkali and Egyptians.

At the end of the nineties, clashes between the Albanian army of liberation, calling for the independence of Kosovo, and the Serbian federal police intensified. In the spring of 1999, NATO bombed Serbia and Kosovo forcing the Serbian army to leave Kosovo. On the 10 June 1999 a resolution of the Security Council of the United Nations placed

cuperação das numerosas actividades económicas que aí se desenvolviam. Trentino com Prijedor (TcP) é a primeira experiência trentina de cooperação descentralizada. Nasce na segunda metade dos anos noventa, no decorrer do conflito nos Balcãs, para levar ajuda humanitária às comunidades de Prijedor. A experiência trentina em Prijedor foi encetada pela associação pacifista da Casa per la Pace de Trento (Casa de Trento para a Paz). Acompanha-a, desde 1996, a Associação de Solidariedade Internacional Projecto Prijedor (APP), que há mais de 15 anos representa o centro de uma densa rede de actividades realizadas nos territórios do Trentino e de Prijedor.

Desde 1997 que os contornos da intervenção trentina em Prijedor assumiram a forma de um programa multisectorial ao nível agrícola, social e humanitário. O resultado mais significativo desta relação vai chegar em 2000 com a constituição, em Prijedor, da Agência da Democracia Local (ADL), da qual a APP é líder. Com a constituição da ADL a intervenção trentina compreende iniciativas progressivamente mais complexas, no âmbito da gestão do conflito e reconciliação, da cultura e da relação entre as autoridades locais e os cidadãos. Em 2010 é constituído o Comitato Servizi Cooperazione (Comité de Serviços de Cooperação) com os Balcãs ao qual aderem as três associações que gerem os programas "Trentino com" nos Balcãs, entre elas APP. Em 2012 nasce a Associação "Trentino com" os Balcãs, com a qual a APP interage na realização de diferentes projectos.

## Trentino com Kosovo

Uma Mesa de coordenação, uma associação de II nível, uma rede entre territórios: o Trentino com Kosovo

"Uma forma de cooperação descentralizada que visa a participação de mais intervenientes e a realização de um programa de intervenções, de modo a enriquecer este último com múltiplos recursos e sinergias e a consentir simultaneamente o estabelecimento de relações directas entre as várias componentes da sociedade civil das duas regiões."

O Kosovo fica situado nos Balcãs ocidentais, confina com a Sérvia, Montenegro, Albânia e Macedónia e tem uma superfície de 10,887Km<sup>2</sup>, pouco inferior à da Região autónoma do Trentino Alto Adige/Südtirol. Segun-

A intervenção  
trentina:  
as premissas

...e o  
desenvolvimento

Kosovo

quella della Regione autonoma Trentino Alto Adige/Südtirol. Secondo l'ultimo censimento (aprile 2011) la sua popolazione è pari a 1.739.825 abitanti (esclusi i tre comuni nel distretto settentrionale Kossovo Mitrovica). Il 92.2% della popolazione appartiene al gruppo nazionale albanese, l'1.5% a quello serbo e il restante 6% è rappresentato da bosniaci, turchi, rom, gorani, egiziani e ashkali.

Alla fine degli anni novanta cresce la tensione tra l'esercito albanese di liberazione che reclama l'autonomia del Kossovo e la polizia federale serba. Nella primavera 1999 la NATO bombarda la Serbia e il Kossovo costringendo l'esercito serbo ad uscire dal Kossovo. Il 10 giugno 1999 una risoluzione del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite colloca il Kossovo sotto amministrazione ad-interim delle Nazioni Unite e il 17 febbraio 2008 il Parlamento kossovare ne dichiara unilateralmente l'indipendenza. La Repubblica del Kossovo mantiene il controllo di buona parte del territorio del Kossovo ad eccezione della zona a nord di Mitrovica.

La municipalità di Peja/Pec è la quarta città del Kossovo in termini di abitanti, dopo Pristina (la capitale), Prizren e Ferizaj. È situata nel Kossovo occidentale a ridosso della catena montuosa che segna il confine occidentale con Montenegro e Albania. Dal punto di vista naturalistico nella regione si trova la Val Rugova, un distretto montuoso che parte da Peja/Pec e si sviluppa verso occidente separando la città dal Montenegro.

Le operazioni di pulizia etnica e dei bombardamenti NATO in Kossovo nel 1999 hanno avuto un forte impatto sulla comunità trentina. Nasce in Trentino l'idea di avviare un'istanza di confronto sulla crisi kossovare e di coordinamento degli interventi trentini che si sarebbero avviati in quella regione al termine del conflitto. Questa idea matura anche in seguito all'esperienza vissuta dalle associazioni e dai volontari trentini durante e dopo la guerra in Bosnia Erzegovina negli anni novanta. Durante i bombardamenti la PAT si mobilita per la crisi kossovare attraverso un intervento di emergenza della Protezione Civile nei campi profughi di Kukës (Albania) e contestualmente coglie la proposta della società civile trentina di promuovere un coordinamento trentino per avviare un'iniziativa di cooperazione decentrata in Kossovo.

Inizialmente le attività in Trentino sono coordinate attraverso un Tavolo di lavoro. Il ruolo del Tavolo muta in modo significativo nel corso del tempo e dal 2007 è affiancato dall'Associazione Trentino con il Kossovo (ATcK), costituita da quattro membri del Tavolo stesso. Dal 2010 opera anche il Comitato Servizi Cooperazione coi Balcani promosso da tre associazioni trentine che coordinano iniziative di cooperazione nei Balcani. Nel 2011 viene fondata a Peja/Pec la ADL del Kossovo, di cui ATcK diventa il partner leader. Nel 2012 ATcK e l'Associazione Tavolo trentino con Kraljevo fondano l'Associazione Trentino con i Balcani (ATB).

## Il Kossovo

## Peja/Pec

## L'intervento trentino: le premesse

## ... e lo sviluppo



Kosovo under ad-interim administration of the United Nations. On 17 February 2008, the Kosovo parliament unilaterally declared the independence of Kosovo. The Republic of Kosovo maintains control of much of the territory of Kosovo, with the exception of the area north of Mitrovica. The Municipality of Peja/Pec is the fourth largest city of Kosovo in terms of population, after Pristina (the capital), Prizren and Ferizaj. It is located in western Kosovo close to the mountain range that marks the western border with Montenegro and Albania. From a naturalistic point of view the Rugova Valley lies in the region, a mountain district running from Peja/Pec and spreading westward separating the city from Montenegro.

The ethnic cleansing in Kosovo and the NATO bombing in 1999 had a strong impact on the Trentino community. It was within this community that the idea was born of creating a place to exchange views on the Kosovo crisis and coordinate all Trentino activities that were to be undertaken in the region after the war. This idea matured following the experiences of Trentino associations and volunteers during and after the war in Bosnia and Herzegovina in the nineties. During the shelling, the PAT initiated, as a response to the Kosovo crisis, emergency action in the form of "Civil Protection" in refugee camps in Kukes (Albania) and simultaneously endorsed the proposal of the civil society to promote a Trentino coordination body to launch decentralised cooperation in Kosovo.

Initially, the activities in Trentino were coordinated by a Roundtable. The role of the Roundtable has changed significantly over time, and since 2007 has been accompanied by the Associazione Trentino con il Kosovo (ATcK), established by four members of the Roundtable itself. Since 2010, the Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani (CB) is also operative, promoted by three Trentino associations that coordinate cooperation initiatives in the Balkans. In 2011, the Local Democracy Agency (LDA) of Kosovo was founded in Peja/Pec, with ATcK as the leading partner. In 2012, ATcK together with the association Tavolo Trentino con Kraljevo (TTKv) founded the Associazione Trentino con i Balcani (ATB).

do dados do último censo (Abril de 2011) a sua população é de 1.739.825 habitantes (excluído os três municípios, no distrito setentrional Kosovo Mitrovica). 92,2% da população pertence ao grupo nacional albanês, 1,5% ao sérvio e os restantes 6% são representados por bósnios, turcos, rom, gorani, egípcios e ashkali.

No final dos anos noventa cresce a tensão entre o exército de libertação albanês, que reclama a autonomia do Kosovo, e a polícia federal sérvia. Na primavera de 1999 a Nato bombardeia a Sérvia e o Kosovo forçando o exército sérvio a abandonar o Kosovo. Em 10 de Junho de 1999 uma resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas coloca o Kosovo sob a administração interina das Nações Unidas e em 17 de Fevereiro de 2008 o Parlamento do Kosovo declara, unilateralmente, a independência. A República do Kosovo mantém o controlo de grande parte do território do Kosovo à excepção da zona a norte de Mitrovica.

No que concerne ao número de habitantes, o município de Peja/Pec é a quarta cidade do Kosovo, depois de Pristina (a capital), Prizren e Ferizaj. Encontra-se situada no Kosovo ocidental e atrás da cadeia montanhosa que demarca os confins ocidentais com Montenegro e Albânia. Sob o ponto de vista naturalista na região encontra-se o Val Rugova, um distrito montanhoso que parte de Peja/Pec e evolui para ocidente separando a cidade de Montenegro. As operações de limpeza étnica e os bombardeamentos da NATO no Kosovo, em 1999, tiveram um forte impacto sobre a comunidade trentina. No Trentino nasce a ideia de iniciar uma instância de confronto sobre a crise Kosovar e de coordenação das intervenções trentinas, que iriam iniciar naquela região no término do conflito. Esta ideia amadurece também na sequência da experiência vivida pelas associações e pelos voluntários trentinos no decorrer e após a guerra na Bósnia e Herzegovina, nos anos noventa. Durante os bombardeamentos a PAT mobiliza-se para a crise do Kosovo através de uma intervenção de emergência da Protecção Civil nos campos de refugiados de Kukes (Albânia) e nesse contexto capta a proposta da sociedade civil trentina, no sentido de promover uma coordenação trentina para dar início a uma iniciativa de cooperação descentralizada no Kosovo.

Inicialmente as actividades no Trentino são coordenadas através de uma Mesa de trabalho. O papel da Mesa muda de modo signifi-

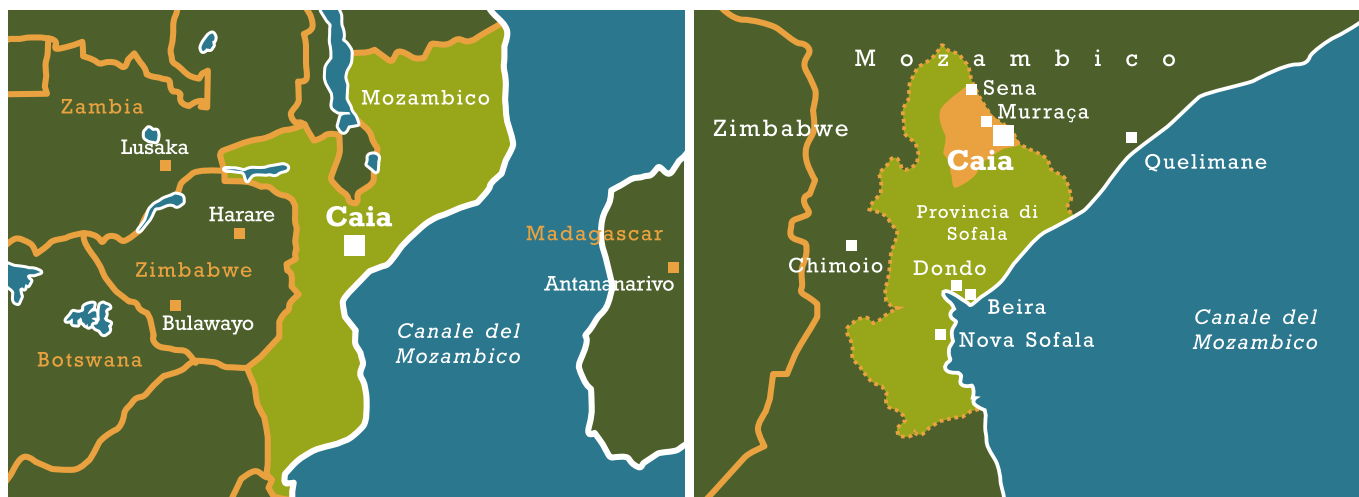
O Kosovo

Peja/Pec

A intervenção trentina: as premissas

... e o desenvolvimento

## Trentino con il Mozambico



“attivare la partecipazione di più soggetti trentini alla realizzazione ed implementazione del progetto, in modo tale da arricchire quest’ultimo con risorse e sinergie plurime e da consentire contemporaneamente l’instaurarsi di rapporti diretti tra enti trentini e omologhi mozambicani, conseguendo altresì il risultato di una progressiva presa di coscienza sui problemi dello sviluppo responsabile da parte della popolazione trentina”

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 19 milioni di abitanti e una superficie di 801 590 km<sup>2</sup>. La capitale è Maputo.

Dopo dieci anni di guerriglia contro il potere coloniale portoghese, nel 1975 il paese ottiene l’indipendenza. Negli anni Ottanta il Mozambico è teatro di una guerra di destabilizzazione che ha conseguenze umane ed economiche disastrose. Nel 1992 gli accordi di pace di Roma pongono fine alla guerra e definiscono una nuova costituzione di stampo democratico. Dal punto di vista economico, dopo la fine della guerra, il Mozambico è il paese dell’Africa subsahariana a economia non petrolifera che cresce più rapidamente. La crescita economica, tuttavia, ha un impatto limitato in termini di riduzione della povertà. Il 75% della popolazione vive in condizioni di povertà, il 44% dei bambini sotto i cinque anni soffre di malnutrizione cronica e il tasso di prevalenza del HIV/AIDS è pari al 16% con la maggior parte degli infetti in età produttiva. Il Mozambico è uno dei paesi agli ultimi posti in termini di indice di sviluppo umano (184 posto su 187 nel 2011).

### Il Mozambico

## Trentino with Mozambique

"enable the participation of a number of Trentino actors in the creation and implementation of the project, in order to enrich the latter with multiple resources and synergies and at the same time to allow the establishment of direct relationships between entities in Trentino and Mozambican counterparts, achieving also the result of a progressive awareness of responsible development issues by the Trentino population"

Mozambique is a country in Southern Africa. It borders to the north with Tanzania, Malawi and Zambia, to the east with the Mozambique channel that separates it from Madagascar, to the south with South Africa and to the west with Zimbabwe and Swaziland.

It has a population of around 18 million inhabitants and an area of 801,590 km<sup>2</sup>. Its capital city is Maputo.

After ten years of guerrilla war against the Portuguese colonial power, in 1975 the country became independent. In the eighties, Mozambique was the scene of a destabilisation war that had disastrous human and economic consequences. In 1992, a peace agreement in Rome put an end to war and established a new constitution based on a democratic system. From the economic point of view, after the end of the war, Mozambique is the non-oil economy country in sub-Saharan Africa that is growing most rapidly. Economic growth, however, has a limited impact in terms of poverty reduction. 75% of the population live in poverty, 44% of children under five suffer from chronic malnutrition and the prevalence rate of HIV / AIDS is 16% with the majority of those infected in productive age. Mozambique is among the countries in the last places in terms of human development index (184th out of 187 in 2011).

The Caia district is located in the northern province of Sofala. It covers an area of 3,477 km<sup>2</sup>. It is estimated that about 43% of the population of the district has taken refuge in Malawi or Zimbabwe during the civil war. The census of 2007 counted a population of 115,455 inhabitants, probably a conservative estimate. The popula-

cative no decorrer do tempo e desde 2007 é acompanhada pela Associazione Trentino con il Kosovo (ATck) (Associação Trentino com o Kosovo), composta por quatro Membros da própria Mesa. Desde 2010 opera também o Comitato Servizi Cooperazione coi Balcani (Comité de Serviços de Cooperação com os Balcãs) promovido por três Associações trentinas que coordenam as iniciativas de cooperação nos Balcãs. Em 2011 funda-se, em Peja/Pec, a ADL do Kosovo, da qual a ATck se torna o parceiro líder. Em 2012 a ATck e a Associazione Tavolo trentino com Kraljevo (Associação Mesa do Trentino com Kraljevo) fundam a Associação Trentino com os Balcãs (ATB).

## Trentino com Moçambique

"Activar a participação de mais intervenientes trentinos na realização e implementação do projecto, de modo a enriquecer este último com recursos e sinergias múltiplas e a permitir simultaneamente o estabelecer de relações directas entre intervenientes trentinos e homólogos moçambicanos, conseguindo igualmente o resultado de uma progressiva tomada de consciência acerca dos problemas do desenvolvimento, por parte da população trentina."

Moçambique é um Estado da África meridional. Confina a norte com a Tanzânia, o Malawi e a Zâmbia, a este com o Canal de Moçambique que o divide de Madagáscar, a sul com a África do Sul e a oeste com o Zimbabwe e a Swazilândia. Possui uma população que ronda os 19 milhões de habitantes e uma superfície de 801.590Km<sup>2</sup>. A capital é Maputo.

Após dez anos de guerrilha contra o poder colonial português, em 1975 o país obtém a independência. Nos anos oitenta Moçambique é palco de uma guerra destabilizadora com consequências humanas e económicas desastrosas. Em 1992 os acordos de paz de Roma põem fim à guerra e definem uma nova constituição de padrão democrático. Sob o ponto de vista económico, depois do fim da guerra, Moçambique torna-se o país da África sub saariana com uma economia não petrolífera que cresce mais rapidamente. O crescimento económico, no entanto, tem um impacto limitado em termos de redução da pobreza. Assim, 75% da população vive em condições de pobreza, 44% das crianças com menos de 5 anos sofre de malnutrição crónica e a taxa de prevalência do HIV/ AIDS é igual a 16% encontrando-se a

Il distretto di Caia si trova nel nord della provincia di Sofala. Ha un'estensione di 3.477 km<sup>2</sup>. Durante la guerra civile si stima che circa il 43% degli abitanti del distretto si sia rifugiato in Malawi o in Zimbabwe. Il censimento del 2007 rileva una popolazione pari a 115.455 abitanti, dato probabilmente stimato per difetto. La popolazione è prevalentemente rurale. Il distretto è caratterizzato da forte crescita demografica e da fenomeni di urbanizzazione. Le strutture sanitarie del distretto sono insufficienti e non garantiscono un'adeguata copertura sanitaria. La qualità del sistema scolastico rimane una sfida a causa dell'alto rapporto alunni-insegnanti e di limiti in termini di preparazione professionale degli insegnanti e di disponibilità di strumenti e sussidi didattici. L'agricoltura di sussistenza e l'allevamento a livello familiare sono le attività economiche predominanti. Grossi investitori stanno giungendo nel distretto per investimenti nel settore del biodiesel o per impiantarvi altre monoculture da esportazione. Ciò pone delle sfide in termini di regolamentazione dell'accesso alla terra.

L'esperienza di cooperazione decentrata tra il Trentino ed il distretto di Caia in Mozambico 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 Provincia autonoma di Trento (PAT) aderisce al PDHL perché vede nell'avvio di questo programma la possibilità di sperimentare un nuovo approccio alla cooperazione basato sulla costruzione di partenariati territoriali e l'avvio di relazioni tra entità decentrate e soggetti della società civile dei due territori.

In fase di avvio il programma viene coordinato da un'associazione trentina (Sottosopra) che stimola la costituzione di un Tavolo di lavoro composto da soggetti diversi della comunità trentina. Nel 2002 il coordinamento passa da Sottosopra ad un consorzio, il Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM), costituito da cinque membri del Tavolo. Progressivamente lo strumento chiave per facilitare la partecipazione della società trentina muta: il Tavolo viene articolandosi in Gruppi di lavoro tematici collegati alle aree d'intervento del programma multisetoriale nel distretto di Caia (socio-educativo, radio comunitaria, socio-sanitario, sviluppo rurale, microcredito, pianificazione territoriale, acqua). Negli anni viene delineandosi inoltre una rete di soggetti che sostengono e/o collaborano con il CAM.

## Distretto di Caia

## L'intervento trentino: avvio del programma

## ... e lo sviluppo

Caia district	<p>tion is predominantly rural. The district is characterised by high population growth and urbanisation.</p> <p>The health facilities in the district are insufficient and do not provide adequate health care coverage. The quality of education remains a challenge due to the high ratio of pupils to teachers and limitations in terms of professional training of the latter and availability of tools and teaching aids. Subsistence farming and livestock at a domestic level are the predominant economic activity.</p> <p>Large investors are coming into the district to invest in the field of bio-diesel or to establish other monocultures for export. This poses challenges in terms of regulating access to land.</p>	<p>maior parte dos infetados em idade fértil. Moçambique é um dos países que se encontra nos últimos lugares, no que se refere a índice de desenvolvimento humano.</p> <p>(Ocupava o lugar 184 em 187 – em 2011)</p>	
Trentino intervention: programme start	<p>The experience of decentralised cooperation between Trentino and the district of Caia in Mozambique was established in 2000 under the Local Human Development Programme (PDHL) that UNOPS (United Nations Organisation for Project Service) was implementing in Mozambique with funds from the Italian Ministry of Foreign Affairs (MAE). Prompted by civil society, the Autonomous Province of Trento (PAT) adhered to PDHL seeing in it a chance to experiment a new approach towards cooperation based on building local partnerships and establishing relations between decentralised entities and members of civil society of the two territories.</p>	<p>O distrito de Caia encontra-se no norte da província de Sofala. Tem uma extensão de 3.447Km2. Estima-se que, durante a guerra civil, cerca de 43% dos habitantes do distrito se tenham refugiado no Malawi ou no Zimbábue. O recenseamento de 2007 revela uma população igual a 115.455 habitantes, dado provavelmente estimado por defeito. A população é preponderantemente rural. O distrito caracteriza-se por um significativo crescimento demográfico acompanhado de fenómenos de urbanização. As estruturas sanitárias do distrito são insuficientes e não garantem uma cobertura sanitária adequada. A qualidade do sistema escolar permanece um desafio devido ao elevado rácio aluno/professor e aos limites existentes em termos de preparação profissional dos professores e à disponibilidade de instrumentos e subsídios didáticos. A agricultura de subsistência e a pecuária de nível familiar são as actividades económicas preponderantes. Grandes investidores estão a chegar ao distrito para efectuarem investimentos no sector do biodiesel, ou para ali implantarem outras monoculturas de exportação. Isto coloca desafios ao nível da regulamentação do acesso à terra.</p>	Distrito de Caia
...and development	<p>During the first phase, the programme was coordinated by a Trentino association (Sottosopra) that stimulated the formation of a Roundtable consisting of different actors within the Trentino community. In 2002, the coordination switches from Sottosopra to a consortium, the Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM), established by five members of the Roundtable. Gradually the key instrument to facilitate the participation of Trentino changed: the Roundtable became articulated in thematic Working Groups connected to the areas of intervention covered by the multi-sector programme in the Caia district (socio-educational, community radio, community health, rural development, microcredit, land use planning, and water). Furthermore, a network of people supporting and / or collaborating with CAM took shape over the years.</p>	<p>A experiência de cooperação descentralizada entre o Trentino e o distrito de Caia, em Moçambique, nasce em 2000, no âmbito do programa de desenvolvimento humano a nível local (PDHL), que a UNOPS (United Nations Organization for Project Service) se encontrava a gerir em Moçambique, recorrendo a financiamentos do Ministério dos Negócios Estrangeiros Italiano (MAE). Estimulada pela sociedade civil, a Província autónoma de Trento (PAT) adere ao PDHL, uma vez que vê no encetar deste programa a possibilidade de experimentar uma nova abordagem à cooperação, baseada na construção de parcerias territoriais e no estabelecimento de relações entre entidades descentralizadas e sujeitos da sociedade civil dos dois territórios.</p> <p>Numa fase inicial o programa é coordenado por uma associação trentina (Sottosopra) que estimula a constituição de uma Mesa de trabalho composta por diversos intervenientes da comunidade Trentina. Em 2002 a coordenação passa da Sottosopra para um Consórcio, Con-</p>	A intervenção trentina: início do programa
			e desenvolvimento

## Trentino con Kraljevo



**“valorizzare le relazioni ... tra il territorio trentino e la comunità di Kraljevo e sostenere e promuovere, nella logica della cooperazione decentrata, il confronto e i rapporti tra soggetti trentini e balcanici, istituzionali e non”**

La Repubblica di Serbia è uno stato del sud-est dell'Europa, nella regione dei Balcani. Confina con Ungheria, Romania, Bulgaria, Macedonia, con l'Albania per mezzo del territorio a status conteso del Kosovo, con Montenegro, Bosnia ed Erzegovina e Croazia. È uno stato senza sbocco sul mare. Ha una popolazione poco superiore ai 7.2 milioni di abitanti e una superficie di 88.361 km<sup>2</sup>. La capitale è Belgrado.

Dopo la seconda guerra mondiale, la Serbia costituisce una delle sei repubbliche della Repubblica Socialista Federale di Jugoslavia. Questa struttura statale si smembra nel corso degli anni Novanta in seguito alla proclamazione di indipendenza di Slovenia, Macedonia, Croazia e Bosnia-Erzegovina. Ne consegue in Croazia e Bosnia una guerra civile che si conclude con gli Accordi di Dayton del 1995. Alla fine degli anni Novanta si intensificano gli scontri in Kosovo. In seguito ai bombardamenti NATO, il territorio passa sotto un'amministrazione ad interim delle Nazioni Unite e nel 2008 si dichiara indipendente ma la Serbia dichiara nulla e priva di ogni effetto questa proclamazione. Nel 2006 il Montenegro ottiene l'indipendenza. Dal punto di vista economico, negli ultimi undici anni la Serbia attraversa un difficile processo di transizione verso un'economia di mercato. La crescita economica è in media del 4,5% annuo e l'aumento del PIL porta il paese a raggiungere lo status di paese a reddito medio-alto. Il tasso di occupazione tuttavia non aumenta. La crisi economica mondiale degli ultimi anni ha rallentato i tassi di crescita, contribuito ad un ulteriore deterioramento della situazione occupazionale ed invertito la tendenza verso

**La Serbia**



## Trentino with Kraljevo

"Enhance relations... between Trentino and the community of Kraljevo and support and promote, in the logic of decentralised cooperation, dialogue and relationships between Trentino and Balkan organisations, both institutional and non-institutional"

The Republic of Serbia is a country in south-eastern Europe, in the Balkan region. It borders with Hungary, Romania, Bulgaria, Macedonia, with Albania through the disputed territory of Kosovo, with Montenegro, Bosnia and Herzegovina and Croatia. It is a landlocked state. It has a population of just over 7.2 million inhabitants and an area of 88,361 km<sup>2</sup>. The capital is Belgrade.

After the Second World War, Serbia was one of the six republics of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia. This state structure was dismembered during the nineties after the proclamation of independence of Slovenia, Macedonia, Croatia and Bosnia-Herzegovina. As a consequence, a civil war started in Croatia and Bosnia that ended with the Dayton Agreement of 1995. At the end of the nineties, the fighting in Kosovo intensified. Following the NATO bombing, the territory came under the interim administration of the United Nations and in 2008 declared independence but Serbia declared this proclamation null and void in every effect. In 2006, Montenegro gained independence. From an economic point of view, over the past eleven years Serbia has been through a difficult process of transition to a market economy. Economic growth has averaged 4.5% per year and the increase in GDP has led the country to achieve the status of middle-high income country. The employment rate, however, has not increased. The global economic crisis of recent years has slowed growth rates, contributed to a further deterioration of the employment situation and reversed the trend towards reducing the incidence of poverty. In 2012, Serbia became an official candidate for EU membership.

The municipality of Kraljevo is situated in the south of Serbia. It is the largest city of the Republic of Serbia with an area equal to 1529 km<sup>2</sup>, inhabited by about 122,000

sorzio Associazioni con il Mozambico (CAM), (Consórcio de Associações com Moçambique), constituído por cinco membros da Mesa.

Progressivamente o instrumento-chave para facilitar a participação da sociedade trentina muda: a Mesa vai-se articulando em Grupos de trabalho temáticos relacionados com áreas de intervenção do programa multisectorial no distrito de Caia (sócio-educativo, rádio comunitária, sócio-sanitário, desenvolvimento rural, microcrédito, planificação territorial, água). Além disso, ao longo dos anos, tem vindo a delinear-se uma rede de participantes que sustentam e/ou colaboram com o CAM.

## Trentino com Kraljevo

"Valorizar as relações...entre o território trentino e a comunidade de Kraljevo e sustentar e promover, na lógica da cooperação descentralizada, o confronto e as relações entre participantes trentinos e balcânicos, institucionais e não institucionais"

A República da Sérvia é um estado do sudeste da Europa, na região dos Balcãs. Confina com a Hungria, Roménia, Bulgária, Macedónia, com a Albânia, através do território de estatuto em contenda do Kosovo, com o Montenegro, Bósnia e Herzegovina e Croácia. Trata-se de um estado que não tem saída para o mar. Tem uma população pouco superior a 7.2 milhões de habitantes e uma superfície de 88.361Km<sup>2</sup>. A capital é Belgrado.

Depois da segunda guerra mundial a Sérvia constitui uma das seis repúblicas da República Socialista Federal da Jugoslávia. Esta estrutura estatal desmembra-se no decurso dos anos noventa, na sequência da proclamação da independência da Eslovénia, Macedónia, Croácia e Bósnia e Herzegovina. Segue-se uma guerra civil na Croácia e na Bósnia que se conclui com os acordos de Dayton de 1995. Nos finais dos anos noventa intensificam-se os confrontos no Kosovo. Após os bombardeamentos da NATO o território fica sob a administração interina das Nações Unidas e em 2008 declara-se independente, mas a Sérvia declara esta proclamação nula e sem qualquer efeito. Em 2006 o Montenegro alcança a independência. Duma perspetiva económica a Sérvia, nos últimos onze anos, atravessa um processo de difícil transição rumo a uma economia de mercado. O crescimento económico é, em média, 4,5% ao ano

la riduzione dell'incidenza della povertà. Nel 2012 la Serbia è diventata ufficialmente candidata per l'adesione all'Unione Europea.

La municipalità di Kraljevo è situata nel centro sud della Serbia. È la più grande municipalità della repubblica Serba con un territorio pari a 1.529 km<sup>2</sup>, abitato da circa 122.000 persone, la metà delle quali vivono nel centro urbano di Kraljevo. Il processo di privatizzazione iniziato nel 2001, non dà i risultati positivi sperati dalle istituzioni politiche, sociali ed economiche dell'area. La disoccupazione invece di diminuire aumenta; ad ottobre 2009 le persone disoccupate erano 13.599 e gli occupati 33.906. Le ripercussioni negative sono soprattutto in termini di creazione di "nuovi poveri", persone che perdendo il proprio lavoro cadono in una situazione di difficoltà economico-sociale. Gli altri gruppi svantaggiati sono gli sfollati dal Kosovo e i rifugiati dalla Bosnia e Croazia.

L'esperienza di cooperazione tra il Trentino e Kraljevo nasce per iniziativa della società civile e in particolare della Casa per la Pace di Trento. La motivazione iniziale dell'impegno in Serbia nel corso degli anni Novanta non è quella di avviare un progetto di cooperazione ma di mobilitarsi sui temi della pace e sostenere i processi di evoluzione del contesto politico del Paese. A partire dal 2000 viene progressivamente meno il riferimento al movimento pacifista e l'impegno del Trentino in Serbia ed in particolare nella municipalità di Kraljevo prende la connotazione di programma di cooperazione decentrata.

Nel 2001, ispirandosi all'esperienza dell'Associazione Progetto Prijedor, viene fondata un'associazione di secondo livello costituita da associazioni, enti locali ed individui del territorio trentino. L'associazione, denominata Tavolo Trentino con la Serbia prima e dal 2008 Tavolo Trentino con Kraljevo (TTKv) partecipa all'apertura in loco dell'Agenzia della Democrazia Locale della Serbia centro meridionale. Inizia poi ad agire in maniera autonoma dall'ADL focalizzando i propri interventi nella municipalità di Kraljevo per avviare un programma che, in un'ottica di lungo periodo, favorisse la relazione tra la comunità trentina e quella di Kraljevo. Il programma in loco si sviluppa nell'ambito di quattro aree: sviluppo locale e territorio, marginalità sociale, genere e giovani. In Trentino viene delineandosi una rete di soggetti interessati a collaborare su specifici progetti. Nel 2010 viene costituito il Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani (CB) al quale aderiscono TTKv, ATcK e APP. Nel 2012 TTKv e ATcK fondano l'Associazione Trentino con i Balcani.

### La municipalità di Kraljevo

### L'intervento trentino: le premesse

### ... e lo sviluppo



people, half of whom live in the urban centre of Kraljevo. The privatisation process started in 2001 did not have the positive effects expected by the political, social and economic institutions of the area. Unemployment increased rather than decreasing; in October 2009, 13,599 people were unemployed and 33,906 employed. The negative impacts are mainly in terms of the creation of a "new poor", people who by losing their jobs fall into a situation of economic and social difficulty. Other disadvantaged groups are displaced people from Kosovo and refugees from Bosnia and Croatia.

The experience of cooperation between Trentino and Kraljevo was initiated by civil society and in particular by the Casa per la Pace of Trento. The initial motivation behind the commitment in Serbia in the nineties was not to start a cooperation project but to take action on peace issues and support the process of political developments in the country. Since 2000, reference to the pacifist movement has gradually diminished and the commitment of Trentino in Serbia, and especially in the municipality of Kraljevo, has taken the connotation of a decentralised cooperation programme.

In 2001, drawing on the experience of the Associazione Project Prijedor, a second level association was founded made up of associations, local authorities and individuals in Trentino. The association, initially called Tavolo Trentino con la Serbia, and since 2008 Tavolo Trentino con Kraljevo (TTKv) has contributed to the opening in Serbia of the Local Democracy Agency of Central and Southern Serbia (LDA). It has then begun to act independently from the LDA focusing its interventions in the municipality of Kraljevo to start a programme that, with a long-term perspective, would favour the relationship between the Trentino community and that of Kraljevo. The programme was developed in four areas: local development, social marginalisation, gender and youth. In Trentino, a network of actors interested in working together on specific projects was established. In 2010, the Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani (CB) was founded to which TTKv, ATcK and APP adhered. In 2012, TTKv and ATcK founded the Associazione Trentino con i Balcani.

Municipality of Kraljevo

Trentino intervention: the initial condition

And the development

e o aumento do PIB leva o país a alcançar o estatuto de país de rendimento médio-alto. A taxa de emprego, no entanto, não aumenta. A crise económica mundial dos últimos anos abrandou a taxa de crescimento, contribuindo para uma ulterior deterioração da situação ocupacional, e inverteu a tendência para a redução da incidência da pobreza. Em 2012 a Sérvia torna-se oficialmente candidata à adesão à União Europeia.

O município de Kraljevo situa-se no centro-sul da Sérvia. É o maior município da república Sérvia com um território com 1.592Km<sup>2</sup>, habitado por aproximadamente 122.000 pessoas, metade das quais habitam no centro urbano de Kraljevo. O processo de privatização iniciado em 2001, não dá os resultados positivos esperados pelas instituições políticas, sociais e económicas da área. O desemprego ao invés de diminuir aumenta; em Outubro de 2009 os desempregados atingiam os 13.599 e os empregados 33.906. As repercussões negativas são sobretudo em termos de criação de "novos pobres", pessoas que perdendo o seu emprego caem numa situação de dificuldade económico-social. Os outros grupos desfavorecidos são os deslocados do Kosovo e os refugiados da Bósnia e da Croácia.

A experiência de cooperação entre o Trentino e Kraljevo nasce através da iniciativa da sociedade civil e em particular da Casa per la Pace de Trento (Casa para a Paz de Trento). A motivação inicial do empenho na Sérvia, no decurso dos anos Noventa, não reside em iniciar um projecto de cooperação, mas em mobilizar-se em prol dos temas da paz e apoiar os processos de evolução do contexto político do País. A partir de 2000 surge uma diminuição progressiva de referências ao movimento pacifista e ao empenho do Trentino na Sérvia e, em particular, o município de Kraljevo toma a conotação de programa de cooperação descentralizada.

Em 2001, inspirando-se na experiência da Associação Projecto Prijedor é fundada uma associação de segundo nível constituída por associações, entidades locais e indivíduos do território trentino. A Associação denominada inicialmente Tavolo Trentino con la Serbia (Mesa Trentino com a Sérvia) e desde 2008 Tavolo Trentino con Kraljevo (TTKv) (Mesa Trentino com Kraljevo) participa in loco na abertura da Agência da Democracia local da Sérvia centro-meridional. Começa então por agir de modo autónomo da ADL, focali-

O município de Kraljevo

A intervenção trentina: as premissas

e o desenvolvimento

## Il Trentino e le sue politiche di cooperazione/solidarietà internazionale



Il Trentino è una provincia autonoma italiana e insieme alla Provincia autonoma di Bolzano/Bozen costituisce la Regione autonoma Trentino Alto Adige/Sudtirolo. Il Trentino ha una superficie di 6 212 km<sup>2</sup> e confina a nord con la provincia di Bolzano, a est e a sud con le province venete di Belluno, Vicenza e Verona e a ovest con le province lombarde di Brescia e Sondrio. In base ai risultati del censimento del 2011 risultano residenti in provincia di Trento 526.510 persone, distribuite in 217 comuni. La dimensione media dei comuni trentini è piuttosto contenuta: meno di 2.500 abitanti per comune, rispetto alla media nazionale pari a poco più di 7.300 abitanti. Nel territorio sono presenti minoranze linguistiche germanofone e ladine ufficialmente riconosciute.

Il Trentino grazie alla sua particolare situazione di autonomia, oltre ad esercitare le funzioni amministrative tipiche delle autorità locali italiane ha potere legislativo in molte materie normalmente di competenza statale o regionale. Particolarmente importanti sono le deleghe in materia di sanità, scuola, università, lavoro, trasporti e viabilità. In Trentino è presente un significativo radicamento del movimento cooperativo. Le cooperative trentine sono molto attive in molti settori; sono presenti cooperative Agricole, di Credito, Consumo e di LSSA (Lavoro, Sociale, Servizio e Abitazione). La presenza di cooperative in quasi tutti i settori economici di attività fanno del

... Geografia e  
demografia

Autonomia e  
cooperativismo

## Trentino and its international cooperation/solidarity policies

Trentino is an autonomous province in Italy and together with the Autonomous Province of Bolzano forms the Autonomous Region of Trentino Alto Adige / Südtirol. Trentino has an area of 6212 km<sup>2</sup> and borders to the north with the province of Bolzano, on the east and south with the provinces of Belluno, Vicenza and Verona, and west with the provinces of Sondrio and Brescia. At the date of the last census in 2011, 526,510 people live in the province of Trento, distributed in 217 municipalities. The average size of the municipalities of Trentino remains rather limited: less than 2,500 inhabitants per municipality, compared to the national average of just over 7,300 inhabitants. In the territory there are officially recognised German-language minorities and Ladin/romansh.

Thanks to the special situation of autonomy, in addition to the typical administrative functions of Italian local administrations, the Autonomous Province of Trento has legislative power in many areas normally under state or regional jurisdiction. Particularly important are the powers in terms of health, education, training, employment, transport and roads. In Trentino the cooperative movement is well rooted at community level.

Trentino Cooperatives are very active in many fields: there are Agricultural cooperatives, Credit, Commercial distribution and WSSH (Work, Social, Services, and Housing). The presence of cooperatives in almost all economic sectors make Trentino a "cooperative district" like few other experiences in the world.

On a national level, the Autonomous Province of Trento (PAT) has paved the way for decentralised cooperation adopting in 1988 its own legislation on the matter.

Thus, international cooperation has represented one of the areas in which Trentino tested its autonomy.

Since the early nineties until now, the PAT has invested a significant and growing share of economic resources for international cooperation.

According to the law of 2005, the PAT is

zando as suas intervenções no município de Kraljevo para iniciar um programa que, numa perspectiva de longo período, favorecesse a relação entre a comunidade Trentina e a de Kraljevo. O programa in loco desenvolve-se no âmbito de quatro áreas: desenvolvimento local e território, marginalidade social, género e jovens. No Trentino vai sendo delineada uma rede de intervenientes Interessados em colaborar em projectos específicos. Em 2010 constitui-se o Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani (CB) (Comité de Serviços e Cooperação com os Balcãs) ao qual aderem TTKv, ATck eAPP. Em 2012 oTTKv e o ATck fundam a Associação Trentino com os Balcãs.

## Trentino e as suas políticas de cooperação/solidariedade internacional

O Trentino é uma província autónoma italiana e juntamente com a Província autónoma de Bolzano/Bolzen constitui a Região autónoma Trentino Alto Adige/Sudtirolo. O Trentino tem uma superfície de 6212 Km<sup>2</sup> confina a norte com a província de Bolzano, a este e a sul com as províncias venetas de Belluno, Vicenza e Verona e a oeste com as províncias lombardas de Brescia e Sondrio. Com base nos resultados dos censos de 2011 resultam como residentes na província de Trento 526.510 pessoas, distribuídas em 217 municípios. A dimensão média dos municípios trentinos é bastante limitada: menos de 2.500 habitantes por município, se comparada com a média nacional que é de pouco mais de 7.300 habitantes. No território encontram-se minorias linguísticas germanófonas e ladinas que são oficialmente reconhecidas.

O Trentino, graças à sua situação particular de autonomia, além de exercer as funções administrativas típicas das autoridades locais italianas, tem poder legislativo em muitas matérias habitualmente de competência estatal ou regional. Particularmente importantes são os poderes/competências em matéria de saúde, escola, universidade, trabalho, transportes e viabilidade. No Trentino percebe-se uma significativa radicação do movimento cooperativo. As cooperativas trentinas são muito ativas em diversos sectores; estão presentes cooperativas Agrícolas, de Crédito, Consumo

... Geography and demography

Autonomy and cooperativism

... Geografia e demografia

Autonomia e cooperativismo

Trentino un vero e proprio "distretto cooperativo" come poche altre esperienze nel mondo.

Nel panorama nazionale la Provincia autonoma di Trento (PAT) ha aperto la strada alla cooperazione decentrata dotandosi nel 1988 di una propria normativa in materia. La cooperazione internazionale ha quindi rappresentato uno dei banchi di prova su cui il Trentino ha misurato la propria autonomia. Dai primi anni novanta ad oggi la PAT investe una significativa e crescente quota delle proprie risorse economiche per la cooperazione internazionale. In base alla legge del 2005 la PAT si impegna a destinare una quota non inferiore allo 0.25% del proprio bilancio al settore della cooperazione internazionale. La crescita si riscontra inoltre nel numero delle associazioni sostenute finanziariamente dalla PAT dagli anni novanta ad oggi e nell'organico del servizio provinciale incaricato alla cooperazione internazionale. La stessa legge del 2005 suddivide le attività di cooperazione internazionale nel modo tradizionale: progetti di cooperazione solidale, interventi di emergenza e attività di educazione e formazione.

Dopo l'approvazione della legge del 1988 la PAT inizia a sostenere l'attività di organismi volontari di cooperazione allo sviluppo operanti sul territorio provinciale ed a promuovere azioni di informazione ed educazione allo sviluppo. Nel corso degli anni novanta strumento chiave di valutazione dei progetti è il Comitato tecnico istituito presso la Giunta provinciale che si pone anche come luogo di riflessione per migliorare la qualità delle iniziative. Nel 1998 le funzioni del Comitato tecnico vengono demandate al Servizio Relazioni Pubbliche (ora Servizio Emigrazione e Solidarietà Internazionale) e nel 2000 vengono approvati i primi criteri per la concessione di contributi agli organismi volontari di cooperazione allo sviluppo.

Nel 2001 vengono introdotte deroghe a questi criteri generali allo scopo di agevolare e stimolare la modalità operativa della cooperazione decentrata e in particolare disciplinare il sostegno in gestione diretta a Trentino con il Kosovo (TcK) e Trentino con il Mozambico (TcM). Nel 2003 la PAT riconosce tra le attività di cooperazione decentrata promosse dal territorio trentino anche Trentino con Prijedor (TcP) e Trentino con Kraljevo (TcKv). Queste due iniziative continuano ad essere finanziate tramite il canale dei contributi alle associazioni per poi passare nel 2007 alla modalità di finanziamento in gestione diretta. Fino al 2010, i criteri per la concessione di contributi alle associazioni di volontariato includono una sezione ad hoc dedicata alla cooperazione decentrata. Nel 2010 viene stabilito che le iniziative di cooperazione decentrata non vanno disciplinate dai

**Impegno nella solidarietà internazionale**

**Dal Comitato al Servizio Emigrazione e Solidarietà Internazionale**

**Regolamentazione e gestione della cooperazione decentrata**

### Commitment to international solidarity

committed to allocating at least 0.25% of its budget to the field of international cooperation. Growth is found also in the number of associations supported financially by the PAT from the nineties up to the present day and in the workforce of the provincial department in charge of international cooperation.

The 2005 Act divides the activities of international cooperation in the traditional way: development cooperation projects, emergency response, and educational and training activities.

After the adoption of the 1988 act, PAT began to support the work of local voluntary organisations involved in development cooperation and the promotion of information and education activities.

During the nineties, the Technical Committee set up by the provincial government was the key place for the appraisal of projects and also acted as a discussion forum to improve the quality of the initiatives.

### From the Committee to the Emigration and International Solidarity Department

In 1998, the functions of the Technical Committee were delegated to the Public Relations Department (now Emigration and International Solidarity Department) and in 2000 the first criteria were approved for grant awards to voluntary development organisations.

In 2001, exceptions to these general criteria were introduced in order to facilitate and stimulate decentralised cooperation, in particular to regulate support in direct management of Trentino with Kosovo (Twk) and Trentino with Mozambique (TwM). In 2003, the PAT acknowledged as decentralised cooperation activities promoted by the territory of Trentino also Trentino with Prijedor (TWP) and Trentino with Kraljevo (TwKv).

These two initiatives continued to be funded through the channel of grants to associations before moving in 2007 to the funding arrangements under direct management. Until 2010, the criteria for grants awarded to voluntary associations included a special section dedicated to decentralised cooperation.

### Regulation and operation of decentralised cooperation

In 2010 it was decided that decentralised cooperation initiatives should not be regulated by the criteria for the concession of grants which generally tend to favour initiatives that have characteristics similar

e de TSSH (Trabalho, Social, Serviços e Habitação). A presença de cooperativas em quase todos os sectores económicos de actividade fazem do Trentino um verdadeiro e próprio "distrito cooperativo", como poucas outras experiências no mundo.

No panorama nacional a Província autónoma de Trento (PAT) abriu caminho à cooperação descentralizada munindo-se, em 1988, de uma regulamentação específica sobre a matéria. Assim, a cooperação internacional representou um dos bancos de prova, com base nos quais o Trentino mediu a sua própria autonomia. Dos inícios dos anos noventa até hoje a PAT tem investido uma quota significativa e crescente dos seus recursos económicos na cooperação internacional. Com base na legislação de 2005 a PAT empenha-se em destinar uma quota nunca inferior a 0.25% do seu próprio balanço, ao sector da cooperação internacional. O crescimento também se pode comprovar pelo número de associações financeiramente suportadas pela PAT, desde os anos noventa até aos nossos dias, bem como pelo pessoal do serviço provincial, responsável pela cooperação internacional. A mesma lei de 2005 subdivide as actividades de cooperação internacional de forma tradicional: projectos de cooperação solidária, intervenções de emergência e actividades de educação e formação.

Após a aprovação da lei de 1988 a PAT começa a apoiar a actividade de organismos voluntários de cooperação para o desenvolvimento em actividade no território provincial e a promover acções de informação e educação para o desenvolvimento. No decurso dos anos noventa, funcionando como instrumento-chave de avaliação dos projectos, é o Comité técnico, instituído na Junta provincial, que se apresenta também como local de reflexão com vista a melhorar a qualidade das iniciativas. Em 1988 as funções do Comité técnico passam a ser remetidas para o Serviço de Relações Públicas (agora serviço de Emigração e de Solidariedade Internacional) e em 2000 são aprovados os primeiros critérios para a concessão de contributos aos organismos voluntários de cooperação para o desenvolvimento.

Em 2001 são introduzidas excepções a estes critérios gerais, com o objectivo de agilizar e estimular a modalidade operativa da cooperação descentralizada e em especial disciplinar o apoio em gestão directa ao Trentino

### Empenho na solidariedade internacional

### Do Comité ao Serviço de Emigração e Solidariedade Internacional

criteri relativi alla concessione di contributi, che in generale tendono a favorire le iniziative che presentano caratteristiche analoghe a quelle di "Trentino con", ma sono più compiutamente e uniformemente integrate nelle previsioni relative ai programmi ed ai progetti che la PAT assume direttamente e che sono ricompresi nel programma di gestione annuale. Nel 2011 la PAT si dota per la prima volta di uno strumento che esplicita i criteri per l'identificazione delle iniziative di cooperazione internazionale programmate dalla Giunta provinciale e finanziate in gestione diretta.

Politica complessiva di cooperazione all'auto-sviluppo sostenibile della Provincia autonoma di Trento (1988-2012)



to those of "Trentino with", but are more fully and uniformly incorporated into planning related to programmes and projects that the PAT directly lead and which are included in the annual management programme.

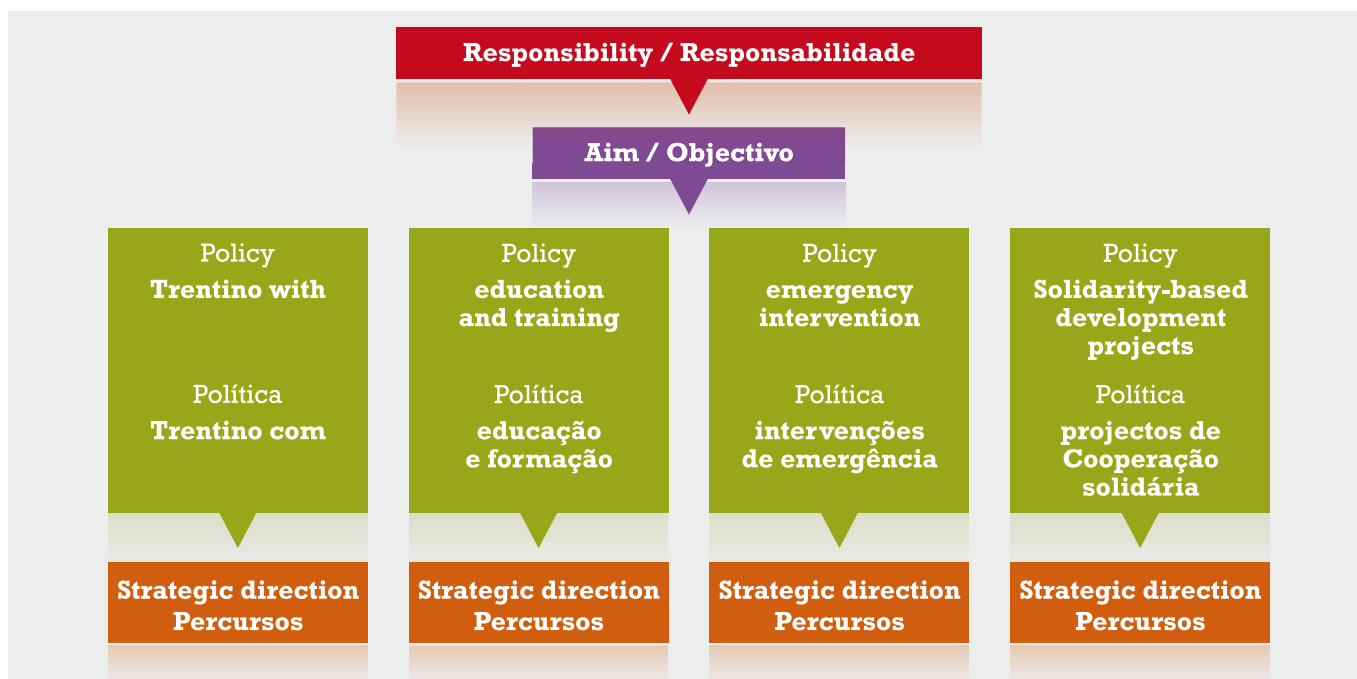
In 2011, the PAT was equipped for the first time with an instrument that sets out the criteria for the identification of international cooperation initiatives planned by the provincial government and financed under direct management.

com o Kosovo (TcK) e ao Trentino com Moçambique (TcM). Em 2003 a PAT reconhece, entre as actividades de cooperação descentralizada promovidas pelo território trentino, também Trentino com Prijedor (TcP) e Trentino com Kraljevo (TcKv). Estas duas iniciativas continuam a ser financiadas através do canal de contributos às associações, para depois passarem no ano de 2007 para a modalidade de financiamento em gestão directa. Em 2010 estabelece-se que as iniciativas de cooperação descentralizada não devem ser regidas pelos critérios relativos à concessão de contributos, que geralmente tendem a favorecer as iniciativas que apresentam características análogas às de "Trentino com", mas encontram-se integradas de modo mais completo e uniforme nas previsões relativas aos programas e aos projectos que a PAT assume directamente e que estão incluídos no programa de gestão anual.

Regulamentação e gestão da cooperação descentralizada

**Autonomous Province of Trento overall policy of cooperation for sustainable self-development (1988-2012)**

Política global de cooperação para o autodesenvolvimento sustentável da Província autónoma de Trento (1988-2012)



Em 2011 a PAT mune-se, pela primeira vez, de um instrumento que explicita os critérios adoptados para a identificação das iniciativas de cooperação internacional programadas pela Junta provincial e financeira em gestão directa.



## **Politica complessiva di cooperazione all'auto-sviluppo sostenibile della Provincia autonoma di Trento (1988-2012)**



### **RESPONSABILITÀ**

Per contribuire a realizzare un ordinamento internazionale che assicuri la pace e la giustizia fra i popoli, la Provincia destina annualmente alle attività di solidarietà internazionale una quota, non inferiore allo 0,25 per cento, delle entrate previste, al netto delle partite di giro, dell'avanzo e dei mutui passivi per il pareggio finanziario del bilancio, la cui entità è definita dalla legge di bilancio (dal 2005)

### **SCOPO**

Assicurare e qualificare la partecipazione del Trentino alle attività di promozione e sostegno dell'auto-sviluppo sostenibile e della cooperazione decentrata fra comunità territoriali svolte in nome della solidarietà internazionale (2005); attuando, promuovendo e sostenendo, in piena applicazione del principio di sussidiarietà, iniziative che prevedano anche il coinvolgimento della popolazione e dei soggetti, pubblici e privati, operanti nel territorio provinciale e che valorizzino le specifiche potenzialità esistenti nella Provincia (1988-2005).

### **POLITICHE**

1. Politica di sostegno ai progetti di cooperazione solidale (dal 1988)
2. Politica degli interventi di emergenza (dal 1993)
3. Politica per l'educazione e la formazione (dal 1988)
4. Politica di cooperazione decentrata "Trentino Con" (dal 1999)

### **INDIRIZZI**

- 1.1 Sostegno a progetti di solidarietà realizzati da enti e soggetti che operano nel territorio provinciale (dal 1988)
- 1.2 Sostegno a micro-azioni realizzati da soggetti che operano nel territorio provinciale (dal 2000)
- 2.1 Sostegno all'emergenza attraverso proprie iniziative (dal 1993)
- 2.2 Sostegno all'emergenza attraverso l'appoggio ad iniziative promosse da soggetti locali, nazionali ed internazionali (dal 1993)
- 3.1 Sostegno ad iniziative di formazione realizzate in forma diretta o attraverso enti funzionali o convenzionati o riconosciuti (dal 1988)
- 3.2 Attivazione del Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale (dal 2005)
- 4.1 Coordinamento di interventi complessi attraverso partenariati territoriali basati su tavoli o comitati (dal 1999)





## **Autonomous Province of Trento Overall policy of cooperation for sustainable self-development (1988-2012)**

### RESPONSIBILITY

To contribute towards the realisation of an international order that ensures peace and justice among people, the Province allocates annually to international solidarity activities a share of not less than 0.25 per cent of the expected revenues, excluding transitory items, surplus and mortgage expenses for the budget break even, the size of which is defined by the budget law (since 2005).

### AIM

To ensure and qualify the participation of Trentino in promotional activities and support of sustainable self-development and decentralised cooperation between local communities carried out in the name of international solidarity (2005); implementing, promoting and supporting, in full accordance with the principle of subsidiarity, initiatives which also include the involvement of people and of public and private stakeholders, operating in the province and that enhance the specific potential existing in the province (1988-2005).

### POLICIES

1. Policy of support to solidarity-based development projects (since 1988)
2. Policy of emergency intervention (since 1993)
3. Policy of education and training (since 1988)
4. Policy of decentralised cooperation "Trentino with" (since 1999)

### STRATEGIC DIRECTION

- 1.1 Support to development projects of actors based in the province (dal1988)
- 1.2 Support to micro-projects of actors based in the province (since 2000)
- 2.1 Emergency assistance through own initiatives (since 1990)
- 2.2 Emergency assistance through support of initiatives promoted by local, national, and international actors (since 1988)
- 3.1 Support for training provided either directly or through affiliated or functional or recognised entities (since 1988)
- 3.2 Creation of the Training Centre for International Cooperation (since 2005)
- 4.1 Coordination of complex interventions through local partnerships based on Roundtables or committees (since 1999)

## **Política global de cooperación para o autodesenvolvimento sustentável da Província autónoma de Trento (1988-2012)**

### RESPONSABILIDADE

No sentido de contribuir para a realização de uma legislação que assegure a paz e a justiça entre os povos, a Província destina anualmente às actividades de solidariedade internacional uma quota, não inferior a 0,25 por cento, das entradas previstas, líquido dos estornos, do excedente e dos custos dos empréstimos passivos com vista ao equilíbrio financeiro do balanço, cujo valor está definido pela lei do balanço, desde 2005.

### OBJECTIVO

Assegurar e qualificar a participação do Trentino nas actividades de promoção e apoio do autodesenvolvimento sustentável e da cooperação descentralizada entre comunidades territoriais, desenvolvidas em nome da solidariedade internacional (2005); implementando, promovendo e apoiando, em nome da plena aplicação do princípio da subsidiariedade, iniciativas que preveem ainda o envolvimento da população e dos sujeitos públicos e privados que operam no território provincial e que valorizem as potencialidades específicas existentes na Província (1988-2005)

### POLÍTICAS

1. Política de apoio aos projetos de cooperação solidária (desde 1988)
2. Política das intervenções de emergência (desde 1993)
3. Política para a educação e formação (desde 1988)
4. Política de cooperação descentralizada "Trentino com" (desde 1999)

### PERCURSOS

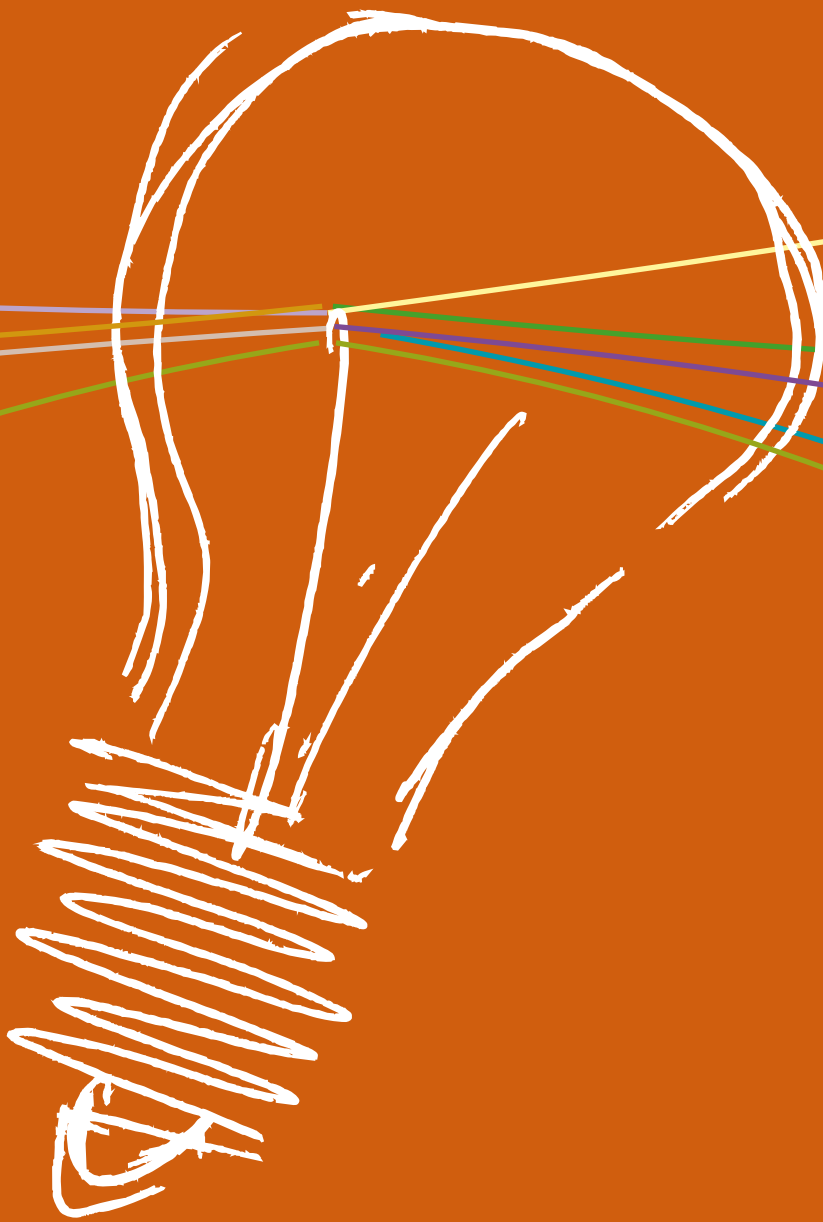
- 1.1 Apoio a projetos de solidariedade realizados por entidades e sujeitos que operam no território provincial (desde 1988)
- 1.2 Apoio a microacções realizadas por intervenientes que atuam no território provincial (desde 2000)
- 1.1 Apoio à emergência através de iniciativas próprias (desde 1990)
- 1.2 Apoio à emergência através do apoio a iniciativas promovidas por intervenientes locais, nacionais e internacionais.
- 3.1 Apoio as iniciativas de formação realizadas de forma directa ou através de entidades funcionais, convencionais ou reconhecidas (desde 1988)
- 3.2 Activação do Centro para a Formação à Solidariedade Internacional (desde 2005)
- 4.1 Coordenação de intervenções complexas através de parcerias territoriais baseadas em mesas ou comités (desde 1999)

# Il metodo



**The method**

**O método**



## Il metodo

Abbiamo valutato un insieme di esperienze che appartengono all'ampia categoria della cooperazione decentrata, o come più comunemente denominata in Trentino: cooperazione tra comunità.

Abbiamo cercato di riunire l'insieme delle quattro esperienze che si è snodato per molti anni, a partire dalla seconda metà degli anni '90, in una politica caratterizzata da un alto livello di creatività e sperimentazione e che costituisce un ambiente di apprendimento della durata di circa 50 anni. Infatti se sommiamo la durata di ciascun processo raggiungiamo questi numeri.

Esperienza	Arco temporale in cui nasce e si sviluppa	Durata (anni)
Trentino con Prijedor	1996 – oggi	17
Trentino con il Kosovo	1999 – 2011	13
Trentino con il Mozambico	2000 – oggi	13
Trentino con Kraljevo	2001 – 2011	11
Trentino con i Balcani	2012	1
<b>Totale</b>		<b>55</b>

Si tratta dell'occasione unica di avere un laboratorio della cooperazione delle comunità con le porte aperte, un modo per realizzare una ricerca valutativa su casi di studio e situazioni reali, per ottenere come valore aggiunto una valutazione che non si concentri tanto sui risultati, quanto sul processo e sulle dinamiche di comunicazione che riesce ad attivare.

La ricerca valutativa quindi si è snodata attorno alle 4 esperienze: Prijedor, Kosovo, Mozambico, Kraljevo.

È opportuno quindi precisare il lessico con il quale abbiamo operato la descrizione della complessità e delle stratificazioni di queste importanti esperienze di cooperazione decentrata. Chiamiamo politica "TRENTINO CON" l'esperienza nel suo complesso costituita dai 4 programmi con i territori di Peja/Pec in Kosovo (K), Kraljevo in Serbia (Kv), Caia in Mozambico (M) e Prijedor in Bosnia Erzegovina (P), che chiameremo rispettivamente Trentino con K, Trentino con Kv, Trentino con M, Trentino con P.

Queste 4 esperienze (programmi) hanno attivato cinque territori: oltre ai 4 territori "dell'altrove" tutte hanno operato per realizzare un processo di interscam-

**Valutazione adattata alla peculiarità delle esperienze: cooperazione tra comunità**

**Un ambiente di apprendimento della durata di 50 anni**

**Occasione unica di avere un laboratorio a porte aperte**

**Una politica, quattro programmi: Peja/Pec in Kosovo, Kraljevo in Serbia, Caia in Mozambico, Prijedor in Bosnia Erzegovina**

## The method

Evaluation adapted to the distinctive features of the experiences: cooperation between communities

A learning environment of approximately 50 years

We have evaluated a set of experiences that belong to the broad category of decentralised cooperation, or as more commonly referred to in Trentino: cooperation between communities.

We have tried to bring together the four experiences that have been unfolding for many years, starting from the second half of the '90s, in a policy characterised by a high level of creativity and experimentation, and that constitute a learning environment of approximately 50 cumulative years. In fact, if we add the duration of each process the following numbers are reached.

Project   Experiência	Timeframe covering birth and development   Arco do tempo em que nasce e se desenvolve	Length (year)   Duração (anos)
Trentino with/com Prijedor	1996 – oggi/hoje	17
Trentino with/com Kosovo	1999 – 2011	13
Trentino with/com Mozambique	2000 – oggi/hoje	13
Trentino with/com Kraljevo	2001 – 2011	11
Trentino with/com Balcani	2012	1
<b>Total</b>		<b>55</b>

Unique opportunity to have an open door research laboratory

A policy, four programmes: Peja/Pec in Kosovo, Kraljevo in Serbia, Caia in Mozambique, Prijedor in Bosnia and Herzegovina

It represents a unique opportunity to have an open door research laboratory on decentralised co-operation; a way to undertake evaluative research based on case studies and real situations, so as to get, as added-value, an assessment focused not so much on the results, but on the process and dynamics of communication that it manages to activate.

Thus, the evaluative research is articulated around four experiences: Prijedor, Kosovo, Mozambique, and Kraljevo.

It is therefore appropriate to define the lexicon with which we have described the complexity and layers of these important experiences of decentralised cooperation. We call the policy “TRENTINO with” the experience as a whole consisting of 4 programmes with the territories of Peja/Pec in Kosovo (K), Kraljevo in Serbia (Kv), Caia in Mozambique (M) and Prijedor in Bosnia and Herzegovina (P), called respectively Trentino with K, Trentino with Kv, Trentino with M, and Trentino with P.

These four experiences (programmes) have been active in five areas: in addition to

## O método

Avaliamos um conjunto de experiências que pertencem à ampla categoria da cooperação descentralizada, ou como mais habitualmente é denominada no Trentino: cooperação entre comunidades.

Procuramos reunir o conjunto das quatro experiências que se desenrolaram durante muitos anos, a partir da segunda metade dos anos noventa, numa política caracterizada por um elevado nível de criatividade e experimentação e que constitui um ambiente de aprendizagem com a duração de cerca de 50 anos. De facto se somarmos a duração de cada processo atingimos estes números.

Avaliação adaptada às peculiaridades das experiências: cooperação entre comunidades

Um ambiente de aprendizagem com a duração de 50 anos

Trata-se de uma ocasião única de ter um laboratório da cooperação das comunidades com as portas abertas, um modo de realizar uma pesquisa avaliativa sobre casos de estudo e situações reais, com vista a obter como valor acrescentado uma avaliação que não se concentre tanto nos resultados, quanto no processo e nas dinâmicas de comunicação que consegue ativar.

A pesquisa avaliativa debruçou-se então sobre estas 4 experiências: Prijedor, Kosovo, Moçambique, Kraljevo.

É oportuno então precisar o léxico que utilizamos para descrever a complexidade e as estratificações destas relevantes experiências de cooperação descentralizada.

Chamamos política “TRENTINO COM” à experiência na sua globalidade, constituída por 4 programas com os territórios de Peja/Pec no Kosovo (K); Kraljevo na Sérvia (Kv), Caia em Moçambique (M) e Prijedor na Bósnia e Herzegovina (P), a que chamaremos respetivamente “Trentino com K”, “Trentino com Kv”, “Trentino com M”, “Trentino com P”.

Estas 4 experiências (programas) activaram

Ocasião única de ter um laboratório de portas abertas

Uma política, quatro programas: Peja/Pec no Kosovo, Kraljevo na Sérvia, Caia em Moçambique, Prijedor na Bósnia e Herzegovina



bio tra questi 4 "altrove" ed il "qui" (il territorio trentino).

Quindi il territorio trentino è stato coinvolto da quattro dinamiche territoriali di relazione tra il qui e l'altrove, portando alla costruzione di territori della politica e di territorialità della politica e territori di programma e territorialità di programma.

Ciascuna esperienza per operare in un territorio fatto di luoghi (qui ed altrove) e flussi (persone, materiali, informazioni) ha dovuto definire un proprio assetto organizzativo: dalla definizione di uno statuto e di un soggetto alla individuazione di uffici, sedi, persone. Nella tabella in basso chiamiamo questo livello intraorganizzativo.

Ciascuna esperienza inoltre ha dovuto operare ad un livello interorganizzativo di area interfacciandosi con una rete di soggetti (R): dalle amministrazioni locali, alle diverse comunità di affinità e di prossimità e stabilendo una relazione stretta e rilevante con la PAT (istituzione).

Infine le quattro realtà si sono interfacciate a livello di politica mettendosi in rete tra loro, con le reti territoriali e con la PAT istituzione. Lo sguardo quindi su questi diversi livelli di interazioni e di complessità, rende ragione della peculiarità sia dell'oggetto della ricerca valutativa, sia della procedura valutativa attivata. La tabella in basso ne fornisce una sintesi schematica.

#### Stratificazioni e complessità "dell'oggetto" della ricerca valutativa

##### Politica "TRENTINO CON"

- Programma 1: Trentino con K
- Programma 2: Trentino con Kv
- Programma 3: Trentino con M
- Programma 4: Trentino con P

##### Livelli organizzativi

- Intraorganizzativo (K, Kv, M, P)
- Interorganizzativo di area (K+R+PAT), (Kv+R+PAT), (M+ R+PAT), (P +R+PAT)
- Interorganizzativo di politica (K, Kv, M, P+R+PAT)

#### Le sfide dei 4 "Trentino con"

- Dialogo tra comunità
- Partecipazione della società trentina
- Far rete tra organizzazioni della solidarietà internazionale
- Definire una strategia di interventi QUI e LI
- Gestire progetti/iniziative QUI e LI
- Darsi un'organizzazione adeguata
- Selezionare persone per gestire azioni QUI e LI
- Raccogliere/gestire fondi
- Relazionarsi con la PAT

Quindi il gruppo di valutazione ha lavorato alla elaborazione di una prospettiva di ricerca valutativa finalizzata ad usare le esperienze già fatte come laboratorio

#### 5 territori

#### Il livello intra-organizzativo

#### Il livello inter-organizzativo

#### Il livello della politica

#### Valutazione riflessiva

5 territories	<p>the four territories "of the elsewhere", all have worked to implement a process of exchange between these 4 "elsewhere" and the "here" (Trentino).</p> <p>Hence, the territory of Trentino was involved in four territorial dynamics of relationships between the "here" and the "elsewhere", leading to the construction of territories of politics and territoriality of politics, and programme territories and territoriality of programmes.</p>	<p>cinco territórios: além dos 4 territórios "do alhures" todas actuaram no sentido de realizar um processo de intercâmbio entre estes 4 "alhures" e o "aqui" (o território trentino).</p> <p>Portanto o território trentino foi envolvido por quatro dinâmicas territoriais de relação entre o aqui e o alhures, levando à construção de territórios de política e de territorialidades da política e territórios de programa e de territorialidades de programa.</p>	5 territórios
Intra-organisational level	<p>In order to operate in an area constituted by places (here and elsewhere) and flows (people, materials, information), each experience had to define its organisational structure: from the definition of a statute and an entity to the identification of offices, premises, people. In the table below we call this level intra-organisational.</p>	<p>Cada experiência para operar num território constituído por locais (aqui e alhures) e por fluxos (pessoas, materiais, informações) teve de definir um modelo organizativo específico: desde a definição de um estatuto e de um sujeito, até à identificação de escritórios, sedes, pessoas. Na tabela abaixo chamamos a este nível intraorganizativo.</p>	O nível intraorganizativo
Inter-organisational level	<p>Each experience has also had to bring a new level of inter-organisation by interfacing with a Network of stakeholders (R): from local authorities, to the various communities of affinity and proximity and establishing a close and relevant relationship with the PAT (institution)</p>	<p>Além disso, cada experiência teve de operar a um nível interorganizativo de área realizando uma interface com uma rede de sujeitos (R): das administrações locais às diversas comunidades de afinidade e de proximidade, estabelecendo uma estreita e significativa relação com a PAT (instituição).</p>	O nível interorganizativo
The policy level	<p>Finally, the four projects have interfaced on a policy level by networking with each other, with local networks and the PAT institution. The outlook, then, over these different levels of interaction and complexity, gives an account of the particular nature of both the object of the evaluative research and the evaluation procedure applied. The table below gives a complete schematic synthesis.</p>	<p>Enfim as quatro realidades relacionaram-se ao nível da política colocando-se em rede entre si, com as redes territoriais e com a instituição PAT. Assim, o olhar sobre estes diferentes níveis de interação e de complexidade, confirma a especificidade seja do objecto da pesquisa avaliativa, seja do procedimento avaliativo activado. A tabela abaixo fornece uma síntese esquemática sobre o assunto.</p>	O nível da política

Layers and complexity 'of the object' of evaluative research |  
Estratificações e complexidades "do objecto" da pesquisa avaliativa

Policy "TRENTINO WITH" | Política "TRENTINO COM"

- Programme 1: Trentino with K / Programa 1: Trentino com K
- Programme 2: Trentino with Kv / Programa 2: Trentino com Kv
- Programme 3: Trentino with M / Programa 3: Trentino com M
- Programme 4: Trentino with P / Programa 4: Trentino com P

Organisational levels | Níveis organizativos

- Intra-organisational / Intraorganizativo (K, Kv, M, P)
- Inter-organisational of area / Interorganizativo de área (K+R+PAT), (Kv+R+PAT), (M+ R+PAT), (P +R+PAT)
- Inter-organisational of policy / Interorganizativo de política (K, Kv, M, P+R+PAT)



(a porte aperte) nel quale condividere quella che abbiamo definito una "valutazione riflessiva ex-ante".

Una valutazione quindi che desse indicazioni future previsionali e prescrittive, a partire dall'ambiente di apprendimento messo in atto in questi 50 anni. L'idea fondamentale è quella di disegnare la futura cooperazione in questi cinque territori (e non solo) non a partire dalla letteratura o dalla convocazione di "esperti esterni", ma dalla capacità di sviluppare conoscenza e prassi esaminando ed approfondendo il già realizzato e ciò che sta dandosi.

Questa valutazione riflessiva (ex-ante) con funzione progettuale ha cercato di indagare non tanto cosa si è fatto, ma le ragioni delle logiche di programma e delle logiche dei progetti, analizzando la pertinenza tra la lettura dei territori ed i processi che hanno portato alla costruzione delle scelte.

Centrali in questo tipo di valutazione sono le strategie conoscitive messe in atto, dapprima per collocarsi nei contesti (analisi territoriale) e poi per intervenire e generare cambiamenti auspicabili e condivisi (la progettualità realizzata).

La valutazione ha adottato un approccio partecipato privilegiando il processo e le esigenze degli operatori. Il processo di valutazione aiuta la trasformazione di un tipo di informazione in un altro e, adottando il contributo delle utilization oriented e responsive schools, la valutazione viene realizzata per aiutare i soggetti coinvolti nel lavoro quotidiano a far fronte nel modo migliore alle nuove situazioni in parti simili, in parti differenti dalle esperienze già realizzate. La pratica della valutazione diventa un processo di interpretazione<sup>2</sup> per riuscire ad operare adeguatamente tra possibilità e desiderabilità.

In questa prospettiva il ruolo profondo esercitato dalla valutazione è la costruzione di significati provenienti dalle relazioni soggetto-oggetto e soggetto-soggetto degli attori coinvolti nella programmazione, esecuzione, valutazione, nella rete di azioni e relazioni degli interventi pensati e messi in atto. Patton<sup>3</sup> ricorda come il processo di aiutare i soggetti a chiarire il significato degli obiettivi produce come risultato il cambiamento del programma.

Come si è precisato nei paragrafi precedenti la valutazione ha cercato di fare tesoro dell'esperienza maturata costruendo un ambiente di apprendimento per le pratiche future. Uno dei prodotti del processo di ricerca valutativa è il rapporto di valutazione costituito da cinque capitoli: 1. premessa metodologica e sintesi dei contenuti; 2. forme organizzative; 3. gli obiettivi; 4. il tema delle relazioni; 5. il ruolo della PAT.

Il rapporto contiene inoltre una serie di allegati, che nascono e interagiscono nel

**Indicazioni future  
previsionali e prescrittive**

**Indagare le ragioni delle  
logiche di programma**

**Valutazione partecipata**

**Costruzione di significati**

**I prodotti della ricerca:  
il rapporto di valutazione**

2 Si veda: Lipari D. (1995), *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma

3 Si veda: Patton Q. M. (1998), *Discovering process use*, in *Evaluation* 4(2), pp. 225-233, in particolare la p. 227.



### The challenges of the 4 "Trentino with" | Os 4 desafios "Trentino com"

- Dialogue between communities / Diálogo entre comunidades
- Participation of the Trentino community / Participação da sociedade trentina
- Networking among international development organisations / Tecer redes entre organizações de solidariedade internacional
- Defining a strategy for interventions HERE and THERE / Definir uma estratégia de intervenção AQUI e ALI
- Managing projects / initiatives HERE and THERE / Gerir projectos/iniciativas AQUI e ALI
- Designing an appropriate organisation / Estabelecer uma organização adequada
- Selecting people to manage actions HERE and THERE / Seleccionar pessoas para gerir ações AQUI e ALI
- Collecting / managing funds / Recolher/gerir fundos
- Relating to the PAT / Relacionar-se com a PAT

#### Reflective evaluation

Therefore, the evaluation team worked on the development of an evaluative research perspective aimed at using the experiences already acquired as an open door laboratory in which to share what we have called a "reflective evaluation ex-ante."

Thus, an evaluation that would indicate provisional and prescriptive future directions, starting from the learning environment implemented in the past 50 years.

#### Forecast and prescription for future directions

The basic idea is to design future cooperation in (but not limited to) these five areas not from literature or by the convening of "outside experts", but from the ability to develop knowledge and practice by examining and analysing in depth what has already been achieved and what is coming.

This reflective evaluation (ex-ante) with planning function sought to investigate not so much what has been done, but the reasons for the programme and projects assumptions, analysing the relevance between the analysis of the contexts and the processes that led to development choices. Central in this type of evaluation are the cognitive strategies used, first to understand the areas (context analysis), and then to intervene to create desirable and shared changes (implemented projects).

#### Investigate the reasons for the programme assumptions

The evaluation adopted a participatory approach focusing on the process and the needs of practitioners. The evaluation process helps the transformation of one type of information to another, and taking the contribution of the utilisation-oriented and responsive schools, the evaluation is designed to help those involved in the daily work to best cope with new situations partly similar, and partly different compared to experiences already acquired. The practice of evaluation becomes a process of interpretation so as to be able to operate properly between possibility and desir-

#### Participatory evaluation

Deste modo o grupo de avaliação trabalhou na elaboração de uma perspetiva de pesquisa avaliativa, almejando usar as experiências já havidas como laboratório (de portas abertas) onde poderia compartilhar-se o que se tem definido como uma "avaliação reflexiva ex-ante".

Assim, uma avaliação que desse indicações futuras previsionais e prescritivas, a partir do ambiente de aprendizagem posto em prática nestes 50 anos. A ideia fundamental é desenhar a futura cooperação nestes cinco territórios (e não só) não a partir da literatura, nem da convocação de "especialistas externos", mas da capacidade de desenvolver conhecimento e práticas, examinando e aprofundando o que já foi realizado e o que se está a dar.

Esta avaliação reflexiva (ex-ante) com funções projectuais procurou saber não tanto o que foi feito, mas as razões das lógicas de programa e das lógicas dos projectos, analisando a pertinência entre a leitura dos territórios e os processos que presidiram à construção das escolhas.

Fundamentais neste tipo de avaliação são as estratégias cognitivas postas em prática, em primeiro lugar para se colocarem nos contextos (análises territoriais) e depois para intervir e gerar mudanças auspiciosas e partilhadas (a projectualidade realizada)

A avaliação adoptou uma abordagem participada privilegiando o processo e as exigências dos operadores. O processo de avaliação ajuda a transformação de um tipo de informações noutra e, adoptando o contributo das "utilization oriented e responsive schools", a avaliação realiza-se para ajudar os intervenientes envolvidos no trabalho quotidiano a enfrentarem do melhor modo possível as novas situações em parte iguais, em parte diferentes, das experiências já realizadas

#### Avaliação reflexiva

#### Indicações futuras previsionais e preventivas

#### Indagar as razões das lógicas do programa

#### Avaliação participada



quadro della documentazione complessiva anche se possono avere un indipendente utilizzo.

#### Elenco allegati al rapporto

- 1) Rapporto di ricostruzione Kosovo
  - 2) Rapporto di ricostruzione Mozambico
  - 3) Rapporto di ricostruzione Kraljevo
  - 4) Rapporto di ricostruzione Prijedor
  - 5) Le fonti utilizzate e le attività svolte
  - 6) Grappoli di obiettivi e valutazioni
  - 7) Sistema di monitoraggio e valutazione
  - 8) Progetti e organizzazioni: una raccolta di pratiche significative
- 

... e gli allegati

Construction of meaning	<p>ability<sup>2</sup>. In this perspective, the deep role exerted by the evaluation is the construction of meaning from the subject-object and subject-to-subject relations between the actors involved in the planning, implementation, evaluation, in the network of actions and relations of designed and implemented interventions. Patton<sup>3</sup> points out that the process of helping the parties to clarify the meaning of their objectives, results in the change of the programme.</p>	<p>A prática da avaliação torna-se um processo de interpretação<sup>2</sup> para conseguir operar adequadamente entre o possível e o desejável</p>	Construções significativas
Products of the research: the evaluation report	<p>As explained in the previous paragraphs, the evaluation sought to build on the experience gained by creating a learning environment for future practice. One of the products of the process of this evaluative research is the evaluation report consisting of five chapters: 1. methodological introduction and a summary of the contents; 2. organisational forms; 3. objectives; 4. the topic of relations; 5. the role of the PAT. The report also contains a number of annexes, which grow and interact as part of the documentation package even though they may have an independent use.</p>	<p>Nesta perspectiva o papel fundamental exercido pela avaliação é a construção de significados provenientes de relações sujeito-objecto e sujeito-sujeito dos actores envolvidos na programação, execução, avaliação, na rede de ações e relações das intervenções pensadas e atuadas. Patton<sup>3</sup> recorda como o processo de auxiliar os sujeitos a esclarecerem o significado dos objectivos resulta numa mudança de programa. Como se especificou nos parágrafos precedentes a avaliação procurou capitalizar a experiência amadurecida construindo um ambiente de aprendizagem para as práticas futuras. Um dos produtos do processo de pesquisa avaliativa é o relatório de avaliação constituído por cinco capítulos: 1. Premissa metodológica e sínteses dos conteúdos; 2. formas organizativas; 3. os objectivos; 4. o tema das relações; 5 o papel da PAT. O relatório contém além disso uma série de anexos, que nascem e interagem no quadro da documentação global, embora possam ter uma utilização independente.</p>	Os produtos da pesquisa: o relatório de avaliação.
...and the annexes	<p style="text-align: center;"><b>List of report annexes   Elenco dos anexos ao relatório</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Report on Trentino with Kosovo / Relatório de reconstrução Kosovo</li> <li>2) Report on Trentino with Mozambique / Relatório de reconstrução Moçambique</li> <li>3) Report on Trentino with Kraljevo / Relatório de reconstrução Kraljevo</li> <li>4) Report on Trentino with Prijedor / Relatório de reconstrução Prijedor</li> <li>5) Sources and carried out activities / As fontes utilizadas e as actividades efectuadas</li> <li>6) Clusters of objectives and evaluations / Conjuntos de objectivos e avaliação</li> <li>7) Monitoring and evaluation system / Sistema de monitoria e avaliação</li> <li>8) Projects and organisations: a collection of significant practices / Projectos e organizações: uma recolha de práticas significativas</li> </ol>		...e os anexos

2 See: Lipari D. (1995), *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma

3 See: Patton Q. M. (1998), *Discovering process use*, in *Evaluation 4(2)*, pp. 225-233, in particular p. 227.

2 Veja-se: Lipari D. (1995), *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edições Lavoro, Roma

3 Veja-se: Patton Q. M. (1998), *Discovering process use*, in *Evaluation 4(2)*, pp. 225-233, particularmente a p. 227.

# Leggere i contesti

# 2

**Reading the contexts**

**Ler os contextos**



## Leggere i contesti

La ricerca non si è soffermata sul confronto tra attività programmate e realizzate quanto sul contesto formativo delle esperienze, ovvero su quali fossero le motivazioni che hanno spinto verso la definizione degli obiettivi e le previsioni rispetto ai risultati.

Sostanzialmente si è analizzato il processo di costruzione della logica di programma, realizzando una valutazione sul metodo e sulle coerenze, che, solo nei casi ove ciò risultasse opportuno, è entrata nel merito di alcune specifiche attività realizzate.

Le esperienze analizzate si caratterizzano per essere operazioni ad elevata sperimentaltà che costituiscono un laboratorio delle politiche territoriali e settoriali in una particolare condizione storica.

Si è operato infatti nell'interfaccia tra due ordini territoriali. Nella ex-Jugoslavia si passava dalla disgregazione della federazione socialista al sogno di una integrazione all'interno di una Europa democratica e dei popoli. In Mozambico si passava da anni di guerra alla ricostruzione postbellica nella prospettiva della decentralizzazione.

In questi passaggi tra un ordine territoriale che cessa e un altro che sarà (ma non è ancora) si colloca la società civile che opera una transizione non istituzionale tra due forme istituzionali.

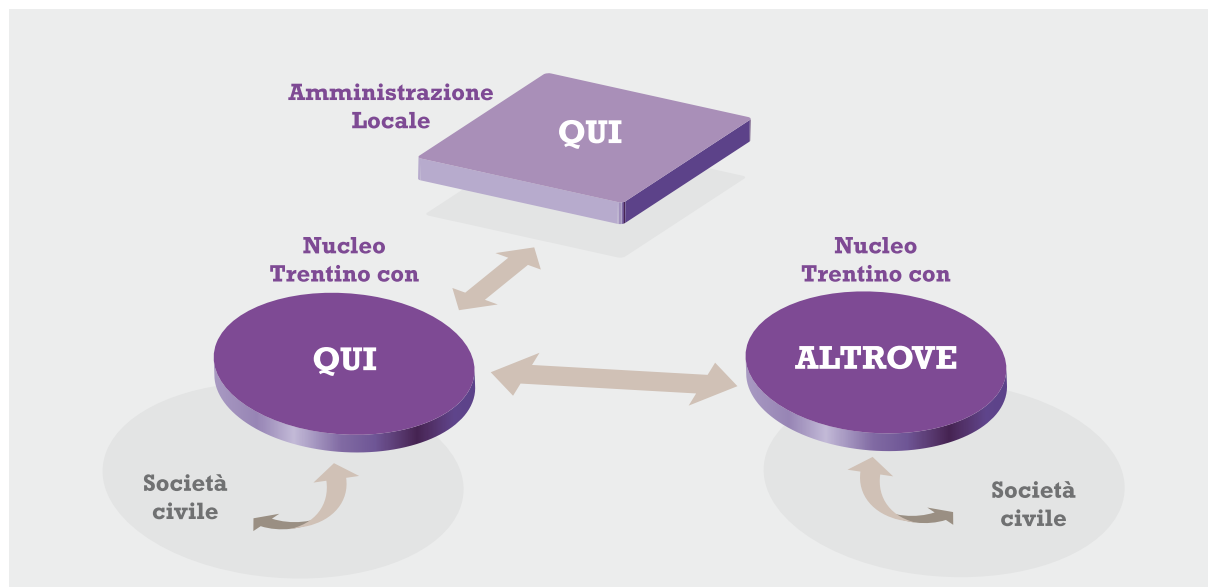
La società civile trentina, attivandosi nell'interazione con le realtà locali, funge da ammortizzatore nei processi di *state building* e di *peace building*.

Focus della ricerca sul metodo e sul processo di definizione degli obiettivi: il contesto formativo

Elevata sperimentaltà, laboratorio delle politiche

L'operatività nelle interfacce degli ordini territoriali praticando l'institutional building

### Situazione di partenza



### Reading the contexts

The research was not so much focused on the comparison between planned and implemented activities but on the learning context of the experience, in other words what were the reasons that led to the setting of objectives and expectations with respect to the results.

Basically, we analysed the building process of the programme logic, undertaking an evaluation of the method and coherence, which, only in cases where this proved necessary, entered into the content of the specific activities which were carried out.

The analysed experiences distinguish themselves as high-experimentation operations that constitute a laboratory of territorial and sector policies in a particular historical situation.

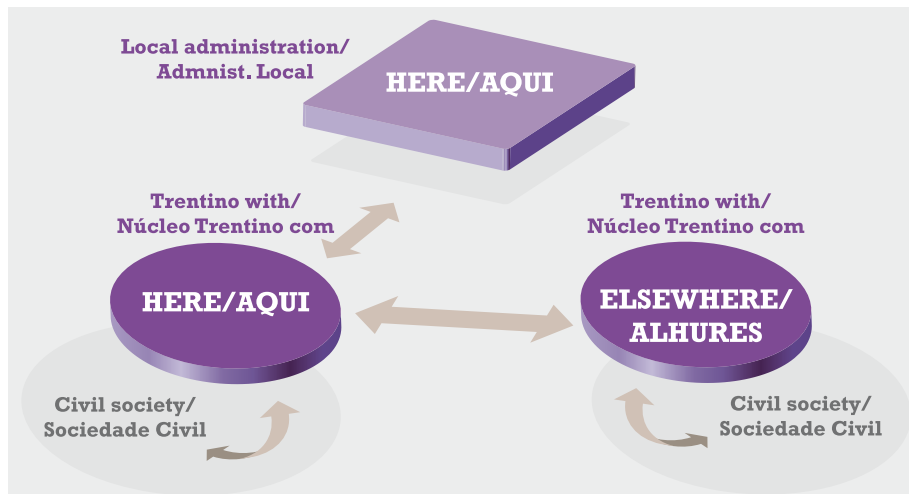
The work was in fact carried out in the interface between two territorial orders.

The former Yugoslavia moved from the disintegration of the Socialist Federation to the dream of integration within a democratic Europe of the people. In Mozambique the situation changed from years of war to post-war reconstruction within the prospect of decentralisation.

In these transitions between a territorial order that ceases and another that will come (but is not there as yet) stands civil society which allows for a non-institutional transition between two institutional forms.

Trentino civil society, mobilised through interactions with local contexts, has acted as a shock absorber in the processes of state building and peace building.

Starting situation  
Situaco de partida



Research focus on method and on the definition process of objectives: the formative context

High-experimentation operations, laboratory for policies

Operating in the interface between territorial orders through institutional building

### Ler os contextos

A pesquisa não se limitou são  comparao entre as actividades programadas e as realizadas, mas analisou também o contexto formativo das experiências, ou seja, quais as motivaes que conduziram  definio dos objectivos e as previsões em relao aos resultados.

Substancialmente analisou-se o processo de construo da lógica de programa, realizando uma avaliao sobre o método e sobre as coerências, que, são nos casos considerados oportunos, entrou no âmago de algumas actividades específicas realizadas.

As experiências analisadas caracterizam-se por serem operaes de elevada experimentalidade, que constituem um laboratório das políticas territoriais e sectoriais, numa particular condio histórica.

Operou-se, de facto, na interface entre duas ordens territoriais. Na ex-Jugoslávia passava-se da desagregao da federao socialista ao sonho de uma integrao no seio de uma Europa democrática e dos povos. Em Moçambique passava-se de anos de guerra  reconstruo ps-bélica na perspectiva da descentralizao.

Nestas passagens, entre uma ordem territorial que cessa e outra que será (mas ainda não ), coloca-se a sociedade civil que opera uma transio não institucional entre duas formas institucionais.

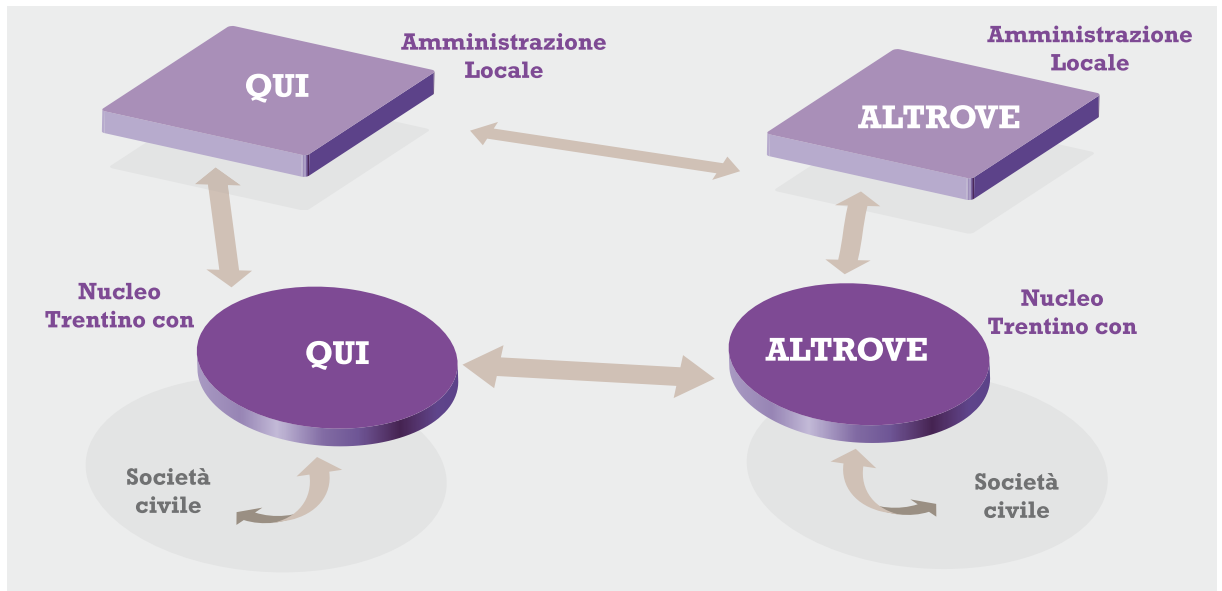
A sociedade civil trentina, activando-se na interaco com as realidades locais, funciona como amortizador nos processos de *state building* e de *peace building*.

Focalizao da pesquisa sobre o método e sobre o processo de definio dos objectivos: o contexto formativo

Elevada experimentalidade, laboratório das políticas

A operacionalidade nas interfaces das ordens territoriais praticando o institucional building

L'azione di "Trentino Con"



Le esperienze analizzate propongono qualcosa di nuovo e di diverso nel panorama della cooperazione e della solidarietà internazionale segmentato e specializzato: occupano uno spazio non ambito che riguarda il percorso complesso che va dalla post-ricostruzione allo sviluppo locale.

**Una nuova specializzazione: la continuità tra ricostruzione e sviluppo locale**

Si tratta di un grande orientamento strategico idealmente presente - anche se non sempre programmaticamente esplicitato - che deve fare i conti con la non facile definizione di una appropriata struttura organizzativa capace di rispondere alla sfida. Il tema delle forme organizzative è analizzato nel successivo capitolo 3.

**Combinare un orientamento strategico e una adeguata struttura organizzativa**

Viene capovolto l'ordine delle prassi della cooperazione consolidata: lì, esistono organizzazioni specializzate che cercano progetti su misura. Qui, nell'attivazione della società civile, sembra invece esistere prima il progetto che cerca un'organizzazione su misura, aspetto complicato perché nel tempo le "misure cambiano".

**Ribaltamento degli ordini delle prassi di cooperazione**

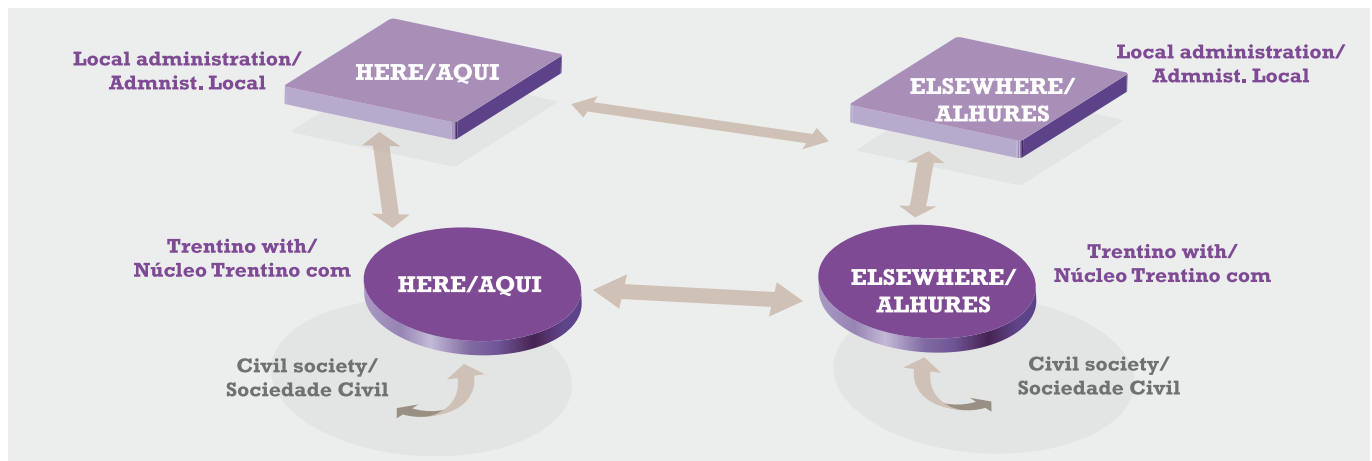
L'esperienza presenta un grande valore euristico nell'indagare le interfacce (ambito tipico delle teorie e delle prassi della complessità) spesso poco ambite nelle culture organizzative estremamente specializzate sull'esistente ed il consueto:

**Valore euristico delle esperienze**

- le interfacce tra ordini territoriali
- le interfacce tra emergenza e sviluppo
- le interfacce tra progettualità "temporalmente recintata" e progettualità continua
- le interfacce tra programmi complessi di lunga durata che vengono prima degli assetti organizzativi
- le interfacce tra settori di intervento
- le interfacce tra territori e le geografie mutevoli delle geometrie variabili.



The action of "Trentino with"  
A acção de "Trentino Com"



A new specialisation: the continuity between reconstruction and local development

The analysed experiences offer something new and different in the segmented and specialised international development field: they occupy an often overlooked space which relates to the complex path that goes from post-reconstruction to local development.

As experiências analisadas propõem algo de novo e de diverso no panorama, segmentado e especializado, da cooperação e da solidariedade internacional: ocupam um espaço não cobiçado que concerne ao percurso complexo que vai da pós-reconstrução ao desenvolvimento local. Trata-se de uma grande orientação estratégica idealmente presente – embora nem sempre programaticamente explicitada – que deve fazer frente à não fácil definição de uma apropriada estrutura organizativa capaz de responder ao desafio. O tema das formas organizativas é analisado no próximo capítulo 3. Inverte-se a ordem das práticas da cooperação consolidada: aí, existem organizações especializadas que procuram projectos personalizados. Aqui, na activação da sociedade civil, parece existir primeiro o projecto que procura uma organização personalizada, aspecto complicado porque no tempo as “medidas mudam”. A experiência apresenta um grande valor heurístico no indagar as interfaces (âmbito típico das teorias e das práticas da complexidade) frequentemente pouco cobiçadas nas culturas organizativas extremamente especializadas sobre o existente e o habitual:

Uma nova especialização: a continuidade entre reconstrução e desenvolvimento local

Combining strategic guidance and an adequate organisational structure

It is about a strategic direction ideally present - though not always programmatically explicit - that has to deal with the difficult definition of an appropriate organisational structure capable of responding to the challenge. The theme of organisational forms is analysed in the following chapter. The order of established cooperation is reversed: there, tailor-made projects are sought by specialised organisations. Here instead, by stimulating civil society, there seem to exist first the projects that seek a suitable organisation, which is a complicated matter due to the fact that over time “the measures change”.

- as interfaces entre ordens territoriais
- as interfaces entre emergência e desenvolvimento
- as interfaces entre projectualidade “temporalmente recintada” e projectualidade contínua
- as interfaces entre programas complexos de longa duração que precedem aos estruturas organizativas
- as interfaces entre sectores de intervenção
- as interfaces entre territórios e as geografias mutáveis das geometrias variáveis.

Combinar uma orientação estratégica e uma adequada estrutura organizativa

Order overturn of cooperation practices

The experience has a great heuristic value in investigating interfaces (a typical field of theories and practices of complexity) often not desirable in organisational cultures which are extremely specialised on the existing and the usual:

Viragem das ordens das práticas de cooperação

Heuristic value of the experiences

- interfaces between territorial orders
- interfaces between emergency and development
- interfaces between “time-fenced” projects and continuous planning
- interfaces between long-term complex programmes that come before the organisational structures
- interfaces between sectors
- interfaces between territories and the changing geographies of variable geometry.

Valor heurístico das experiências

Dependence on the time of territories...

Another important element of these experiences is their due dependence on the time necessary for each territory to develop ad-

Outro elemento importante destas experiências é a sua obrigatória dependência dos tempos de que os territórios necessitam

Dependência dos tempos dos territórios...

## 2

Altro elemento importante di queste esperienze è la loro doverosa dipendenza dai tempi necessari ai territori per maturare adeguate istituzioni. Si pensi ai discontinui processi di decentralizzazione in Mozambico o all'emergere di amministrazioni locali con le quali interagire solo dopo alcuni anni di presenza in loco, come nel caso di Peja/Pec e Prijedor.

Di fronte a contesti destrutturati le scelte possono essere di due tipi: l'attesa che il territorio sia adeguato alla progettualità di una determinata organizzazione oppure, come si è fatto, accettare la sfida di affiancare la società civile nei processi di riorganizzazione degli ordini territoriali e sviluppare una specializzazione in interventi complessi di lungo periodo nelle interfacce delle complessità territoriali diacroniche.

**Dipendenza dai tempi dei territori...**

**... specializzazione in interventi complessi di lungo periodo nelle interfacce delle complessità territoriali diacroniche**

### Accompagnamento delle istituzioni locali in Mozambico



Nel caso del Trentino con il Mozambico (TcM), fin da subito viene data un'esplicita connotazione alla propria presenza e ruolo nel distretto di Caia in termini di stimolo al rafforzamento dei processi di autosviluppo democratico nella comunità ed alla collaborazione tra società civile e amministrazione pubblica. Fin dall'avvio, quindi, vengono definiti ambiziosi obiettivi relativi al rafforzamento dei processi partecipativi di pianificazione delle strategie di sviluppo del distretto. Vengono sviluppate attività per rafforzare la capacità operativa dei gruppi di lavoro distrettuali prima e del Conselho consultivo poi quali strumenti principali di partecipazione della società civile. Si lavora 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, però, 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.

TcM negli anni svolge un importante ruolo di sostegno e rafforzamento istituzionale. Oltre alla pre-assunzione e formazione di personale dell'amministrazione distrettuale, TcM promuove direttamente la creazione di due uffici e l'assunzione e formazione del relativo personale: l'ufficio di pianificazione e l'ufficio di acqua e sanitation, entrambi successivamente inquadrati all'interno del Servizio Distrettuale di Pianificazione e Infrastrutture. Negli anni continua a svolgere un ruolo di *assessoria*\* 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.

\* Termine usato 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. L'elemento caratterizzante è dato dalla continuità.

... specialisation in long-term complex interventions in the interfaces of territorial diachronic complexity.

equate institutions. Take, for example, the discontinuous processes of decentralisation in Mozambique or the emergence of local government with which it is possible to interact only after several years of presence in the area, as in the case of Peja/Pec and Prijedor.

Faced with unstructured local contexts choices can be of two types: waiting until the context is suitable for the projects of a specific organisation or, as it was done, accept the challenge of supporting civil society in the process of reorganisation of territorial orders and develop a specialisation in long-term complex interventions in the interfaces of territorial diachronic complexity.

para amadurecer instituições adequadas. Basta pensar nos descontínuos processos de descentralização em Moçambique, ou no emergir de administrações locais com as quais interagir só depois de alguns anos de presença em loco, como no caso de Peja/Pec e Prijedor. Perante contextos desestruturados as escolhas podem ser de dois tipos: esperar que o território seja adequado à projectualidade de uma determinada organização ou então, como se fez, aceitar o desafio de apoiar a sociedade civil nos processos de reorganização das ordens territoriais e desenvolver uma especialização em intervenções complexas de longo período nas interfaces das complexidades territoriais diacrónicas.

... especialização em intervenções complexas de longo período nas interfaces das complexidades territoriais diacrónicas



### Acompanhamento de instituições locais em Moçambique

In the case of Trentino with Mozambique (TwM), right from the beginning an explicit connotation was given to its presence and role in Caia district in terms of stimulus to the strengthening of processes of democratic self-development in the community and cooperation between civil society and public administration. Since the beginning, ambitious targets were therefore defined for strengthening participatory processes in planning development strategies within the district. Activities were developed to enhance the operational capacity first of district Working Groups, and then of the Conselho consultivo, as the main forum for the participation of civil society. The work was carried out directly with the district departments to encourage the involvement and empowerment of local institutions in the responsible planning and management of development projects. The planned idea, however, clashed with the reality; in fact, on the one hand the capacity at the level of civil society was very limited and therefore there were considerable difficulties in accompanying the Conselho consultivo in identifying priorities and strategies for the development of the district, on the other hand, local institutions also had severe limitations in terms of both representation and capacity and resources to govern the process of district development.

Over the years TwM has played an important support and institutional strengthening role. In addition to pre-employment and training of district administration staff, TwM has directly promoted the creation of two offices and the recruitment and training of its personnel: the planning office and the office of water and sanitation, both subsequently inserted into the District Planning and Infrastructure Department. Over the years, it has continued to play a role in assessoria\* to the local administration and in particular to the district departments. It has also played a key role in advising the district administrators on the development of a Five Year Development Plan.

\* Term used to define the work of mentoring local partners. It is not easy to define the equivalent in English, because the service is between consultancy and accompaniment, thus less formal and less punctual than consultancy, but more structured than an informal support. The distinguishing element is its continuity.

### Acompanhamento das instituições locais em Moçambique

No caso do Trentino com Moçambique (TcM), desde logo é dada uma conotação explícita à própria presença e papel no distrito de Caia, em termos de estímulo ao reforço dos processos de autodesenvolvimento democrático na comunidade e à colaboração entre sociedade civil e administração pública. Por conseguinte, desde o arranque foram definidos objetivos ambiciosos relativos ao reforço dos processos participativos de planificação das estratégias de desenvolvimento do distrito. Desenvolvem-se actividades para reforçar a capacidade operativa em primeiro lugar dos grupos de trabalho distritais e do Conselho consultivo, depois, como instrumentos principais de participação da sociedade civil. Trabalha-se directamente com as direcções distritais para favorecer o envolvimento e a responsabilização das instituições locais na planificação e gestão responsável de iniciativas de cooperação e desenvolvimento. Contudo, a idealidade entra em choque com a realidade, porque se por um lado as capacidades a nível de sociedade civil são muito limitadas e existem, portanto, grandes dificuldades em acompanhar o Conselho consultivo na identificação de prioridades e estratégias de desenvolvimento do distrito, por outro, também as instituições locais têm fortes limites em termos quer de representatividade, quer de capacidades e recursos para governar o processo de desenvolvimento do distrito. TcM ao longo dos anos desempenha um importante papel de apoio e reforço institucional. Além da pré-admissão e formação de pessoal da administração distrital, TcM promove directamente a criação de dois gabinetes e a admissão e formação do relativo pessoal: o gabinete de planificação e o gabinete de água e saneamento, ambos sucessivamente enquadrados no interior do Serviço Distrital de Planificação e Infraestruturas. No decurso dos anos continua a desempenhar um papel de assessoria\* em relação à administração local e em particular às direcções distritais. Desempenha também um papel-chave de consultoria para a administração distrital para a definição de um plano de desenvolvimento quinquenal.

\* Termo usado para definir o trabalho de apoio aos parceiros locais. Não é fácil encontrar o termo equivalente em italiano, porque o serviço oferecido é uma via intermédia entre a consultoria e o acompanhamento, portanto é menos formal e menos pontual de uma consultoria, mas mais estruturado que um acompanhamento informal. O elemento caracterizante é dado pela continuidade.

# 2

Emerge infine un fattore di rilevanza e di comunanza tra le diverse esperienze che è presupposto fondante di "Trentino con", ancorché elemento intangibile e in quanto tale spesso difficile da decodificare nei processi valutativi.

È il tema della sussistenza, permanenza e pregnanza di valori condivisi di base: coloro che nel tempo hanno operato e sono intervenuti all'interno delle complesse operazioni in cui si è concretizzato l'agire dei Tavoli, talvolta con esiti estremamente positivi talaltra non riuscendo a corrispondere agli ambiziosi obiettivi che erano stati definiti, hanno corrisposto ad un accordo "tacito", ma per questo non meno definito e determinato, cui hanno conformato le loro attività. La "solidarietà" quale risultante di un approccio in cui l'identità etica, la correttezza nei comportamenti, l'onestà intellettuale dei partecipanti partecipano e costituiscono valori ispiratori delle esperienze. In letteratura talvolta a questa caratteristica corrisponde la definizione di "capitale sociale". Dell'esistenza e della condivisione di questo valore fondativo si è trovata traccia persistente nel tempo ed evidente nei fatti in ciascuna delle esperienze analizzate.

**Un fattore determinante  
intangibile, con effetti  
molto chiaramente  
percepibili**

In conclusion a factor of relevance and commonality emerged between the different experiences that is a foundational premise of "Trentino with". It is, however, an intangible element and as such is often difficult to decode in the evaluation process.

It is the theme of the existence, permanence and significance of a base of shared values: those who have worked over time within the complex operations in which the work of Roundtables was put into effect, sometimes with extremely positive outcomes, sometimes failing to meet the ambitious goals that had been set, complied with a "tacit" but nonetheless defined and determined agreement, which shaped their activities. "Solidarity" as the result of an approach in which the identity of ethics, correct behaviour, and intellectual honesty of the participants share and constitute values underpinning the experiences. In the literature, sometimes this is defined as "social capital". Evidence, persistent in time and in fact apparent in each of the analysed experiences, was found of the existence and sharing of this fundamental value.

A major intangible factor, with very clearly perceptible effects

Emerge por fim um fator relevante e comum entre as diversas experiências que é o pressuposto fundador de "Trentino com", ainda que elemento intangível e, enquanto tal, frequentemente difícil de decodificar nos processos de avaliação.

É o tema da subsistência, permanência e pregnância de valores compartilhados de base: aqueles que no tempo operaram e intervieram no seio das complexas operações nas quais se concretizou o agir das Mesas, por vezes com resultados extremamente positivos, outras vezes não conseguindo responder aos ambiciosos objectivos que tinham sido definidos, corresponderam a um acordo "tácito", mas por isso não menos definido e determinado, ao qual conformaram as suas actividades. A "solidariedade" resultante de uma abordagem na qual a identidade ética, a correcção dos comportamentos, a honestidade intelectual dos participantes participam e constituem valores inspiradores das experiências. Na literatura a esta característica corresponde, por vezes, a definição de "capital social". Da existência e do compartilhar deste valor alicerçante, encontraram-se rastros, persistentes no tempo e evidentes nos factos, em cada uma das experiências analisadas.

Um factor determinante intangível, com efeitos muito claramente perceptíveis

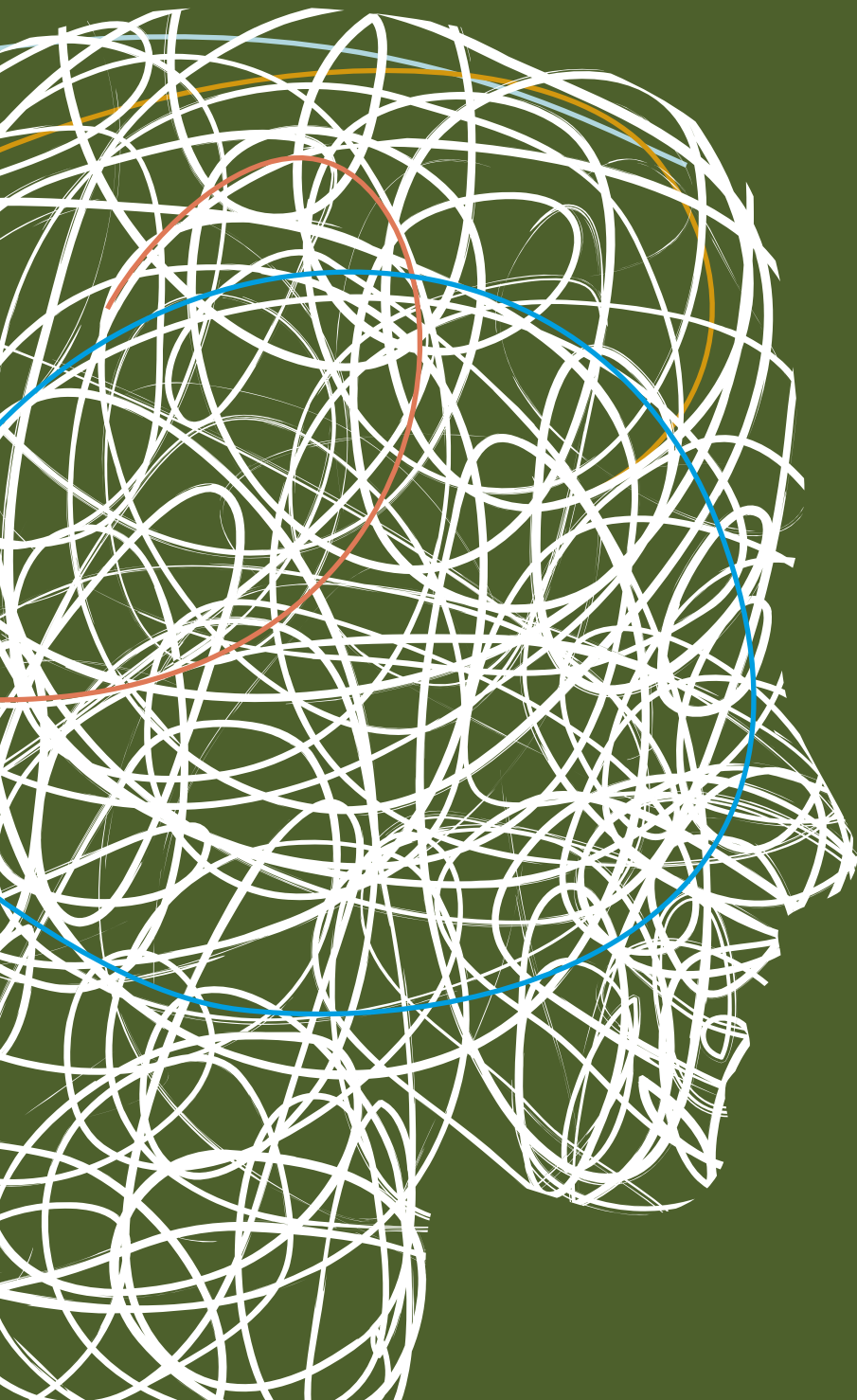
# Protagonismo, pratiche organizzative, reti territoriali

# 3

**Leading actors,  
organisational practices,  
territorial networks**

**Protagonismo,  
práticas organizativas,  
redes territoriais**







# Protagonismo, pratiche organizzative, reti territoriali



## a. Assetti organizzativi

Gli assetti organizzativi assunti nell'impostazione e nello sviluppo delle esperienze "Trentino con" hanno costituito un tema di particolare approfondimento considerando il forte livello di complessità e di persistenza nel tempo e la diversità nelle soluzioni organizzative adottate in Trentino e in loco. I fattori che hanno contribuito alle scelte in merito alle soluzioni organizzative sono riconducibili al contesto locale, allo specifico momento storico in cui queste iniziative vengono avviate, alla storia che ciascuna esperienza ha maturato in Trentino e alla presenza di altri fattori legati alle persone e organizzazioni coinvolte.

Le esperienze analizzate, pur mostrando significative differenze, sono caratterizzate da alcuni tratti rilevanti in comune:

- Una piattaforma di coordinamento, *il Tavolo*, costituita dai soggetti trentini che contribuiscono, ciascuno per le proprie competenze e disponibilità, alla realizzazione del programma. Il Tavolo non ha personalità giuridica pertanto la responsabilità delle iniziative promosse al suo interno è suddivisa tra i singoli membri del Tavolo. Nella nostra analisi il Tavolo è ricondotto a un *modello confederale* in quanto legame tra soggetti a cui è lasciata ampia autonomia oltre alla responsabilità dei progetti.
- Un'*associazione di secondo livello* costituita dai soggetti trentini che condividono l'interesse a realizzare un programma ma non hanno la disponibilità o le capacità di realizzarlo singolarmente. L'associazione ha come finalità principale la realizzazione del programma e a tal fine si dota generalmente di personale di coordinamento in Trentino e in loco. L'associazione di II livello si avvicina a un *assetto organizzativo di tipo consortile*.
- L'attivazione di numerosi attori della comunità trentina che si sommano a quelli che aderiscono al Tavolo e all'associazione di secondo livello. A tal fine sono state utilizzate modalità diverse quali l'attivazione di *reti territoriali e gruppi di lavoro* costituiti da soggetti che senza aderire al Tavolo o all'associazione prendono parte all'ideazione e realizzazione delle attività.

Le forme organizzative in Trentino:

rilevanza, persistenza ed evoluzione

Gli elementi costitutivi di "Trentino con"

Il "Tavolo", piattaforma di coordinamento...

...base per un modello organizzativo "confederale"

La costituzione di un'associazione di secondo livello...

...evoluzione verso un assetto "consortile"

Attivazione degli attori della comunità trentina: reti territoriali, gruppi di lavoro



## Leading actors, organisational practices, territorial networks

### a. Organisational structures

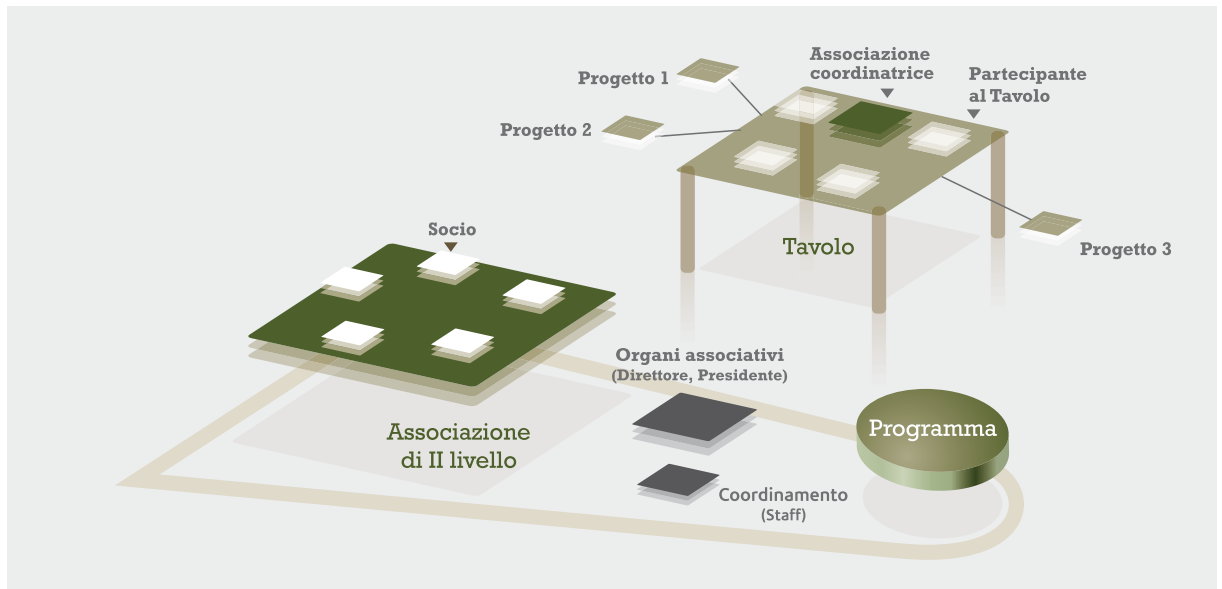
The organisational forms in Trentino:	The organisational arrangements created in the "Trentino with" experiences have been a topic of particular in depth analysis in view of the high level of complexity and persistence over time and diversity in organisational solutions adopted in Trentino and in the field. The factors which contributed to the choices in terms of organisational solutions are related to the local context, the specific historical moment in which these initiatives were started, the experience that each programme has gained in Trentino and the presence of other factors related to the people and organisations involved.
relevance, persistence and evolution	The experiences analysed, although showing significant differences, are characterised by some relevant traits in common which are as follows:
Building elements of "Trentino with"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A platform for coordination, the Roundtable, consisting of Trentino actors who each contribute their skills and availability, to the implementation of the programme. The Roundtable has no legal status therefore the responsibility of the initiatives promoted within is divided among the individual members of the Roundtable. In our analysis, the Roundtable is seen as a confederal model, as a link between entities who have broad autonomy in addition to the responsibility for the projects.</li> </ul>
The "Roundtable" as a coordination platform...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A second level association composed of actors from Trentino who share an interest in realising a programme but do not have the availability or ability to implement it individually. The association has as its main purpose the implementation of the programme and to this end it generally employs personnel for the coordination in Trentino and in the field. The second level association is essentially a consortium organisational model.</li> </ul>
...basis for an organisational "confederal" model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The involvement of many participants from Trentino communities who are in addition to those who adhere to the Roundtable and the second level association. To this end different modalities have been used such as the initiation of local networks and working groups made up of people who, without joining the Roundtable or the association, take part in the planning and implementation of activities.</li> </ul>
Constitution of a second level Association...	
...evolution towards a consortium structure	
Involvement of Trentino based actors: regional networks, working groups	

## Protagonismo, práticas organizativas, redes territoriais

### a. Configurações organizativas

As configurações organizativas estabelecidas na abordagem e no desenvolvimento das experiências "Trentino com", constituíram um tema particularmente aprofundado considerando o forte nível de complexidade e de persistência no tempo e a diversidade nas soluções organizativas adoptadas no Trentino e em loco. Os fatores que contribuíram para as escolhas concernentes as soluções organizativas que se prendem com o contexto local, o específico momento histórico no qual estas iniciativas são lançadas, a história que cada experiência amadureceu no Trentino e com a presença de outros fatores ligados às pessoas e organizações envolvidas.	As formas organizativas em Trentino:
As experiências analisadas, embora apresentem diferenças significativas, são caracterizadas por alguns traços comuns relevantes:	relevância, persistência e evolução
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma plataforma de coordenação, a Mesa, constituída por intervenientes trentinos que contribuem, cada um segundo as próprias competências e disponibilidades, para a realização do programa. A Mesa não tem personalidade jurídica, portanto a responsabilidade das iniciativas promovidas no seu seio é dividida entre cada um dos membros da Mesa. Na nossa análise a Mesa pode ser aferida a um modelo confederativo enquanto ligação entre sujeitos aos quais é concedida ampla autonomia, além da responsabilidade dos projectos.</li> </ul>	Os elementos constitutivos de "Trentino com"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma associação de segundo nível constituída por intervenientes trentinos que compartilham o interesse em realizar um programa, mas não têm as disponibilidades ou as capacidades de o realizarem individualmente. A associação tem como finalidade principal a realização do programa e para tal fim munese geralmente de pessoal de coordenação no Trentino e em loco. A associação de II nível assemelha-se a uma configuração organizativa de tipo consorciado.</li> </ul>	A "Mesa", plataforma de coordenação...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ativação de numerosos participantes da comunidade trentina que se somam àqueles que aderem à Mesa e à associação de segundo nível. Para tal fim foram utilizadas diversas modalidades, tais como a ativação de redes territoriais e grupos de trabalho, constituídos por sujeitos que, sem aderir à Mesa ou à associação, participam na concepção e realização das actividades.</li> </ul>	...base para um modelo organizativo "confederativo"
	A constituição de uma Associação de segundo nível...
	...evolução rumo a uma configuração "consorciada"
	Activação dos participantes da comunidade trentina: redes territoriais, grupos de trabalho

Modello confederale (Tavolo) e modello consortile (Associazione di II livello) a confronto



In generale si è osservato come dal modello iniziale confederale, sostanzialmente comune nella logica organizzativa fondante, le diverse esperienze si siano progressivamente evolute assumendo soluzioni organizzative che, nel tentativo di temperare partecipazione, coordinamento ed efficacia operativa, hanno progressivamente teso a rafforzare nei fatti la risposta e la capacità di azione rispetto alla dinamica partecipativa.

Va riconosciuto che più che di una limitazione degli spazi di partecipazione si osserva un progressivo indebolirsi ed esaurirsi spontaneo di questa con il passare del tempo, al quale corrisponde, secondo un nesso non necessariamente di relazione causale, l'evoluzione verso modalità organizzative più strutturate che abbiamo definito consortili.

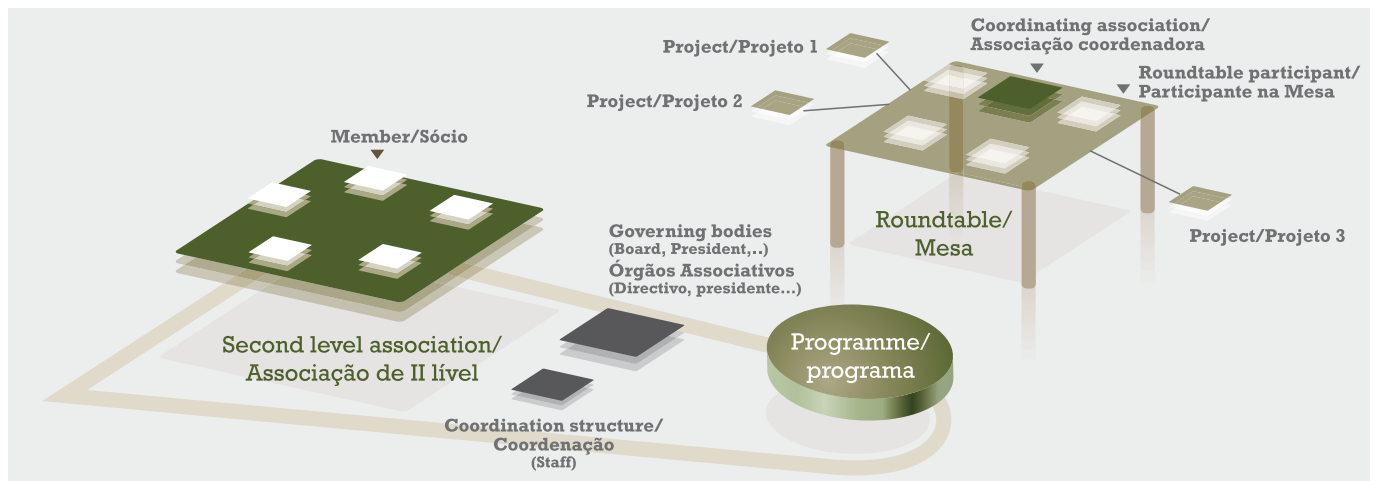
Il modello organizzativo consortile è risultato particolarmente adatto alla gestione di programmi complessi, multisettoriali e di lunga durata. Esso ha tuttavia mostrato i propri limiti nella capacità di promuovere l'effettiva condivisione di un programma sviluppato in forma collegiale e in modo sinergico da una pluralità di soggetti trentini. Le associazioni di secondo livello infatti hanno per lo più una base associativa limitata. La partecipazione e il coinvolgimento di un numero più ampio di attori passa quindi attraverso la costituzione di reti territoriali e gruppi di lavoro che gravitano attorno alle associazioni pur non facendone direttamente parte; le associazioni per parte loro coinvolgono i singoli membri prevalentemente in modo bilaterale e direttamente funzionale all'apporto tecnico-professionale che ciascuno è in grado e disposto ad offrire.

A fronte di un determinato assetto organizzativo e della crescente pressione derivante dalle necessità di sviluppare le attività progettate e finanziate, emerge

**Partecipazione e incisività d'azione: una tensione dialettica**

**L'evoluzione verso il modello "consortile": più adatto alla gestione di operazioni complesse, con limiti alla partecipazione ampia e collegialità**

Comparison between confederal model (Roundtable) and consortium model (Second level association)  
 Modelo confederativo (Mesa) e modelo consorciado (Associação de II nível) em comparação



In general, it was observed that from the initial confederal model, substantially common in its organisational founding logic, the different experiences have gradually evolved in terms of organisational solutions. Such solutions, in an attempt to adapt participation, coordination and effectiveness, have in reality increasingly tended to strengthen the ability to act with respect to the dynamics of participation.

It should be recognised that rather than a limitation of space for participation, a progressive weakening and spontaneous exhaustion of said participation is observed with the passage of time. According to a link not necessarily of causal relationship, this corresponds to the evolution towards a more structured organisational arrangement that we defined as consortium model.

The organisational model of a consortium was particularly suited to the management of complex, long-term multi-sector programmes. However, it has shown limitations in its ability to promote the effective sharing of a programme developed in a collegial and synergistic manner by a variety of Trentino actors. Second-level associations in fact mostly have a limited membership base. The participation and the involvement of a larger number of actors then is facilitated by the creation of local networks and working groups that hover around the associations even if they are not directly part of them; the associations for their part involve individual members primarily on a bilateral basis and directly in terms of the technical and professional contribution that each is able and willing to offer.

Taking into account the particular organisational structure and the growing pressure resulting from the need to develop the planned and financed activities, a clear need emerges to structure a point of permanent coordination in Trento. Key functions are: providing support to programmes in the field, promoting and coordinating the participation of representatives

Em geral observou-se como partindo de um modelo inicial confederativo, substancialmente comum na lógica organizativa fundadora, as diversas experiências foram progressivamente evoluindo assumindo soluções organizativas que, na tentativa de harmonizar participação, coordenação e eficácia operativa, tenderam progressivamente a reforçar nos factos a resposta e as capacidades de acção em relação à dinâmica participativa. Deve ser reconhecido que, mais que de uma limitação dos espaços de participação, se observa um progressivo enfraquecimento e esgotamento espontâneo desta com o passar do tempo, a que corresponde, segundo um nexa não necessariamente de relação causal, a evolução rumo a modalidades organizativas mais estruturadas que definimos consorciadas.

O modelo organizativo de consórcio é particularmente apropriado à gestão de programas complexos, multisectoriais e de longa duração. Todavia esse mostrou os próprios limites na capacidade de promover a efetiva partilha de um programa desenvolvido em forma colegial e em modo sinérgico por uma pluralidade de sujeitos trentinos. De facto, as associações de segundo nível têm, na maioria dos casos, uma base associativa limitada. A participação e o envolvimento de um número mais amplo de intervenientes passa, portanto, através da constituição de redes territoriais e grupos de trabalho que gravitam à volta das associações, embora não façam parte das mesmas; as associações, por seu lado, envolvem os membros singulares prevalentemente em modo bilateral e directamente funcional à contribuição técnico-profissional de que cada um é capaz e está disposto a oferecer.

Visto uma determinada configuração organizativa e a crescente pressão derivante das necessidades de desenvolver as actividades projetadas e financiadas, emerge, de modo evidente, a exigência de poder estruturar, em Trento, um ponto de coordenação permanente. Esse representa um elemento essencial para dar apoio aos programas

Participation and effectiveness of action: a dialectic tension

The evolution to the "consortium" model more suited to managing complex operations, with limits in terms of broad participation and collegiality

Participação e eficácia da acção: uma tensão dialéctica

A evolução ao modelo "consorcio": mais adaptado à gestão de operações complexas, com limites à participação ampla e plenária

# 3

in modo evidente l'esigenza di poter strutturare a Trento un punto di coordinamento permanente. Esso rappresenta un elemento essenziale per dare sostegno ai programmi in loco, promuovere e coordinare la partecipazione dei soggetti trentini, facilitare l'avvio di relazioni tra omologhi e organizzare in Trentino iniziative di promozione e sensibilizzazione. Un tema chiave in termini di assetto organizzativo è quindi connesso alla possibilità di costituire una struttura di coordinamento e di poterla mantenere operativa con continuità nel tempo, potendo contare su risorse finanziarie destinate per tale ruolo.

L'esigenza di assicurare continuità di azione nei diversi territori associati nei programmi di cooperazione di "Trentino con" ha posto fin da subito l'esigenza di organizzare un punto di riferimento e coordinamento in loco, che potesse svolgere effettivamente una funzione molteplice di supporto all'attuazione delle operazioni progettuali, di punto di riferimento locale per il coordinamento in Trentino e di raccordo con le comunità e le istituzioni locali.

Le soluzioni adottate e la loro evoluzione nel tempo sono difficilmente riconducibili ad uno o più modelli di riferimento comuni, dipendendo evidentemente dalle condizioni istituzionali e operative locali, dalla distanza e dalla conseguente maggiore o minore facilità e rapidità di trasferimento in loco e dalla presenza di strutture organizzate esistenti. I tratti che hanno nei diversi casi caratterizzato le attività di coordinamento in loco si possono ricondurre alla presenza permanente di esperti trentini residenti, alla presenza o costituzione di una struttura riconosciuta, permanente e "istituzionale" in loco, al coinvolgimento di esperti locali nelle funzioni di coordinamento. È ben evidente che la sussistenza degli ultimi due elementi richiamati si possa considerare una premessa importante alla sostenibilità delle iniziative. Nel caso dei Balcani il graduale processo di maggiore autonomizzazione delle esperienze è marcato a partire dal 2010 dall'assenza di personale espatriato e dal passaggio della responsabilità e della gestione delle strutture locali nelle mani del personale locale.

**La centralità di un ruolo di coordinamento a Trento per ciascuna iniziativa**

**Le forme organizzative in loco:**

**continuità di azione, integrazione tra i progetti e le relazioni con le comunità e le istituzioni locali**

**Impossibilità di determinare un modello predefinito di coordinamento locale**

**The centrality of a coordinating role in Trento for each initiative**

from Trentino, facilitating the establishment of relations between counterparts, organising promotional and awareness activities in Trentino. A key issue in terms of organisational structure is then connected to the possibility of establishing a coordination structure and being able to keep it operative continuously over time, leveraging financial resources for such a role.

The need to ensure continuity of action in the various partner territories of "Trentino with" programmes has posed from the outset the need to organise a point of reference and coordination in the field, which could play a very effective multiple role: support the implementation of the projects, act as a local reference point for the coordination in Trentino, liaise with the community and local institutions.

**The organisational forms in the field:**

**continuity of action and integration between projects and relationships with communities and local institutions**

The solutions adopted and their evolution over time are difficult to relate to one or more common models, clearly depending on the institutional and local operating conditions, on the presence of existing established structures and on the distance and the consequent greater or lesser ease and speed of transfer in the field. The traits that have in several cases characterised the field coordination activities can be related to the permanent presence of resident experts from Trentino, the presence or the establishment of a recognised, permanent and "institutional" structure and the involvement of local experts in the functions of coordination. It is quite clear that the existence of the last two mentioned items can be regarded as an important requirement for the sustainability of the initiatives. In the case of the Balkans, the gradual process of empowerment and local ownership has been marked since 2010 by the absence of expatriate personnel and by the transfer of responsibility and management of the local structures to local staff.

**Inability to determine a predefined local coordination model**

em loco, promover e coordenar a participação dos sujeitos trentinos, facilitar o estabelecimento de relações entre homólogos e organizar, no Trentino, iniciativas de promoção e sensibilização. Um tema chave em termos de configuração organizativa está portanto ligado à possibilidade de constituir uma estrutura de coordenação e de a poder manter operativa com continuidade no tempo, podendo contar com recursos financeiros destinados para tal fim. A exigência de garantir continuidade de acção nos diversos territórios associados nos programas de cooperação de "Trentino com" determinou, desde o seu início, a exigência de organizar um ponto de referência e coordenação em loco, que pudesse efetivamente desempenhar uma função múltipla de apoio à atuação das operações projetais, de ponto de referência local para a coordenação no Trentino e de anel de junção com as comunidades e as instituições locais. As soluções adoptadas e a sua evolução no tempo dificilmente podem ser reconduzíveis a um ou mais modelos de referência comuns, dependendo evidentemente das condições institucionais e operativas locais, da distância e da consequente maior ou menor facilidade e rapidez de transferência em loco e da presença de estruturas organizadas existentes. Os traços que caracterizaram, nos diversos casos, as atividades de coordenação em loco podem reconduzir-se à presença permanente de especialistas trentinos residentes, à presença ou constituição de uma estrutura reconhecida, permanente e "institucional" em loco, ao envolvimento de especialistas locais nas funções de coordenação. É bem evidente que a subsistência dos últimos dois elementos referidos pode ser considerada uma premissa importante da sustentabilidade das iniciativas. No caso dos Balcãs o gradual processo de maior autonomização das experiências é marcado, a partir de 2010, pela ausência de pessoal expatriado e pela transferência da responsabilidade e da gestão das estruturas locais para as mãos do pessoal local.

**O papel central da coordenação a Trento em cada iniciativa**

**As formas organizativas em loco**

**Continuidade da acção, integração entre projectos e as relações com as comunidades e as instituições locais**

**Impossibilidade em determinar um modelo predefinido de coordenação de loco**



### **Experiment in Kosovo of "exclusive coordination"**

Coordination in the field (i.e. in the territory "elsewhere") of TwK shows an interesting, distinctive feature: from 2000 to 2004 it was the only example of "Trentino with" in which the coordination of activities managed by the other members of the Roundtable was the sole responsibility of the Trentino field office.

Since 1999, several groups participating in the Trentino Roundtable were present in Peja/Pec to implement emergency projects. In 2000, having completed the emergency intervention, the need arose within the Roundtable to adopt a coordination structure to guide development interventions.

### **Experiência no Kosovo de "exclusiva coordenação"**

A coordenação em loco (ou seja no território "alures") de TcK mostra uma peculiaridade interessante: de 2000 a 2004 essa representou o único exemplo de "Trentino com", na qual a tarefa exclusiva da presença trentina era a coordenação das actividades geridas por outros membros da Mesa.

A partir de 1999 diversas associações aderentes à Mesa trentina estão presentes em Peja/Pec para realizar projetos de emergência. No ano de 2000, terminadas as intervenções de emergência, no seio da Mesa nasce a exigência de munir-se de uma coordenação para guiar as intervenções de desenvolvimento. O sujeito considerado apropriado a desempenhar a

### Esperimento in Kosovo di "esclusivo coordinamento"



Il coordinamento in loco (ossia nel territorio "altrove") di TcK mostra una peculiarità interessante: dal 2000 al 2004 esso ha rappresentato l'unico esempio di "Trentino con" in cui il compito esclusivo della presenza trentina era il coordinamento delle attività gestite dagli altri membri del Tavolo. A partire dal 1999 diverse associazioni aderenti al Tavolo trentino sono presenti a Peja/Pec per realizzare progetti di emergenza. Nell'anno 2000, terminati gli interventi di emergenza, all'interno del Tavolo nasce l'esigenza di dotarsi di un coordinamento per guidare gli interventi di sviluppo. Il soggetto reputato idoneo a svolgere il compito di coordinare il Tavolo è il Servizio emigrazione e relazioni esterne della PAT. Tuttavia, viste le limitate risorse umane a disposizione, il Servizio comunica la sua impossibilità ad assumersi l'incarico e nel maggio 2000 chiede se tra i membri del Tavolo ci siano associazioni interessate ad assumersi l'incarico, garantendo la copertura totale delle spese di coordinamento del Tavolo in Trentino e in Kosovo. Questo ruolo viene assunto dall'associazione Piazza Grande. Le funzioni del coordinamento trentino a Peja/Pec sono: conoscere il territorio partner, porsi come soggetto di ascolto e di raccolta dei bisogni locali, entrare in contatto con i soggetti locali e cercare di stabilire contatti tra essi e soggetti omologhi trentini, fornire supporto organizzativo e trasmettere un approccio condiviso ai soggetti del Tavolo che operano in loco. Il coordinamento aveva inoltre il compito di stimolare in ogni progetto del Tavolo l'attenzione verso il tema del conflitto e della convivenza tra gruppi nazionali. Nel 2003 si aggiunge il compito di organizzare incontri periodici tra i referenti, espatriati e locali, dei progetti collegati al Tavolo per stimolare il coordinamento, il confronto e l'apprendimento reciproco. Il regolamento del Tavolo prevede che il coordinamento non possa proporre o gestire direttamente progetti nemmeno in Trentino. Pertanto le sue funzioni in Trentino sono limitate a mantenere i contatti con i referenti a Peja/Pec e a coordinare e facilitare i lavori del Tavolo e dei singoli membri interessati a realizzare progetti in Trentino.

### Coordinamento in loco a Kraljevo affidato a persone locali



Trentino con Kraljevo (TcKv) si distingue dalle altre esperienze "Trentino con" per aver fin da subito optato per la selezione di giovani locali per il ruolo di coordinatore in loco. Nel contesto trentino e serbo questa scelta è controcorrente in quanto mentre nel primo la tendenza tra le associazioni è di inviare in loco referenti trentini, in Serbia è raro che a persone giovani e con limitata esperienza vengano assegnati ruoli di responsabilità. Questa scelta si dimostra positiva nel caso di TcKv e permette:

- a giovani locali di "crescere", maturare competenze, conoscere e praticare un approccio alla cooperazione innovativo rispetto alla cooperazione tradizionale svolta da attori governativi e non governativi;
- a TTKv di avvalersi di coordinatori che "crescendo" con l'associazione sviluppano una forte identificazione con i valori e principi di TcKv.

Questa scelta favorisce continuità in loco, facilita la conoscenza del territorio (attori, cultura, dinamiche) e permette più facilmente a TTKv di svolgere un ruolo di incubatore di gruppi locali e di hub per diverse associazioni di Kraljevo. Il limite principale della scelta di affidare il coordinamento a giovani locali è che può aver contribuito alla ridotta visibilità in loco di TTKv nei confronti di attori internazionali e soprattutto della municipalità. Per giovani coordinatori era difficile avere la credibilità, l'esperienza e le competenze necessarie per interfacciarsi con attori istituzionali, prime tra tutte le autorità locali.



The entity considered to be most appropriate to carry out the task of coordinating the Roundtable was the Department for Emigration and External Relations of the PAT. However, given the limited human resources available, the Department announced its inability to take this role and in May 2000 asked whether, between the members of the Roundtable, there were associations interested in taking over the job, ensuring total coverage of the costs of coordinating the Roundtable in Trentino and in Kosovo. This role was taken by the association Piazza Grande.

The functions of the Trentino coordination in Peja/Pec are: to know the partner area, to act as a contact point for listening to and assessing local needs, to get in touch with local stakeholders and try to establish contacts between them and the Trentino counterparts, to provide organisational support and transmit a shared approach to the participants of the Roundtable that operate locally. Furthermore, the coordination team was given the task of ensuring attention to the theme of conflict and coexistence among national groups in all the Roundtable's projects. In 2003, the task of organising regular meetings between expatriates and local representatives of the projects connected to the Roundtable was added to improve coordination, discussion and mutual learning.

The Regulation of the Roundtable states that the coordination agency cannot propose or directly manage projects even in Trentino. Its functions in Trentino are limited to keeping in touch with contacts in Peja/Pec and to coordinating and facilitating the work of the Roundtable and of the individual members interested in carrying out projects in Trentino.

tarefa de coordenar a Mesa é o Serviço emigração e relações externas da PAT. Todavia, vistos os limitados recursos humanos à disposição, o Serviço comunica a sua impossibilidade de assumir o encargo e, em Maio de 2000, questiona se entre os membros da Mesa há associações interessadas em assumir o encargo, garantindo a cobertura total das despesas de coordenação da Mesa no Trentino e no Kosovo. Este papel é assumido pela associação Piazza Grande.

As funções da coordenação trentina em Peja/Pec são: conhecer o território parceiro, ser o elemento que escuta e recolhe as necessidades locais, entrar em contacto com os intervenientes locais e tentar estabelecer contactos entre esses e os intervenientes homólogos trentinos, fornecer apoio organizativo e transmitir uma abordagem compartilhada aos membros da Mesa que operam em loco. A coordenação tinha também a tarefa de estimular, em cada projeto da Mesa, a atenção rumo ao tema do conflito e da convivência entre grupos nacionais. Em 2003 junta-se a tarefa de organizar encontros periódicos entre os referentes, expatriados e locais, dos projetos ligados à Mesa para estimular a coordenação, o diálogo e a aprendizagem recíprocas.

O regulamento da Mesa prevê que a coordenação não possa propor ou gerir directamente projetos, nem sequer no Trentino. Por conseguinte, as suas funções no Trentino são somente manter os contactos com os referentes em Peja/Pec e coordenar e facilitar os trabalhos da Mesa e dos membros individuais interessados em realizar projetos no Trentino.



### Local coordination in Kraljevo given to local people

Trentino with Kraljevo (TwKv) is distinguished from other "Trentino with" experiences for having immediately opted for the selection of local young people for the role of field office coordinator. In the context of Trentino and Serbia, this choice is unusual because while for the former the trend among organisations is to send representatives in the field from Trentino; in Serbia it is rare for young people with limited experience to be assigned positions of responsibility. This choice has proved positive in the case of TwKv and allowed:

- local youth to "grow" and mature skills, learn and practice an innovative approach to international development compared to the traditional cooperation carried out by governmental and non-governmental organisations;
- TTKv to have coordinators who, "growing up" with the association, developed a strong identification with the values and principles of TwKv.

This choice favours local continuity, facilitates knowledge of the area (actors, culture, and dynamics) and allows TTKv to more easily play a role as an incubator of local groups and as a hub for various associations of Kraljevo. The main limitation of the decision to entrust the coordination to local young people is that it may have contributed to the local reduced visibility of TTKv by international organisations, and especially by the municipality. For young coordinators, it was difficult to have the credibility, experience and skills necessary to interface with institutional representatives, especially with local authorities.

### Coordenação em loco em Kraljevo entregue a pessoas locais

Trentino com Kraljevo (TcKv) distingue-se das outras experiências "Trentino com" por ter, desde o seu início, optado pela selecção de jovens locais para a função de coordenador em loco. No contexto trentino e sérvio esta escolha vai contracorrente porque enquanto no primeiro a tendência entre as associações é de enviar em loco referentes trentinos, na Sérvia é raro que se atribuam a pessoa jovens e com experiência limitada, papéis de responsabilidade. Esta escolha demonstra-se positiva no caso de TcKv e permite:

- a jovens locais de "crescer", amadurecer competências, conhecer e praticar uma abordagem à cooperação inovadora em relação à cooperação tradicional efectuada por atores governativos e não governativos;
- à TTKv de usufruir de coordenadores que "crescendo" com a associação desenvolvam uma forte identificação com os valores e princípios de TcKv.

Esta escolha favorece a continuidade em loco, facilita o conhecimento do território (atores, cultura, dinâmicas) e permite mais facilmente à TTKv de desempenhar um papel de incubador de grupos locais e de hub para diversas associações de Kraljevo. O limite principal desta escolha de confiar a coordenação a jovens locais é que pode ter contribuído para a reduzida visibilidade em loco de TTKv, em relação aos atores internacionais e sobretudo às municipalidades. Para os jovens coordenadores era difícil ter a credibilidade, a experiência e as competências necessárias para serem interlocutores privilegiados com as entidades institucionais, especialmente com as autoridades locais.

### Scelta in Mozambico di non creare strutture parallele



Nel caso del Trentino con il Mozambico (TcM), è importante sottolineare che in loco, inizialmente, l'impostazione strutturale viene acquisita dal programma di sviluppo umano a livello locale (PDHL) di UNOPS che prevede la costituzione di Gruppi distrettuali e di un Comitato Locale composto da rappresentanti provenienti dalle strutture governative e dalla società civile quale soggetto omologo del Tavolo in Trentino. La struttura di coordinamento locale di TcM, istituita per facilitare la costruzione di legami, di rapporti di fiducia, di dialogo con la comunità locale nella sua veste istituzionale e civile, svolge un ruolo chiave nell'attivazione di questi strumenti di partecipazione. Il Comitato Locale evolve con l'avvio del processo di decentramento trasformandosi in Conselho Consultivo e rappresentanti della struttura di coordinamento locale di TcM partecipano al Conselho fino al 2008. In loco, non vengono quindi create strutture alternative e parallele di coinvolgimento delle realtà territoriali scegliendo di partecipare ed interagire, invece, all'interno delle sedi istituzionali locali.

Le principali sfide su cui si fondano le quattro esperienze oggetto della ricerca sono:

- la costruzione di reti intra-territoriali composte da soggetti pubblici e privati;
- la promozione di relazioni tra territori ed in particolare tra enti omologhi.

**Reti, relazioni, partenariati  
tra territori**

## **b.** Reti intra-territoriali

Spesso ci si riferisce a tre di queste esperienze con il nome "Tavolo Trentino con" proprio perché il Tavolo viene concepito come lo strumento o la denominazione per stimolare la partecipazione della comunità trentina. Il maggior successo nell'adozione del Tavolo si ha nel caso del Kosovo (TcK), dove assume un ruolo di primaria importanza fino al 2006, quando si passerà ad un'associazione di II livello. La forma organizzativa del Tavolo in TcK è risultata un prezioso strumento di coordinamento e contaminazione tra i partecipanti ma un debole elemento di stimolo per l'attivazione del territorio trentino, principalmente per ragioni legate alle priorità stabilite dal Tavolo stesso, alla motivazione e alla mancata attribuzione di responsabilità chiare. I Tavoli sono stati fondamentali per far dialogare i soggetti che in qualche modo "vi si sono seduti attorno" però hanno faticato a superare questa "prima cerchia" di coinvolgimento.

Come già evidenziato, nonostante il Tavolo venga inizialmente scelto come strumento privilegiato per facilitare la partecipazione, dalla ricerca emerge che la forma organizzativa prevalentemente adottata per creare partenariati in Trentino e avviare relazioni tra soggetti diversi è l'associazione di secondo livello.

L'evoluzione predominante della partecipazione nei Tavoli si riconduce sia ad una tendenza alla selezione e riduzione numerica dei soggetti coinvolti ed attivi sia ad un cambiamento nella loro tipologia. Le motivazioni che hanno portato progressivamente all'indebolimento dei Tavoli sono riconducibili ai seguenti motivi:

**Il concetto di Tavolo  
trentino e il suo  
funzionamento**





## Choice in Mozambique not to create parallel structures

In the case of Trentino with Mozambique (TwM), it is important to note that in the district of Caia, initially, the structural arrangement was taken from the Local Human Development Programme (PDHL) of UNOPS that provided for the establishment of District Groups and of a Local Committee, composed of representatives from the local governmental structures and civil society, which corresponded to the Roundtable in Trentino. The local coordination office of TwM, established to facilitate the building of connections, relationships of trust, dialogue with the local community in its institutional and civil capacity, played a key role in the establishment of these structures of participation. The Local Committee evolved within the decentralisation process becoming Conselho Consultivo and representatives of the local coordination office of TwM participated in the Conselho until 2008. Locally, alternative and parallel structures for the involvement of local actors were therefore not created, choosing instead to participate and interact within the local institutions.

Networks, relations,  
partnerships between  
territories

The main challenges faced by the four experiences studied are:

- Building of intra-territorial networks composed of private and public stakeholders;
- Promotion of relations between territories and especially between counterparts.

### b. Intra-territorial networks

Often, three of these experiences are referred to with the name "Roundtable Trentino with" because the Roundtable is the instrument or name used to stimulate participation of the Trentino community. The most successful adoption of the Roundtable is in the case of Kosovo (TwK), where it took a leading role until 2006, when there was a switch to a second level association. The organisational form of the Roundtable in TwK was a valuable instrument for coordination and cross fertilisation between the participants, but a weak stimulus for the engagement of the Trentino territory, mainly for reasons related to the priorities of the Roundtable itself, the motivation and the failure to attribute clear responsibilities. The Roundtables have been essential to enable dialogue between the parties that in some way have been sitting at it but have struggled to overcome this "first circle" of involvement.

As already noted, although the Roundtable is initially chosen as the preferred instrument to facilitate participation, the research shows that the organisational form adopted mainly to create partnerships in Trentino and establish relations between different entities is the second level association.

The concept of  
Trentino Roundtable  
and its operation

## Escolha em Moçambique de não criar estruturas paralelas

No caso do Trentino com Moçambique (TcM), é importante sublinhar que em loco, inicialmente a abordagem estrutural é extraída do programa de desenvolvimento humano a nível local (PDHL) da UNOPS, que prevê a constituição de Grupos distritais e de um Comité Local composto por representantes provenientes das estruturas governativas e da sociedade civil, como sujeito homólogo da Mesa no Trentino. A estrutura de coordenação local de TcM, instituída para facilitar a construção de laços, de relações de confiança, de diálogo com a comunidade local no seu papel institucional e civil, desempenha um papel chave na ativação destes instrumentos de participação. O Comité Local evolui com o início do processo de descentralização, transformando-se em Conselho Consultivo. Representantes da estrutura de coordenação local de TcM participam no Conselho até 2008. Por conseguinte, não se criam localmente estruturas alternativas e paralelas de envolvimento das realidades territoriais, escolhendo, pelo contrário, participar e interagir, no seio das sedes institucionais locais.

Os principais desafios sobre os quais se fundam as quatro experiências objecto da pesquisa são:

- a construção de redes intra-territoriais compostas por entidades públicas e privadas;
- a promoção de relações entre territórios e em particular entre entidades homólogas.

Redes, relações,  
parcerias entre  
territórios

### b. Redes intra-territoriais

É frequente referirmo-nos a três destas experiências com o nome "Tavolo Trentino com" (Mesa Trentino com) precisamente porque a Mesa é concebida como o instrumento ou a denominação para estimular a participação da comunidade trentina. O maior sucesso na adopção da Mesa foi o caso do Kosovo (TcK), onde esta assume um papel de primária importância até 2006, quando se passará a uma associação de II nível. A forma organizativa da Mesa em TcK foi um instrumento precioso de coordenação e contaminação entre os participantes, mas um elemento fraco de estímulo para a ativação do território trentino, principalmente por razões que se prendem com as prioridades estabelecidas pela própria Mesa, com a motivação e a não atribuição de responsabilidades claras. As Mesas foram fundamentais para fazer dialogar os intervenientes que em qualquer modo "se sentaram à volta da Mesa", mas que tiveram dificuldades em superar este "primeiro círculo" de envolvimento.

Como já foi realçado, não obstante a Mesa tenha sido inicialmente escolhida como instrumento privilegiado para facilitar a participação, da pesquisa emerge que a forma organizativa prevalentemente adoptada para criar parcerias no Tren-

O conceito de Mesa  
trentina e o seu  
funcionamento

## 3

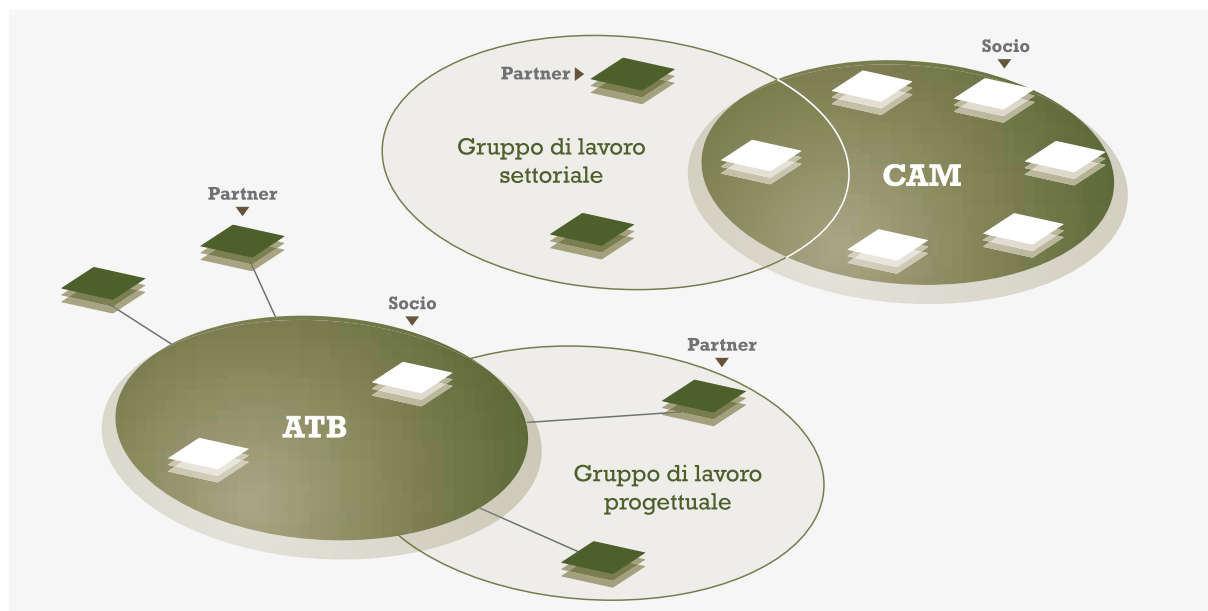
1. il venir meno dell'emergenza (nel caso TcK);
2. l'aumento della complessità dell'azione;
3. la percezione di un allontanamento e diminuzione del ruolo attivo della PAT, in particolare nei casi in cui la PAT aveva avuto un ruolo determinante nell'avvio delle operazioni (Mozambico e Kosovo);
4. l'evoluzione e depotenziamento della funzione dei Tavoli corrispondente al processo di spostamento e diffusione del modello "consortile" e delle associazioni di II livello;
5. la specializzazione e selettività degli interventi; alcuni membri dei Tavoli hanno difficoltà a trovarsi una collocazione "utile" all'interno del programma.

**Evoluzione dell'esperienza  
Tavolo di lavoro: riduzione  
progressiva della base  
partecipativa**

In tutti i casi è presente una rete di soggetti che gravitano attorno all'associazione di II livello, che funge da coordinamento della rete. Nelle esperienze balcaniche vengono attivate e gestite dalle associazioni di II livello delle reti territoriali con una connotazione progettuale e operativa che facilitano la mobilitazione di competenze e professionalità rilevanti per le progettualità in loco. Nel caso TcM la rete è strutturata principalmente attraverso gruppi di lavoro tematici legati ai settori di intervento. In entrambi i casi, le motivazioni che portano i soggetti del territorio trentino a partecipare ai gruppi e/o alla rete sono diverse; sono generalmente legate a un interesse di carattere professionale, di conoscenza di una realtà "altra", di scambio con realtà omologhe. Rispetto alla rete, la partecipazione ai gruppi di lavoro prevede teoricamente un impegno maggiore: il soggetto trentino si trova, infatti, inserito in un contesto di gruppo che tende a richiedere un investimento maggiore in termini sia di tempo sia di capacità di mediare e negoziare con gli altri componenti del gruppo.

**Strumenti organizzativi:  
i gruppi di lavoro (settoriali  
o progettuali) e la rete**

**Modello gruppi di lavoro tematici (TcM) e modello rete e gruppi di lavoro progettuali (TcB)**



<p><b>Evolution of the Roundtable: progressive reduction of numbers of participants</b></p>	<p>The predominant evolution of participation in the Roundtables is linked to both a tendency towards selection and reduction in the number of involved and active actors and a change in their type. The reasons that have led to a progressive weakening of the Roundtables are due to the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. the ceasing of the emergency (in the case of TwK);</li> <li>2. the increase in complexity of the action;</li> <li>3. the perception of a removal and reduction of the active role of the PAT, particularly in cases where the PAT had played a key role in launching the operations (Mozambique and Kosovo);</li> <li>4. the evolution and weakening of the Roundtables' functions corresponding to the process of moving to the "consortium" model with the creation of second level associations;</li> <li>5. specialisation and selectivity of projects; some members of the Roundtables find it difficult to identify a "useful" place within the programme</li> </ol>	<p>tino e para estabelecer relações entre sujeitos diversos é a associação de segundo nível. A evolução predominante da participação nas Mesas prende-se quer com uma tendência para a selecção e redução numérica dos intervenientes envolvidos, quer com uma mudança da tipologia dos mesmos. As motivações que levaram progressivamente ao enfraquecimento das Mesas devem-se aos seguintes motivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. o cessar da emergência (no caso TcK);</li> <li>2. o aumento das complexidades da acção;</li> <li>3. a percepção de um afastamento e diminuição do papel activo da PAT, especialmente nos casos em que a PAT teve um papel determinante no arranque das operações (Moçambique e Kosovo);</li> <li>4. a evolução e o abrandamento da função das Mesas, correspondente ao processo de deslocação e difusão do modelo "consorciado" e das associações de II nível;</li> <li>5. a especialização e seletividade das intervenções; alguns membros das Mesas têm dificuldades em encontrar para si próprios uma colocação "útil" no seio do programa.</li> </ol>	<p><b>Evolução da experiência Mesa de trabalho: redução progressiva da base participativa</b></p>
<p><b>Organisational tools: working groups (by sector or by projects) and the network</b></p>	<p>In all cases there is a network of actors that revolves around the second level association, which serves to coordinate the network. In the Balkan experiences the second level associations initiate and manage Trentino based local networks with a planning and operational connotation that facilitate the mobilisation of local skills and expertise relevant to the projects. In the TwM case, the network is structured primarily through thematic working groups related to the areas of intervention. In both cases, the reasons that lead entities of the Trentino region to participate in groups and / or a network are diverse; they are generally linked to an interest of a professional nature, the willingness to know the "other" and engage in an exchange with similar counterparts. Compared to the network, participation in working groups theoretically requires a greater commitment: the participant from Trentino is, in fact, placed in a group that tends to need a greater investment in terms of both time and capacity to mediate and negotiate with the other members of the group.</p>	<p>Em todos os casos está presente uma rede de sujeitos que gravitam à volta da associação de II nível, que exerce as funções de coordenação da rede. Nas experiências balcânicas são ativadas e geridas, pelas associações de II nível, redes territoriais com uma conotação projectual e operativa que facilitam a mobilização de competências e profissionalidades relevantes para as projectualidades em loco. No caso de TcM a rede é estruturada principalmente através de grupos de trabalho temáticos ligados aos sectores de intervenção. Em ambos os casos, as motivações que levam os intervenientes do território trentino a participarem nos grupos e/ou na rede são várias; geralmente prendem-se com um interesse de carácter profissional, de conhecimento de uma realidade "outra", de intercâmbio com realidades homólogas. Em relação à rede, a participação nos grupos de trabalho prevê teoricamente um maior empenho: o sujeito trentino encontra-se, de facto, inserido num contexto de grupo que tende a requerer um investimento maior em termos, seja de tempo, seja de capacidades de mediar e negociar com os outros componentes do grupo.</p>	<p><b>Instrumentos organizativos: os grupos de trabalho (sectoriais ou projectuais) e a rede</b></p>

## I gruppi di lavoro del Trentino con il Mozambico



L'associazione di II livello (CAM) che gestisce il programma del Trentino con il Mozambico ha una base associativa limitata ed è composta da associazioni della solidarietà internazionale mentre altri soggetti, la cui missione principale è diversa, nella fase iniziale partecipano al Tavolo e successivamente vengono coinvolti nei Gruppi di Lavoro. Il Tavolo in prima istanza e la sua trasformazione in Gruppi di Lavoro tematici permette di coinvolgere realtà che non erano interessate a partecipare alla gestione dell'intero programma (aderendo all'associazione di II livello) ma che erano disposte a partecipare e contribuire, anche in maniera significativa, a settori, progetti e temi specifici. Nei Gruppi di Lavoro vengono coinvolte università, scuole, associazioni non lucrative, cooperative, casse rurali; non vi partecipano viceversa né soggetti economici con scopo di lucro né enti locali.

La costituzione di Gruppi di Lavoro risponde ad una pluralità di obiettivi:

- a. fornire sostegno tecnico ai progetti in Mozambico;
- b. facilitare la partecipazione della comunità trentina;
- c. favorire la creazione di relazione tra realtà trentine e gruppi locali mozambicani

La capacità di attivare e mantenere Gruppi di Lavoro è una pratica significativa anche se non è sempre possibile conciliare tutti i diversi obiettivi. Nella maggior parte dei casi i Gruppi si caratterizzano per essere orientati a offrire sostegno tecnico alla realizzazione di progetti; ne consegue un limitato coinvolgimento al loro interno di realtà territoriali diverse – che non viene percepito come l'oggetto principale del Gruppo – e in diversi Gruppi prendono progressivamente il sopravvento poche o anche una sola realtà territoriale.

La partecipazione dei soggetti trentini ai Gruppi di Lavoro in alcuni casi è dettata da un forte interesse professionale/accademico e una chiara utilità per i componenti; 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 e CAM è di chiaro beneficio a entrambe. In altri casi la motivazione e l'interesse a partecipare delle realtà trentine sono più sfumate e il contributo sembra essere 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. Anche in questi casi l'elemento di reciprocità è più significativo.

Il livello di coinvolgimento e della partecipazione dei diversi soggetti a "Trentino con" si è quindi sostanziato in tre diverse modalità prevalenti:

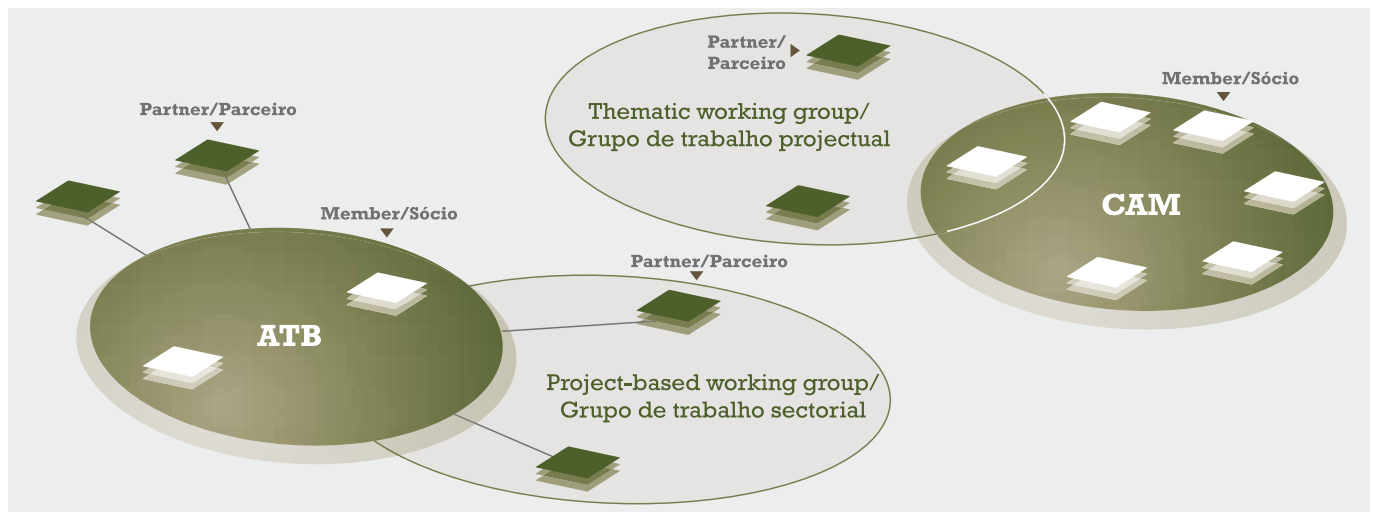
- a. adesione diretta e formale all'associazione di secondo livello;
- b. partecipazione ad attività specifiche, al Tavolo o a gruppi di lavoro, senza adesione all'associazione;
- c. attivismo all'interno della rete più ampia dei soggetti coinvolti nell'iniziativa.

**Tre modalità di partecipazione alle esperienze di cooperazione**

Le reti territoriali in Trentino hanno permesso ai propri membri, persone fisiche e giuridiche, di stabilire contatti e collaborazioni con soggetti con i quali presumibilmente non sarebbero entrati in contatto in assenza di "Trentino con". Tuttavia è anche stato osservato che le relazioni più strette e durature in molte occasioni

**In Trentino: una connettività che rafforza le connessioni esistenti**

**Thematic working groups model (TwM) vs. Network and project based working group model (TwB)**  
**Modelo de grupos de trabalho temáticos (TcM) e modelo de rede e grupos de trabalho projectuais (TcB).**



### Working Groups of Trentino with Mozambique

The second level association (CAM), which manages the programme of Trentino with Mozambique, has a limited membership base and is made up of international development associations while other entities, whose primary mission is different, initially participate in the Roundtable and then are involved in the Working Groups. The Roundtable in the first instance and its transformation into thematic working groups allows for the involvement of organisations that were not interested in participating in the management of the entire programme (joining the second level association), but who were willing to participate and contribute, even significantly, to sectors, projects and specific issues. Universities, schools, non-profit associations, cooperatives, and rural banks are involved in Working Groups; profit making economic entities or local authorities, however, do not participate.

The establishment of Working Groups responds to a plurality of objectives:

- a. to provide technical support to projects in Mozambique;
- b. to facilitate participation of the Trentino community;
- c. to encourage the development of relationships between Trentino based groups and counterparts in Mozambique

The ability to initiate and maintain Working Groups is a significant practice although it is not always possible to reconcile all the different objectives. In most cases, the Groups are characterised by being oriented to the provision of technical support for the implementation of projects; the result is a limited involvement within them of diverse territorial organisations - which is not perceived as the main objective of the Group - and in different Groups gradually a few or even a single territorial entity take over.

The participation of stakeholders from Trentino in Working Groups in some cases is motivated by a strong professional / academic interest and a clear benefit for the participants; this makes the participation very active with regular meetings in Trento and frequent visits to Caia by members of the group. In these cases there is a strong element of reciprocity; in fact the interaction between Trentino based actors involved and CAM and its local partners in Caia is clearly of benefit to all. In other cases, the motivation and interest of organisations from Trentino in participating is less defined and contribution seems to be higher in one direction, that is, a financial and / or technical support from the organisations from Trentino to CAM and related projects / local partners. Finally, the experience of the Working Groups includes examples of relations between similar counterparts who share materials and develop initiatives together. Also in these cases the element of reciprocity is more significant.

The level of involvement and participation of the various stakeholders in "Trentino with" took three prevalent forms:

- a. direct and formal adhesion to the second level association;

### Os grupos de trabalho do Trentino com Moçambique

A associação de II nível (CAM) que gere o programa do Trentino com Moçambique tem uma base associativa limitada e é composta por associações da solidariedade internacional enquanto outros intervenientes, cuja missão principal é diversa, na fase inicial participam na Mesa e sucessivamente são envolvidos nos Grupos de Trabalho. A Mesa em primeira instância e a sua transformação em Grupos de Trabalho temáticos permite envolver realidades que não estavam interessadas em participar na gestão de todo o programa (aderindo à associação de II nível), mas que estavam dispostas a participar em e contribuir para, também de modo significativo, sectores, projetos e temas específicos. Nos Grupos de Trabalho estão envolvidas universidades, escolas, associações não lucrativas, cooperativas, caixas rurais; pelo contrário não participam nem organizações económicas com fins de lucro, nem entidades locais.

A constituição de Grupos de Trabalho responde a uma pluralidade de objectivos:

- a. fornecer apoio técnico aos projetos em Moçambique;
- b. facilitar a participação da comunidade trentina;
- c. favorecer a criação de relações entre as realidades trentinas e os grupos locais moçambicanos.

A capacidade de ativar e manter Grupos de Trabalho é uma prática significativa, embora nem sempre seja possível conciliar todos os vários objectivos. Na maior parte dos casos os Grupos caracterizam-se por serem orientados para oferecer apoio técnico à realização de projetos; consequentemente existe um envolvimento limitado, no seio dos mesmos, de realidades territoriais diversas – porque não é visto como sendo o objecto principal do Grupo – e em diversos Grupos predominam progressivamente poucas ou até uma única realidade territorial.

A participação dos sujeitos trentinos nos Grupos de Trabalho em alguns casos é ditada por um forte interesse profissional/académico e uma evidente utilidade para os componentes; isto torna a participação muito ativa, com a realização de reuniões regulares em Trento e viagens frequentes a Caia por parte de expoentes do grupo. Nestes casos existe um forte elemento de reciprocidade, uma vez que a interacção entre realidades envolvidas e CAM produz um benefício evidente para ambos. Noutros casos a motivação e o interesse em participar, por parte das realidades trentinas, são mais esfumados e a contribuição parece ser mais unidirecional, isto é, um apoio financeiro e/ou técnico por parte das realidades trentinas ao CAM e relativos projetos/realidades locais. Por fim, a experiência dos Grupos de Trabalho inclui exemplos de ativação de relações entre realidades homólogas que intercambiam materiais e realizam iniciativas conjuntas. Também nestes casos o elemento de reciprocidade é mais significativo.

O nível do envolvimento e da participação dos diversos sujeitos em "Trentino com" exprimi-se em três diversas modalidades prevalentes:

- a. adesão directa e formal à associação de segundo nível;

## 3

sono state stabilite tra soggetti che erano già in contatto tra loro o che condividevano valori e/o altre affiliazioni (ad esempio membri di altre organizzazioni, movimenti, associazioni di categoria). Emerge comunque che anche in questi casi la collaborazione con "Trentino con" è stata un'occasione per rafforzare e approfondire il legame preesistente.

In sintesi, per quanto riguarda la partecipazione, dalla ricerca emergono le seguenti caratteristiche di "Trentino con":

- la partecipazione è più efficace e duratura quando nasce dal coinvolgimento attivo su progetti concreti. Se invece la partecipazione parte da uno stimolo di carattere istituzionale che non riesce a trovare applicazioni concrete in cui sostanzarsi è probabile che abbia una prospettiva temporale breve;
- le associazioni di secondo livello di TcK e TcM sono composte quasi esclusivamente da associazioni della solidarietà internazionale mentre a quelle di TcP e TcKv aderiscono persone fisiche, enti locali trentini e nessun soggetto di solidarietà internazionale;
- con il tempo si verifica il passaggio dal coinvolgimento sull'intero programma ad uno di natura professionale da parte di persone interessate a offrire un contributo tecnico su singoli progetti attinenti alle proprie aree di competenza (rete e gruppi di lavoro).

**La partecipazione:  
caratteristiche e limiti**

## **C** ■ Relazioni tra territori

Oltre alla costituzione di reti intra-territoriali, la sfida su cui si fondano le esperienze "Trentino con" è quella di stabilire e mantenere relazioni inter-territoriali. Le quattro esperienze presentano delle differenze per quanto riguarda le modalità in cui il sistema degli obiettivi affronta la questione della relazione tra i territori.

Nel caso dei Balcani, la costituzione di relazioni tra territori non è tra gli obiettivi espliciti all'origine di queste esperienze ma con il tempo viene ad assumere un ruolo centrale nel modo in cui esse si considerano e si presentano all'esterno. Nel caso del Mozambico, invece, la relazione tra territori trova fin da subito una collocazione nel Manifesto e nel sistema degli obiettivi dei programmi annuali e pluriennali.

**L'esplicitazione  
delle relazioni territoriali  
nella genesi  
di "Trentino con"**



Three forms of participation in the experiences of cooperation

- b. participation in specific activities, Roundtable or working groups, without membership to the association;
- c. activism within the broader network of those involved in the initiative.

Territorial networks in Trentino have allowed its members, both individuals and legal entities, to establish contacts and collaborations with third parties with whom they presumably would not have been in contact in the absence of "Trentino with". However, it has also been observed that the closest and most lasting relationships on many occasions have been established between actors who were already in contact with each other or who shared values and / or other affiliations (e.g. members of other organisations, movements, associations). In any case, it emerges that even in these cases, the collaboration with "Trentino with" was an opportunity to strengthen and deepen the existing relationship. In summary, with regard to participation, from the study the following characteristics of "Trentino with" emerged:

- participation is more effective and lasting when it comes from active involvement in specific projects. If the participation starts instead from a stimulus of an institutional nature which does not lead to concrete applications it is likely to be of short time duration;
- TwK and TwM second level associations are composed almost exclusively of international development organisations while those of TwP and TwKv were joined by individuals, Trentino local authorities and associations and no international development organisation;
- with time a transition occurs from participation in the entire programme to involvement of a professional nature by stakeholders interested in providing a technical contribution to individual projects relevant to their areas of expertise (through the network and working groups).

In Trentino: a connectivity that enhances existing connections

Participation: characteristics and limits

Making explicit inter-territorial relationships in the genesis of "Trentino with"

- b. participação em actividades específicas, na Mesa ou em grupos de trabalho, sem adesão à associação;
- c. ativismo no interior da rede mais ampla dos sujeitos envolvidos na iniciativa.

As redes territoriais no Trentino deram a oportunidade aos próprios membros, pessoas físicas e jurídicas, de estabelecerem contatos e colaborações com sujeitos com os quais presumivelmente não teriam entrado em contacto, se não existisse o "Trentino com". Todavia, também se observou, em muitas ocasiões, que as relações mais estreitas e duradouras se estabeleceram entre sujeitos que já estavam em contacto entre si, ou que compartilhavam valores e/ou outras afiliações (por exemplo membros de outras organizações, movimentos, associações de categoria). De qualquer forma, é evidente que também nestes casos a colaboração com "Trentino com" foi uma ocasião para reforçar e aprofundar laços preexistentes.

Em síntese, relativamente à participação, da pesquisa emergem as seguintes características de "Trentino com":

- a participação é mais eficaz e duradoura quando nasce do envolvimento activo em projectos concretos. Se, pelo contrário, a participação parte de um estímulo de carácter institucional que não consegue encontrar aplicações concretas nas quais se consubstanciar, é provável que tenha uma perspectiva temporal breve;
- as associações de segundo nível de TcK e TcM são compostas quase exclusivamente por associações da solidariedade internacional enquanto às de TcP e TcKv aderem pessoas físicas, entidades locais trentinas e nenhum sujeito de solidariedade internacional;
- com o passar do tempo dá-se a passagem do envolvimento no inteiro programa a um envolvimento de natureza profissional, por parte de pessoas interessadas em oferecer um contributo técnico relativamente a projectos específicos atinentes as próprias áreas de competência (rede e grupos de trabalho).

Três modalidades de participação nas experiências de cooperação

No Trentino: uma conectividade que reforça as conexões existentes

A participação: características e limites

A explicitação das relações territoriais na génese de "Trentino com"

### C. Relations between territories

In addition to the establishment of intra-regional networks, another challenge faced by "Trentino with" is to establish and maintain inter-territorial relationships. The four experiences show differences regarding the ways in which the system of objectives addresses the question of the relationship between the territories.

In the case of the Balkans, the establishment of relations between territories is not initially among the explicit objectives of these experiences, but over time has come to assume a central role in the way they consider and present

### C. Relações entre territórios

Além da constituição de redes intra-territoriais, o desafio sobre o qual assentam as experiências "Trentino com" é o de estabelecer e manter relações interterritoriais. As quatro experiências apresentam diferenças no que concerne as modalidades com as quais o sistema dos objectivos trata a questão da relação entre os territórios.

No caso dos Balcãs, a constituição de relações entre territórios não faz parte dos objectivos explícitos que estão na origem destas experiências, mas

### Il "posto" della questione (relazione tra territori) nel sistema degli obiettivi



L'esperienza trentina a Prijedor è nata con caratteristiche che favoriscono la relazione tra territori nonostante non fosse esplicitata tra gli obiettivi iniziali della presenza trentina a Prijedor. La cooperazione decentrata è intesa da TcP come "relazioni di solidarietà e amicizia volute, supportate e gestite dalle comunità con il coinvolgimento più ampio possibile dei rispettivi attori, istituzioni e organizzazioni di società civile". Nelle fasi iniziali dell'esperienza trentina in Kosovo gli obiettivi danno priorità alla dimensione intra-territoriale, ossia a sviluppare un'ampia partecipazione in Trentino. La partecipazione di un elevato numero di soggetti trentini è un prerequisito della relazione tra soggetti omologhi e di conseguenza della relazione tra territori. Nell'esperienza in Mozambico fin dall'avvio del programma nel 2000, si parla di "sperimentare una forma di cooperazione decentrata come incontro tra comunità" e ci si propone di "favorire un raccordo stretto tra due realtà territoriali". TcM dà centralità allo sviluppo di relazioni tra territori fin da subito e in modo sistematico (nel Manifesto e nel sistema degli obiettivi dei programmi). Per quanto riguarda Kraljevo, il programma nasce con l'ambizioso obiettivo di avviare un progetto d'area nella Serbia centro-meridionale applicando i criteri della cooperazione decentrata a un contesto regionale; ciò rappresenta un elemento di novità in quanto le esperienze "Trentino con" fino allora avviate si concentravano su un territorio più circoscritto. Tra i criteri fondanti la cooperazione decentrata viene esplicitata la "reciprocità delle relazioni".

Le relazioni tra territori sono state in grado di offrire a soggetti diversi della società trentina la possibilità di conoscere in profondità la comunità "altra" cercando di andare oltre al luogo comune in cui c'è chi ha bisogno e chi aiuta, chi insegna e chi impara. Si sono costituite diverse tipologie di relazioni tra i territori: da quelle di carattere personale, veicolate dallo staff e dai volontari delle associazioni e dalle persone che a vario titolo sono entrate in contatto con il territorio partner, ad altre tipologie che hanno permesso di andare oltre la dimensione personale. Si tratta in questo secondo caso di relazioni istituzionali, più o meno formalizzate e codificate, stabilite tra persone giuridiche, spesso soggetti omologhi, dei territori entrati in contatto. Dall'analisi emerge che questi legami, più complessi da stabilire e da mantenere, rappresentano una delle principali sfide raccolte da questo tipo di cooperazione. Nella logica di "Trentino con" l'insieme di queste relazioni, complementari e sinergiche, porta alla "cooperazione tra comunità".

**Le reti inter-territoriali: tipologie diverse con lo scopo condiviso di andare oltre i luoghi comuni**

In Trentino queste esperienze attivano prevalentemente soggetti della società civile che nel contesto trentino è molto sviluppata e articolata nell'ambito della solidarietà internazionale e nel mondo del cooperativismo e dell'impresa sociale. Vengono coinvolte attivamente cooperative sociali, casse rurali, associazioni di volontariato, associazioni giovanili, imprese sociali, ecc. Anche l'Università di Trento e in particolare la Facoltà di Ingegneria diventa un attore importante all'interno dei partenariati nei Balcani e in Mozambico. Le imprese



themselves to the outside. In the case of Mozambique, however, the relationship between territories immediately finds a place in the Manifesto and in the system of the objectives of the multi-annual and annual programmes.



### The "place" of the issue (relationship between territories) in the system of objectives

The Trentino experience in Prijedor was born with characteristics that favour the relationship between territories although it was not made explicit in the initial objectives of the Trentino presence in Prijedor. Decentralised cooperation is meant by TwP as "relations of solidarity and friendship wanted, supported and managed by the community with the widest possible involvement of the respective actors, institutions and organisations of civil society." In the early stages of the Trentino experience in Kosovo, the objectives give priority to an intra-regional dimension, i.e. to develop a broad participation in Trentino. The participation of a large number of actors from Trentino is a prerequisite for the relationship between counterparts and consequently the relationship between territories. Since the beginning of the programme in 2000, TwM talks about "experimenting with a form of decentralised cooperation as a meeting of communities" with the aim of "fostering a close connection between the two territories." TwM gives centrality to the development of relations between the territories immediately and systematically (in the Manifesto and the system of programme objectives). With regard to Kraljevo, the programme was created with the ambitious goal of starting an area based project in south-central Serbia by applying the criteria of decentralised cooperation to a regional context; this was a new element as the previous experiences of "Trentino with" focused on a more limited geographical area. In the definition of decentralised cooperation "reciprocal relations" was a key criteria.

Relations between territories were able to provide to several actors of the Trentino community the opportunity to know the "other" community in depth, trying to go beyond the cliché where there are those who need and those who help, those who teach and those who learn. Different types of relationships between territories were built: from those of a personal nature, conveyed by the staff and volunteers of organisations and by people who for various reasons have come into contact with the partner area, to other types that were able to go beyond the personal dimension. The latter is about institutional relations, more or less formalised and encoded, established between legal entities, who are often counterparts, from the territories that came into contact. The analysis shows that these bonds, more complex to establish and maintain, represent one of the major challenges faced by this type of cooperation. In the logic of "Trentino with", all of these relations together, which are complementary and mutually reinforcing, lead to "cooperation between communities."

In Trentino, these experiences raised interest from mainly members of the civil society that, in the local context, is very developed and articulated in both the international cooperation sector and in the cooperative and social enterprise field. Co-

com o tempo assume um papel central no modo em que essas se consideram e se apresentam ao exterior. No caso de Moçambique, pelo contrário, a relação entre territórios assume, desde o início, uma colocação no Manifesto e no sistema dos objectivos dos programas anuais e plurianuais.

### O "lugar" da questão (relação entre territórios) no sistema dos objectivos

A experiência trentina em Prijedor nasceu com características que favorecem a relação entre territórios, não obstante não estivesse explicitada entre os objectivos iniciais da presença trentina em Prijedor. A cooperação descentralizada é entendida por TcP como "relações de solidariedades e amizade desejadas, apoiadas e geridas pelas comunidades com o maior envolvimento possível dos respetivos atores, instituições e organizações da sociedade civil". Nas fases iniciais da experiência trentina em Kosovo os objectivos dão prioridade à dimensão intra-territorial, ou seja, a desenvolver uma ampla participação no Trentino. A participação de um elevado número de sujeitos trentinos é um pré-requisito da relação entre sujeitos homólogos e, conseqüentemente, da relação entre territórios. Na experiência em Moçambique desde o início do programa, em 2000, fala-se de "experimentar uma forma de cooperação descentralizada como encontro entre comunidades" e propõe-se "favorecer um anel de conjugação estreito entre as duas realidades territoriais". TcM atribui, desde o início e sistematicamente, centralidade ao desenvolvimento de relações entre territórios (no Manifesto e no sistema dos objectivos dos programas). No que se refere a Kraljevo, o programa nasce com o objetivo ambicioso de lançar um projeto de área na Sérvia centro-meridional, aplicando os critérios da cooperação descentralizada a um contexto regional; este representa um elemento de novidade, uma vez que as experiências "Trentino com" lançadas até então, se concentravam num território mais circunscrito. Entre os critérios fundadores, a cooperação descentralizada é explicitada como "reciprocidade das relações".

As relações entre territórios foram capazes de oferecer, a sujeitos diversos da sociedade trentina, a possibilidade de conhecer em profundidade a comunidade "outra", tentando ultrapassar o lugar comum, em que se situa quem precisa de ajuda e quem ajuda, quem ensina e quem aprende. Constituíram-se diversas tipologias de relações entre os territórios: desde aquelas de carácter pessoal, veiculadas pelo staff e pelos voluntários das associações e pelas pessoas que, por diversos motivos, entraram em contacto com o território parceiro, até outras tipologias que permitiram ultrapassar a dimensão pessoal. Trata-se, neste segundo caso, de relações institucionais, mais ou menos formalizadas e codificadas, estabelecidas entre pessoas jurídicas, muitas vezes sujeitos homólogos, dos territórios que entraram em contacto. Da análise emerge que estes laços, mais difíceis de estabelecer e manter, representam um dos principais desafios com que se depara este tipo de cooperação. Na lógica de "Trentino com" o conjunto destas relações, complementares e sinérgicas, conduz à "cooperação entre comunidade". No Trentino estas experiências ativam predominantemente sujeitos da sociedade civil, que no contexto trentino é muito desenvolvida e articulada no ambi-

The inter-territorial networks: different types with the shared objective of going beyond the clichés

As redes interterritoriais: tipologias diversas com o objetivo compartilhado de ultrapassar os lugares comuns

## 3

private sono invece rappresentate in misura limitata all'interno dei partenariati. Per quanto riguarda gli enti locali, un ruolo significativo è svolto dalla PAT. Nel caso di TcP e in una certa misura TcKv, partecipano numerosi comuni trentini e altri soggetti pubblici quali musei, biblioteche, istituti di ricerca ed enti che erogano servizi alla persona. Partecipano anche molte persone a titolo individuale.

Questi soggetti del territorio vengono coinvolti a titolo diverso: come soci dell'associazione di II livello coordinatrice del programma, partner che aderiscono al Tavolo, ai gruppi di lavoro o alla rete informale, consulenti che forniscono servizi specialistici, finanziatori del programma o di singoli progetti oppure come singoli cittadini nell'ambito del progetto affidi a distanza, con i viaggi di turismo responsabile, in qualità di volontari, all'interno di corsi di formazione o semplicemente per visitare un luogo altrimenti poco accessibile.

Nel caso dei territori "altri" il coinvolgimento degli attori è influenzato dal contesto in cui si è andati a operare. I soggetti coinvolti sono principalmente partner locali costituiti dai programmi "Trentino con" (spin off dei progetti.) La scelta territoriale effettuata da queste quattro esperienze pone delle sfide. La possibilità di creare reti territoriali e avviare relazioni tra soggetti trentini e omologhi nei paesi in cui si opera presuppone la presenza di contesti istituzionali e di tessuti sociali con un certo livello di articolazione e di dinamismo. La scelta di lavorare in contesti postbellici caratterizzati da debolezze nelle capacità istituzionali di governo del territorio e da un limitato sviluppo della società civile e dell'imprenditorialità privata pone dei vincoli e delle sfide. Diviene prioritario investire nella "costruzione di capacità" sia a livello delle istituzioni sia nell'ambito della società civile e del settore privato.

Le esperienze "Trentino con" raccolgono la sfida di influenzare le politiche e le pratiche delle amministrazioni locali dei territori in cui intervengono. L'attività di sensibilizzazione e advocacy verso le autorità locali è generalmente promossa stimolando un ruolo attivo dei soggetti in loco. In alcuni casi ciò non è realizzabile, perché le espressioni della società civile sono numericamente limitate o non idonee a questo compito a causa delle caratteristiche proprie, delle autorità locali o delle dinamiche che le collegano. In questi casi l'intervento esterno rappresenta uno strumento efficace che "Trentino con" adotta attraverso il dialogo tra autorità locali trentine e del territorio partner e anche attraverso:

- Attivazione di una relazione diretta tra "Trentino con" e autorità locali;
- Costituzione di associazioni locali (spin-off);
- Accompagnamento dei partner locali nell'interazione con le autorità locali

L'impianto della cooperazione tra comunità ha indotto a ritenere che ci dovesse essere una corrispondenza quasi "simmetrica": qui → lì vs. lì → qui. La ricerca evidenzia che l'attenzione viene posta principalmente sulla dinamica

**I soggetti che aderiscono alle reti: il protagonismo della società civile in Trentino**

**... e le sfide connesse a scelte territoriali dove la società civile non ha un ruolo altrettanto dinamico**

**"Darsi il tempo": per influenzare le istituzioni e sensibilizzare la società civile**

**Fare rete "qui" e costruire ponti tra "qui" e "lì"... questioni da approfondire**

Those who participate in the networks: the central role of civil society in Trentino

operatives, credit unions, charities, youth groups, social enterprises, university departments, etc. are actively involved. The University of Trento, and in particular the Faculty of Engineering, became an important player in partnerships in the Balkans and in Mozambique. Private companies were represented to a limited extent within the partnerships. With regard to local authorities, a significant role is played by the PAT. In the case of TwP and to a certain extent TwKv, many municipalities from Trentino participated together with other public entities such as museums, libraries, research institutes and institutions which provide services to people. A lot of people on an individual basis also took part.

These participants of the territory were involved in different ways: as members of the second level association coordinating the programme, as partners participating in the Roundtable, in the working groups or the informal networks, as consultants who provide specialised services, as donors providing funding for the programme or individual projects or as individuals supporting the child sponsorship programme or travelling within responsible tourism initiatives, as volunteers, trainers or simply visitors to a place which would otherwise be inaccessible.

...and the challenges related to territorial choices where civil society does not have as a dynamic role

In the case of the "other" territories, stakeholder involvement is influenced by the context in which it was decided to operate. The actors involved were mainly local partners created by the programmes "Trentino with" (they are spin off from projects). The territorial choice made by these four programmes posed challenges. The ability to create local networks and establish relations between actors in Trentino and counterparts in the countries in which the work was carried out, required the presence of institutional contexts and social fabrics with a certain level of articulation and dynamism. The choice of working in post-conflict contexts characterised by weaknesses in the institutional capacity of local government and a limited development of civil society and private entrepreneurship set constraints and challenges. It becomes a priority to invest in "capacity building" both at the level of institutions, and in civil society and the private sector.

The experiences "Trentino with" have taken on the challenge to influence the policies and practices of the local government in the territories in which they operate. Awareness raising activities and advocacy to local authorities are generally promoted by stimulating an active role of the locally based organisations. In some cases this is not possible, because the expressions of the civil society are numerically limited or not suitable for this task due to their very characteristics, those of local authorities or to the dynamics that

to da solidariedade internacional e no mundo do cooperativismo e da empresa social. São envolvidas activamente cooperativas sociais, caixas rurais, associações de voluntariado, associações juvenis, empresas sociais, etc. Também a Universidade de Trento e, em particular a Faculdade de Engenharia, se torna um actor importante no seio das parcerias nos Balcãs e em Moçambique. As empresas privadas são, pelo contrário, representadas em medida limitada no seio das parcerias. No que concerne as entidades locais, um papel significativo é desempenhado pela PAT. No caso de TcP e numa certa medida TcKv, participam numerosos municípios trentinos e outros sujeitos públicos tais como museus, bibliotecas, institutos de pesquisa e organizações que fornecem serviços à pessoa. Participam também muitas pessoas a título individual.

Estes sujeitos do território são envolvidos a vários títulos: como sócios da associação de II nível coordenadora do programa, parceiros que aderem à Mesa, aos grupos de trabalho ou à rede informal, consultores que fornecem serviços especializados, financiadores do programa ou de projectos individuais, ou então como cidadãos individuais no âmbito do projecto adoções à distância, com as viagens de turismo responsável, na qualidade de voluntários, no seio de cursos de formação ou simplesmente para visitar um lugar que de outro modo seria pouco acessível.

No caso dos territórios "outros" o envolvimento dos actores é influenciado pelo contexto em que se atuou. Os sujeitos envolvidos são principalmente parceiros locais constituídos pelos programas "Trentino com" (spin off dos projectos.) A escolha territorial efectuada por estas quatro experiências coloca desafios. A possibilidade de criar redes territoriais e estabelecer relações entre sujeitos trentinos e homólogos nos países em que se opera, pressupõe a presença de contextos institucionais e de 'tecidos sociais' com um certo nível de articulação e de dinamismo. A escolha de trabalhar em contextos pós-bélicos, caracterizados por pontos de fraqueza nas capacidades institucionais de governo do território e por um limitado desenvolvimento da sociedade civil e do empreendedorismo privado, coloca vínculos e desafios. Torna-se prioritário investir na "construção de capacidades" seja a nível das instituições, seja no âmbito da sociedade civil e do sector privado. As experiências "Trentino com" aceitam o desafio de influenciar as políticas e as práticas das administrações locais dos territórios em que intervêm. As actividades de sensibilização e advocacia em relação às autoridades locais é geralmente promovida estimulando um papel activo dos sujeitos em loco. Em alguns casos isto não é realizável, porque as expressões da sociedade civil são numericamente limitadas ou não

Os sujeitos que aderem às redes: o protagonismo da sociedade civil no Trentino

...e os desafios ligados a escolhas territoriais onde a sociedade civil não tem um papel igualmente dinâmico

## 3

qui → lì: le quattro esperienze infatti danno priorità allo sviluppo di forme e strumenti organizzativi in Trentino e predispongono un sistema di obiettivi focalizzato sull'operatività nei paesi partner. Viene elaborato molto meno nel tempo il concetto del lì → qui, presumendo o assumendo una possibilità di far fluire "qualcosa" verso il Trentino che avrebbe dovuto mantenere attiva la partecipazione e sostanziare quel principio di reciprocità posto al centro dell'impianto della "cooperazione tra comunità".

Si tratta di un "qualcosa" ancora non ben definito che richiede un approfondimento, a partire dalle prassi, sulla dimensione teorica della reciprocità nella cooperazione di comunità.

**Necessità di un approfondimento teorico sul concetto di reciprocità**

**Gli strumenti adottati per stabilire e mantenere relazioni tra territori: i viaggi e la programmazione partecipata**



I viaggi rappresentano uno strumento particolarmente importante di coinvolgimento, scambio di saperi e di conoscenza reciproca tra soggetti trentini e soggetti nei territori "altri". Le persone, le finalità e la durata dei viaggi è molto variabile. Vengono organizzati periodicamente viaggi di conoscenza, viaggi di studio, viaggi di scambio, missioni di monitoraggio e/o di supporto tecnico alle attività, incontri istituzionali. Si tratta in prevalenza di viaggi dello staff e dei responsabili di progetto, dei membri dei Direttivi, dei partner trentini attivi nei gruppi di lavoro e nelle reti territoriali, dei partner locali (istituzionali e della società civile) e di altri soggetti coinvolti a vario titolo nei progetti (consulenti, formatori, ecc.). Sono presenti anche viaggi di singoli soci (studenti, affidatari, volontari) e viaggi di gruppi e delegazioni. Mentre nel caso di TcM i viaggi sono essenzialmente unidirezionali (dal Trentino al Mozambico), nel caso dei Balcani la vicinanza territoriale facilita la bi-direzionalità.

La programmazione partecipata annuale è un importante strumento di creazione di relazioni intra- ed inter-territoriali sperimentato per alcuni anni da TcP e TcKv. Le attività preparatorie, quando hanno incluso l'attivazione di gruppi di lavoro tematici in Trentino e nei territori partner, sono state opportunità per stimolare la partecipazione e facilitare la relazione intra-territoriale tra realtà diverse interessate ed operative nel medesimo settore. Particolarmente significativi sono stati gli incontri conclusivi di condivisione dei lavori che hanno permesso a partner trentini ed omologhi nei territori "altri" di incontrarsi e lavorare insieme alla definizione delle progettualità.

In principio le motivazioni che hanno spinto i soggetti trentini ad entrare in contatto con attori dei territori "altri" sono state generalmente legate al desiderio di condividere valori, sperimentare approcci alla cooperazione internazionale, dare una risposta a situazioni di crisi umanitaria o conoscere ed impegnarsi in una realtà "altra". Con il tempo la spinta che ha portato al consolidamento di queste relazioni prende una forma più definita e allo stesso tempo più solida: entrano in gioco e diventano prevalenti motivazioni di ordine professionale che hanno l'ambizione di innescare relazioni più solide e durature.

**Dalla condivisione di valori alla collaborazione professionale**

**"Making time" to influence institutions and raising public awareness**

link them. In these cases, external intervention is an effective strategy that "Trentino with" has adopted through dialogue between local authorities in Trentino and in the partner territory and also through:

- activation of a direct relationship between "Trentino with" and local authorities;
- establishment of local associations (spin-off);
- accompanying local partners in the interaction with the local authorities

The system of cooperation between communities has generated the belief that there must be an almost "symmetrical" correspondence: here → there vs. there → here. The research shows that the focus is mainly on the dynamics here → there. The four programmes, in fact, give priority to the development of organisational forms and tools in Trentino and establish a system of objectives focused on operations in partner countries. The concept of there → here was addressed much less over time, presuming or taking for granted the possibility of having "something" flowing towards Trentino, which would have maintained an active participation and substantiated the principle of reciprocity placed at the centre of the system of "co-operation between communities". It is about a "something", still not well defined, which requires further analysis, starting from practice, of the theoretical dimension of reciprocity in cooperation between communities.

**Networking "here" and building bridges between "here" and "there" ... questions for further discussion**

**Need for a theoretical study on the concept of reciprocity**

apropriadas a esta tarefa, devido às características próprias, das autoridades locais ou das dinâmicas que as ligam. Nestes casos a intervenção externa representa um instrumento eficaz que "Trentino com" adopta através do diálogo entre autoridades locais trentinas e do território parceiro e também através de:

- Ativação de uma relação directa entre "Trentino com" e autoridades locais;
- Constituição de associações locais (spin-off);
- Acompanhamento dos parceiros locais na interacção com as autoridades locais

A instauração da cooperação entre comunidades induziu a pensar que devesse existir uma correspondência quase "simétrica": aqui → aí vs. aí → aqui. A pesquisa ressalta que a atenção se focaliza principalmente na dinâmica aqui → aí: as quatro experiências dão, de facto, prioridade ao desenvolvimento de formas e instrumentos organizativos no Trentino e preparam um sistema de objectivos focalizado na operatividade nos países parceiros. No decorrer do tempo é muito menos elaborado o conceito de aí → aqui, presumindo ou assumindo uma possibilidade de fazer fluir "qualquer coisa" rumo ao Trentino que deveria ter mantido activa a participação e substanciar o princípio de reciprocidade que é o ponto fulcral da implementação da "cooperação entre comunidades". Trata-se de "qualquer coisa" ainda não bem definido que requer uma aprofundamento, partindo das práticas, da dimensão teórica da reciprocidade na cooperação de comunidade.

**"Dar-se o tempo": para influenciar as instituições e sensibilizar a sociedade civil**

**Fazer rede "aqui" e construir pontes entre "aqui" e "aí" ... questões a aprofundar**

**Necessidade de um aprofundamento teórico do conceito de reciprocidade**



### **The tools used to establish and maintain relations between territories: travel and participatory planning**

Travelling is a particularly important tool of engagement, exchange of knowledge and mutual understanding between people of Trentino and of the "other" territories. The number of people, purpose and duration of travel is very variable. Field trips, study tours, exchange visits, monitoring and / or technical support visits, institutional meetings are periodically organised. These are mainly trips taken by staff and project managers, members of the Boards, Trentino partners active in working groups and regional networks, local partners (institutional and from civil society) and others involved in various capacities in projects (consultants, trainers, etc.). Individual members (students, supporters, and volunteers), groups and delegations also travel. While in the case of TwM trips are essentially unidirectional (from Trentino to Mozambique), in the case of the Balkans the geographical proximity facilitates the bi-directionality. The annual participatory planning is an important tool for the creation of intra-and inter-territorial relations used for some years by TwP and TwKv. Preparatory activities, when they included the initiation of thematic working groups in Trentino and in the partner areas, were opportunities to stimulate participation and facilitate intra-regional relationship between different entities involved and operating in the same sector. The final joint meetings were particularly significant as they allowed Trentino partners and counterparts in the "other" territories to meet and work together on the planning of the projects.

### **Os instrumentos adoptados para estabelecer e manter relações entre territórios: as viagens e a programação participada**

As viagens representam um instrumento particularmente importante de envolvimento, intercâmbio de saberes e de conhecimento recíproco entre sujeitos trentinos e sujeitos nos territórios "outros". As pessoas, as finalidades e a duração das viagens é muito variável. Organizam-se periodicamente viagens de conhecimento, viagens de estudo, viagens de intercâmbio, missões de monitorização e/ou de apoio técnico às actividades, encontros institucionais. Trata-se preponderantemente de viagens do staff e dos responsáveis de projeto, dos membros dos Organismos Diretivos, dos parceiros trentinos ativos nos grupos de trabalho e nas redes territoriais, dos parceiros locais (institucionais e da sociedade civil) e de outros sujeitos que participam a títulos diversos nos projetos (consultores, formadores, etc.). Realizam-se também viagens de sócios singulares (estudantes, adotantes, voluntários) e viagens de grupos e delegações. Enquanto no caso de TcM as viagens são essencialmente unidireccionais (do Trentino para Moçambique), no caso dos Balcãs a proximidade territorial facilita a bi-direcionalidade. A programação participada anual é um importante instrumento de criação de relações intra- e inter- territoriais, experimentado durante alguns anos por TcP e TcKv. As actividades preparatórias, quando incluíram a ativação de grupos de trabalho temáticos no Trentino e nos territórios parceiros, foram oportunidades para estimular a participação e facilitar a relação intra-territorial, entre realidades diversas interessadas e operativas no mesmo sector. Particularmente significativos foram os encontros conclusivos de partilha dos trabalhos, que deram a possibilidade aos parceiros trentinos e aos homólogos nos territórios "outros", de se encontrarem e trabalharem juntos na definição das projectualidades.



## 3

La partecipazione di realtà trentine è più efficace nei casi in cui è presente un interesse professionale e/o una chiara utilità a partecipare al programma ed entrare in relazione con soggetti nei paesi in cui si opera.

Alcuni esempi sono la Facoltà di Ingegneria in TcM, la Cooperativa Arianna e l'associazione Auto Mutuo Aiuto Trento in TcK, il Museo Storico di Trento in TcP. L'interesse deve andare di pari passo con l'identificazione di opportunità concrete di collaborazione su precise attività o progettualità.

In questi casi tende ad essere presente un elemento di reciprocità in quanto l'interazione è di beneficio sia per le realtà trentine sia per quelle nei paesi partner e ciò pone maggiori garanzie in termini di sostenibilità e persistenza nel tempo delle relazioni avviate. Dove l'interesse e l'utilità per la realtà trentina sono più labili è più difficile mantenere alta la partecipazione e sostenere nel tempo la relazione tra realtà omologhe.

Nelle quattro esperienze, comunque, la partecipazione dei soggetti trentini nei programmi e soprattutto il mantenimento di relazioni con i soggetti omologhi nei paesi partner sono ancora dipendenti dalla presenza delle associazioni di Il livello e dal ruolo che esse svolgono in termini di facilitazione dell'interazione con aspetti particolari dei programmi e quindi con realtà omologhe "altrove".

**Efficacia degli interessi comuni, delle affinità professionali, delle utilità a partecipare**

**Giovani, studenti e docenti: relazioni consolidate e di reciproco interesse**



Per quanto riguarda l'avvio di relazioni tra gruppi target specifici, particolarmente significative sono le opportunità che le quattro esperienze "Trentino con" offrono a docenti e studenti. La relazione avviata con la Facoltà d'Ingegneria permette a professori, ricercatori e studenti di effettuare stage di progetto e tesi in tre dei quattro territori (Caia, Kraljevo e Peja/Pec) e di fare lavoro di ricerca sul campo (nel caso del Mozambico, nel periodo 2001 – 2011 sono più di 50 i ricercatori e gli studenti che visitano Caia). Nel caso di Kraljevo e Peja/Pec, docenti e studenti trentini collaborano con docenti e studenti di università locali. In tutte e quattro le esperienze, particolarmente significativo è l'investimento sui giovani per dare loro la possibilità di conoscere una realtà altra. Scuole, associazioni giovanili, cooperative sociali che lavorano con i giovani sono i canali principali utilizzati per mettere in contatto giovani provenienti da territori diversi. Nei Balcani vengono attivati diversi progetti di scambio tra giovani (campi estivi, gemellaggi scolastici e tra associazioni giovanili) che permettono a "Trentino con" di entrare in contatto con diverse scuole ed associazioni giovanili del territorio e con i Piani Giovani di Zona promossi dalla PAT e dai comuni del territorio. Dal 2010 l'attenzione al mondo giovanile riveste una crescente importanza all'interno del programma congiunto delle tre associazioni che dedicano a queste iniziative un progetto estivo ad hoc (BalcAnimazioni).

Negli ultimi cinque anni TcK e APP hanno collaborato con l'Ufficio provinciale Servizio civile all'estero per partecipare ai progetti proposti dalla PAT. Si tratta di un'iniziativa innovativa a livello provinciale e allo stesso tempo impegnativa in termini di definizione della proposta progettuale, monitoraggio e sostegno dei volontari. Nel 2010-11 quattro giovani volontari prestano servizio a Prijedor e a Peja/Pec nel settore dell'animazione giovanile e dei gemellaggi scolastici.

### From shared values to professional collaboration

In the beginning, the reasons that led the actors from Trentino to come into contact with counterparts from the "other" territories were generally connected to the desire to share values, test approaches to international cooperation, respond to humanitarian crisis situations or know and engage in an "other" context. With time, the impetus that led to the consolidation of these relations took a more definite and at the same time more solid shape: professional reasons with the ambition to trigger stronger and lasting relationships come into play and become prevalent.

The participation of entities from Trentino was most effective in cases where there is a professional interest and / or a clear benefit to participate in the programme and establish a relationship with people in the countries in which such a programme operates.

Some examples are the Faculty of Engineering in TwM, the Cooperative Arianna and the self-mutual help association "Auto Mutuo Aiuto" of Trento in TwK, the Historical Museum of Trento in TwP. The interest must go hand in hand with the identification of concrete opportunities for collaboration on specific activities or projects.

In these cases, an element of reciprocity tended to be present since the interaction was of benefit to both the organisations from Trentino and to those in the partner countries and this offered more guarantees in terms of sustainability and persistence over time of newly established relationships. Where the interest and usefulness to the organisations from Trentino were weaker, it was more difficult to maintain high participation and sustain the relationship between counterparts over time.

In the four experiences, however, the participation of actors from Trentino in the programmes and especially the maintenance of relationships with counterparts in partner countries are still dependent on the presence of the Trentino based second level associations and the role they play in terms of facilitating interaction with particular aspects of the programmes and therefore with counterparts "elsewhere".

### Effectiveness of common interests, professional affinities, benefits in participating

Em princípio as motivações que impeliram os sujeitos trentinos a entrarem em contacto com os sujeitos dos territórios "outros" prenderam-se geralmente com o desejo de partilhar valores, experimentar abordagens à cooperação internacional, dar uma resposta a situações de crise humanitária, ou conhecer e comprometer-se com uma realidade "outra". Com o passar do tempo, o impulso que levou à consolidação destas relações toma uma forma mais definida e simultaneamente mais sólida: entram em jogo e predominam as motivações de ordem profissional, que ambicionam estabelecer relações mais sólidas e duradouras.

A participação de realidades trentinas que se patenteia num interesse profissional e/ou numa clara utilidade em participar no programa e entrar em relação com sujeitos nos países em que se opera.

Alguns exemplos são a Faculdade de Engenharia em TcM, a Cooperativa Arianna e a associação Auto Mutuo Aiuto Trento em TcK, o Museu Historico de Trento em TcP. O interesse deve caminhar de par e passo com a identificação de oportunidades concretas de colaboração, sobre específicas actividades ou projectualidades.

Nestes casos tende a estar presente um elemento de reciprocidade, visto que a interacção é de benefício seja para as realidades trentinas, seja para aquelas nos países parceiros, o que oferece maiores garantias em termos de sustentabilidade e de persistência das relações encetadas. Onde o interesse e a utilidade para a realidade trentina são mais instáveis, é mais difícil manter alta a participação e apoiar duradouramente a relação entre as realidades homólogas. Nas quatro experiências, de qualquer forma, a participação dos intervenientes trentinos nos programas e sobretudo a manutenção das relações com os seus homólogos nos países parceiros ainda dependem da presença das associações de II nível e do papel que essas desempenham em termos de facilitação da interacção com aspectos particulares dos programas e, por conseguinte, com realidades homólogas "alhures".

### Da partilha de valores à colaboração profissional

### Eficácia dos interesses comuns, das afinidades profissionais, das utilidades em participar



### Young people, students and teachers: established relationships and mutual interest

With regard to the establishment of relations between specific target groups, the opportunities that the four experiences "Trentino with" offered to teachers and students are particularly significant. The collaboration started with the Faculty of Engineering allowed professors, researchers and students to undertake internships and thesis projects in three of the four territories (Caia, Kraljevo and Peja/Pec) and to carry out research work in the field (in the case of Mozambique in the period 2001 - 2011 more than 50 researchers and students visited Caia). In the case of Kraljevo and Peja/Pec, teachers and students from Trentino collaborated with teachers and students from local universities. In all four experiences, the investment in young people to give them the opportunity to

### Jovens, estudantes e docentes: relações consolidadas e de recíproco interesse

No que concerne o estabelecimento de relações entre grupos target específicos, particularmente significativas são as oportunidades que as quatro experiências "Trentino com" proporcionam a docentes e estudantes. A relação iniciada com a Faculdade de engenharia dá a possibilidade a professores, investigadores e estudantes de efectuar stage de projeto e teses em três dos quatro territórios (Caia, Kraljevo e Peja/Pec) e de fazer trabalho de pesquisa no terreno (no caso de Moçambique, no período 2001 - 2011 são mais de 50 os investigadores e os estudantes que visitam Caia). No caso de Kraljevo e Peja/Pec, docentes e estudantes trentinos colaboram com docentes e estudantes de universidades locais. Em todas as quatro experiências, é particularmente significativo o investimento

## 3

## **d.** Dalle relazioni bilaterali alla sperimentazione di un'integrazione "multilaterale"

Le esperienze "Trentino con" sono partite costituendo relazioni territoriali bilaterali tendenzialmente autonome con pochi punti in comune tra loro, rappresentati principalmente dagli incroci tra le associazioni di II livello, soprattutto tra le tre esperienze balcaniche. Con il passare degli anni l'obiettivo di lavorare per la costituzione di una rete sempre più condivisa si è potenziato avviando processi di graduale avvicinamento delle quattro esperienze. È il caso della convergenza tra le esperienze dei Balcani, che con la costituzione del Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani (CB) rende più intrecciata la rete tessuta negli anni. Questa convergenza ha favorito non soltanto la condivisione delle rispettive reti di contatti ma anche l'integrazione tra i progetti afferenti alla medesima area d'intervento (es. area giovani, conflitto e memoria) e l'avvio di nuove iniziative sulla base dell'esperienza maturata negli altri territori, coinvolgendo i soggetti trentini che vi partecipavano (es. avvio di progetto sull'auto mutuo aiuto a Prijedor coinvolgendo AMA Trento e AMA Kosovo, avvio del progetto di salute mentale in Serbia coinvolgendo Gruppo 78). Sono stati osservati inoltre i primi tentativi di stabilire ponti anche con il Mozambico. La relazione tra le quattro esperienze "Trentino con" viene favorita inizialmente dall'Università Internazionale delle Istituzioni dei Popoli per la Pace (UNIP), attraverso i suoi percorsi formativi volti alla condivisione dei saperi e delle pratiche di solidarietà internazionale. A partire dal 2008 il Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale (CFSI) sostiene i processi di interazione tra le quattro esperienze attraverso la presente attività di ricerca e i corsi di formazione, in particolare un laboratorio permanente volto al consolidamento delle competenze degli operatori delle organizzazioni trentine più strutturate.

Le relazioni con soggetti terzi esterni ai cinque territori (Trentino, Caia, Kraljevo, Peja/Pec e Prijedor) non sono state particolarmente significative. Lo stesso strumento delle Agenzie della Democrazia Locale (ADL) a Prijedor e a Peja/Pec non risulta essere stato il frutto di un lavoro comune e condiviso con attori esterni; nel caso di Kraljevo lo è stato inizialmente. La motivazione nel lavorare attraverso le ADL è riconducibile alla condivisione delle finalità attribuite alle ADL dal Consiglio d'Europa piuttosto che ad un'effettiva aspirazione a lavorare con reti internazionali o a costruire strategie di intervento comuni. Nelle esperienze balcaniche, in particolar modo nel quadro del Comitato Balcani, si osserva un'evoluzione positiva che è maturata con il tempo e che ha portato negli ultimi 3-5 anni a sviluppare azioni e progettualità congiunte con altri attori italiani e internazionali (Seenet II, salute mentale in Serbia).

**Condivisione delle reti tra le esperienze "Trentino con"**

**Apertura di "Trentino con" verso l'esterno**



experience a different context was particularly significant. Schools, youth associations, social cooperatives that work with young people were the main channels used to bring together young people from different areas. In the Balkans, several projects for youth exchange were initiated (summer camps, twinning between schools and between youth associations) that allowed "Trentino with" to get in touch with many schools and youth organisations of the territory and with the Area-based Youth Plans promoted by PAT and the municipalities. Since 2010, attention to young people is of increasing importance within the joint programme of the three associations that have dedicated to these initiatives an ad hoc summer project (BalcAnimazioni).

Over the past five years TwK and TwP have collaborated with the Provincial Office for Civil Service abroad and participated in the projects proposed by the PAT. This is an innovative initiative at provincial level and at the same time challenging in terms of definition of the project proposal, monitoring and support of volunteers. In 2010-11 four young volunteers served in Prijedor and Peja/Pec in youth and school twinning activities.

sobre os jovens, para lhes dar a possibilidade de conhecer outra realidade. Escolas, associações juvenis, cooperativas sociais que trabalham com os jovens são os canais principais utilizados para pôr em contacto jovens provenientes de territórios diversos. Nos Balcãs são activados diversos projetos de intercâmbio entre jovens (campos de férias de Verão, geminações escolares e entre associações juvenis) que dão a possibilidade a "Trentino com" de entrar em contacto com diversas escolas e associações juvenis do território e com os Planos Jovens de Zona promovidos pela PAT e pelos municípios do território. Desde 2010 a atenção para com o mundo juvenil reveste uma crescente importância no seio do programa conjunto das três associações que dedicam a estas iniciativas um projeto de Verão estivo ad hoc (BalcAnimazioni). Nos últimos cinco anos Tck e APP colaboraram com o Gabinete Provincial do Serviço Civil no estrangeiro para participar nos projetos propostos pela PAT. Trata-se de uma iniciativa inovadora a nível provincial e ao mesmo tempo empenhadora em termos de definição da proposta projectual, monitorização e apoio dos voluntários. Em 2010-11 quatro jovens voluntários prestaram serviço em Prijedor e em Peja/Pec no sector da animação juvenil e das geminações escolares.

### d. From bilateral relations to the experimentation of "multilateral" integration

The "Trentino with" experiences have started by setting up bilateral, generally autonomous territorial relations with little in common between them, mainly represented by the intersection between the second level associations, especially among the three Balkan ones. Over the years, the objective of working for the establishment of an increasingly shared network was enhanced by initiating processes of gradual rapprochement of the four experiences. This is the case of the convergence between the experiences in the Balkans that, with the establishment of the Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani (CB), over the years has made the net more intertwined. This convergence has led not only to sharing respective networks of contacts but also to the integration of projects related to the same area of intervention (e.g., youth, conflict and memory) and the launch of new initiatives on the basis of the experience gained in other areas, involving participants from Trentino who took part in these previous experiences (e.g. starting of "self-mutual help" project in Prijedor involving AMA Trento and AMA Kosovo, starting of mental health project in Serbia involving Group 78). The first attempts to establish bridges even with Mozambique were also explored. The relationship between the four experiences "Trentino with" was initially favoured by the International University of Peoples' Institutions for Peace (UNIP), through its training programmes aimed at sharing knowledge and practices of international solidarity. Since 2008 the Training Centre for International Cooperation (TCIC) has supported the processes of interaction between the four experiences through this research and training, in particular a permanent workshop aimed at strengthening the skills of the practitioners of the more structured organisations in Trentino. Relations with third parties outside of the five regions (Trentino, Caia, Kraljevo, Peja/

### d. Das relações bilaterais à experimentação de uma integração "multilateral"

As experiências "Trentino com" partiram constituindo relações territoriais bilaterais tendencialmente autónomas, com poucos pontos em comum entre si, representados principalmente pelos cruzamentos entre as associações de II nível, sobretudo entre as três experiências balcânicas. Com o passar dos anos o objectivo de trabalhar para a constituição de uma rede cada vez mais partilhada reforçou-se através do lançamento de processos de gradual aproximação das quatro experiências. É o caso da convergência entre as experiências dos Balcãs, que com a constituição do Comité Serviços Cooperação com os Balcãs (CB) torna mais interligada a rede tecida ao longo dos anos. Esta convergência favoreceu não só a partilha das respetivas redes de contactos, mas também a integração entre os projectos aferentes à mesma área de intervenção (ex. área jovens, conflito e memória) e o início de novas iniciativas com base na experiência amadurecida nos outros territórios, envolvendo os intervenientes trentinos que nela participavam (ex. início do projecto sobre o auto-auxílio mútuo em Prijedor, envolvendo AMA Trento e AMA Kosovo, início do projecto de saúde mental na Sérvia envolvendo o Grupo 78). Além disso observaram-se as primeiras tentativas de estabelecer pontes também com Moçambique. A relação entre as quatro experiências "Trentino com" é favorecida inicialmente pela Universidade Internacional das Instituições dos Povos para a Paz (UNIP), através dos seus percursos formativos direcionados para a partilha dos saberes e das práticas de solidariedade internacional. A partir de 2008 o Centro para a Formação para a Solidariedade Internacional (CFSI) apoia os processos de interacção entre as quatro experiências mediante a presente actividade de pesquisa e os cursos de formação, em particular um laboratório permanente direcionado para a consolidação das competências dos operadores

Network sharing between the experiences "Trentino with"

Partilha das redes entre as experiências "Trentino com"

## 3

**e ■ Riflessioni sui temi risorse umane e comunicazione**

Una delle caratteristiche che hanno connotato la presente ricerca è stata l'autorilevanza. In altri termini sono stati approfonditi quegli elementi che durante la ricerca sono stati sollevati dai protagonisti di "Trentino con" come quelli particolarmente significativi nell'impostazione e caratterizzazione del proprio lavoro. Tra le tematiche emerse, quelle maggiormente significative che si vuole riportare in questo documento sono due: le risorse umane e la comunicazione verso l'esterno.

Le risorse umane che intervengono nei programmi, nelle attività e nelle operazioni progettuali sono, insieme alle dinamiche partecipative e alla costruzione di reti, il vero fattore determinante le esperienze di cooperazione tra comunità. Le persone che negli anni collaborano a vario titolo a queste esperienze e alla realizzazione delle iniziative sono molte e si possono inquadrare in diversi profili, in funzione della modalità di intervento e di partecipazione nelle attività.

Questi 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 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 delle organizzazioni partner locali;
5. le persone che beneficiano degli interventi.

Nel ragionamento sulle risorse umane impegnate nel tempo in ciascuna delle esperienze, il tema del lavoro volontario, rispetto all'"irruzione dei professionisti della cooperazione", è questione disputata in diverse sedi, motivata dalla preoccupazione che si possano perdere i valori fondativi della cooperazione tra comunità e della solidarietà nel momento in cui si stabilisce un rapporto economico tra l'istituzione (amministrazione locale, associazione di volontariato) e il volontario. Valori che sono collegati all'etica personale, alla volontà di operare in modo disinteressato e gratuito, alla necessità di non compromettere questi principi attraverso la mercificazione di un rapporto contrattuale, ecc.

Nella ricerca non si è voluto entrare nella disputa tra questa supposta antitesi, si sono pur tuttavia individuati elementi di evidenza empirica di interesse.

In generale si ritiene di poter asserire che non pare emergere una contrapposizione quanto più una positiva integrazione tra lavoro volontario e input professionali. È ben evidente che il contesto di riferimento, determinato dalla chiarezza con cui vengono posti i principi fondanti su cui le 4 esperienze hanno impostato la loro azione, non ha offerto spazi significativi ad una perdita di orientamento rispetto al modo con cui volontari e professionisti hanno effettivamente operato nella pratica.

Si può ritenere inoltre che il sistema valoriale fondativo, il "capitale sociale",

**Il capitale umano: fattore imprescindibile per lo sviluppo delle esperienze**

**Dialettica "volontariato" e "professionismo"**

Outward opening of "Trentino with"

Pec and Prijedor) were not particularly substantial. The instrument itself of Local Democracy Agencies (LDAs) in Prijedor and Peja/Pec do not appear to have been the result of a joint and shared effort with external actors; this was initially the case for Kraljevo. The motivation to work through the LDA was due to the sharing of the purposes given to LDAs by the Council of Europe rather than a real desire to work with international networks or build shared strategies for intervention. In the experiences in the Balkans, especially in the framework of the CB, there was a development that has positively progressed with time and has led in the last 3-5 years to the establishment of joint actions and projects with other Italian and international actors (Seenet II, Mental Health in Serbia).

### E. Reflections on human resources and communication

One of the features that has characterised this research was self-relevance. In other words, the elements that were examined were those that during the research were raised by the protagonists of "Trentino with" as particularly significant in the formulation and characterisation of their work. Among the issues raised, the two most significant that are discussed in this paper are: human resources and external communication. The human resources involved in the programmes, activities and projects are, together with dynamics of participation and network building, the real determining factor in the experience of cooperation between communities.

People who work in various capacities over the years on these experiences are numerous and can be placed within different profiles, depending on the type of action and participation in the activities.

These include:

1. people who voluntarily give their time and expertise to the activities of Roundtables, Boards, working groups;
2. staff who work in associations in Trento and in the field
3. people involved on the projects in the field and in Trentino as professionals and volunteers;
4. people working within the local partner organisations;
5. people who benefit from the interventions.

Reflecting on the human resources employed over time in each of the experiences, an issue discussed in different circumstances is that of voluntary work compared to "the influx of development professionals", motivated by the concern that one may lose the founding values of cooperation between communities and solidarity when one establishes an economic relationship between the institution (local government, voluntary association) and the volunteer. Values that are related to personal ethics, the willingness to work in a selfless manner and free of

das organizações trentinas mais estruturadas.

As relações com sujeitos terceiros externos aos cinco territórios (Trentino, Caia, Kraljevo, Peja/Pec e Prijedor) não foram particularmente significativas. O próprio instrumento das Agências da Democracia Local (ADL) em Prijedor e em Peja/Pec não resulta ter sido o fruto de um trabalho comum e compartilhado com actores externos; no caso de Kraljevo foi-o inicialmente. A motivação no trabalhar através das ADL liga-se com o compartilhar das finalidades atribuídas às ADL pelo Conselho de Europa, mais do que com uma efetiva aspiração a trabalhar com redes internacionais, ou com construir estratégias de intervenção comuns. Nas experiências balcânicas, em especial modo no quadro do Comitê Balcãs, observa-se uma evolução positiva que amadureceu com o tempo e que levou nos últimos 3-5 anos a desenvolver ações e projectualidades conjuntas com outros actores italianos e internacionais (Seenet II, saúde mental na Sérvia).

### E. Reflexões sobre os temas dos recursos humanos e comunicação

Uma das características que conotaram a presente pesquisa foi a auto-relevância. Por outras palavras, aprofundaram-se aqueles elementos que durante a pesquisa foram levantados pelos protagonistas de "Trentino com", tais como aqueles particularmente significativos na estruturação e caracterização do próprio trabalho. Entre as temáticas emergentes, as mais significativas que desejamos referir neste documento são duas: os recursos humanos e a comunicação para o exterior. Os recursos humanos que intervêm nos programas, nas actividades e nas operações projectuais são, juntamente com as dinâmicas participativas e com a construção de redes, o verdadeiro fator determinante, as experiências de cooperação entre comunidades. As pessoas que ao longo dos anos colaboram a vários títulos nestas experiências e na realização das iniciativas são muitas e podem ser enquadradas em diversos perfis, em função da modalidade de intervenção e de participação nas actividades.

Esta incluem:

1. as pessoas que a título voluntário põe à disposição tempo e competências nas actividades das Mesas, dos Órgãos Diretivos das associações, dos grupos de trabalho;
2. o pessoal que trabalha nestas associações em Trento e em loco;
3. as pessoas envolvidas nos projectos em loco e no Trentino como profissionais e voluntários;
4. as pessoas operativas no seio das organizações parceiras locais;
5. as pessoas que beneficiam das intervenções.

Na reflexão sobre os recursos Humanos empenhados ao longo do tempo em cada uma das experiências, o tema do trabalho voluntário, em relação ao "irromper dos profissionais da cooperação", é uma questão debatida em diversos contextos, motivada pela preocupação que se

Abertura de "Trentino com" para o exterior

Human capital: an essential factor for the development of experiences

O capital humano: fator imprescindível para o desenvolvimento das experiências

## 3

costituente la comunità trentina, rappresenti ancora oggi la base di riferimento implicita – ma per ciò stesso non meno determinante – di un patto tacito tra le persone che sono intervenute nel tempo nei programmi e nei progetti, condividendo nei fatti lo spirito solidale che connota le diverse esperienze.

Peraltro, trattando di esperienze che sono caratterizzate da una considerevole durata nel tempo, cui ha corrisposto un elevato livello di complessità a livello gestionale e di contenuto delle attività intraprese, si pone con evidenza la questione della presenza di "professionisti" in Trentino e in loco. Ciò pone il problema del mantenimento della continuità di azione nonostante gli avvicendamenti nel personale impegnato.

Data la caratterizzazione informale nell'organizzazione e tendenzialmente poco strutturata nello stile di gestione, in particolar modo nelle esperienze balcaniche, si è osservato come, almeno in alcune fasi della loro vita operativa, non sono stati previsti dei meccanismi di "reclutamento" e di gestione del personale (impegnato sia nel coordinamento sia nello sviluppo di azioni specifiche) organizzati in modo codificato e rigido. Questo elemento – caratteristico della gran parte dell'associativismo e del volontariato di minori dimensioni – ha costituito, in determinati passaggi di sviluppo di ciascuna delle esperienze, un elemento di debolezza, cui si è provveduto a porre rimedio con approcci diversi e con esiti differenziati. In generale gli sviluppi più recenti delle esperienze segnano un sostanziale progresso in tale direzione.

La ricerca ha identificato la dimensione della comunicazione come un fattore sensibile che merita particolare attenzione. L'analisi ha preso in considerazione la comunicazione interna e quella diretta verso l'esterno, seppure debba essere evidenziato che il confine tra i due livelli sia di fatto poco marcato. Nella comunicazione interna il coordinatore, in Trentino e altrove, ha svolto un'importante funzione nella comunicazione con il territorio "altro" e nello smistamento delle informazioni sul proprio territorio. Gli strumenti più frequentemente utilizzati per promuovere lo scambio di informazioni sono le riunioni, le relazioni scritte, i viaggi e i mezzi di comunicazione informatici.

I viaggi hanno assunto funzioni diverse in base alle distanze, alle competenze dei partecipanti e alla loro durata.

Le riflessioni sull'evoluzione della comunicazione tengono in conto l'impatto delle nuove tecnologie e in particolare la crescente presenza diffusiva di connettività GSM e internet. Questi strumenti hanno grandi potenzialità in termini di facilitazione della comunicazione tra il Trentino e i territori "altri"; tuttavia, è importante 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.

Per quanto riguarda le riunioni, "Trentino con" è caratterizzato dalla presenza di numerosi organi collegiali: Tavoli, assemblee, direttivi, gruppi di lavoro e di

**Il mantenimento della continuità operativa a fronte degli avvicendamenti del personale**

**La comunicazione e le sue dimensioni:**

**La comunicazione verso l'interno di carattere funzionale**

**La comunicazione all'esterno di natura informativa e motivazionale**

**I viaggi e gli scambi e le loro funzioni negli stili organizzativi assunti in ciascun programma**

<p>Dialectic "voluntarism" and "professionalism"</p>	<p>charge, and the need not to compromise these principles through the commodification of a contractual relationship, etc. In this study, we did not want to get into the dispute between this supposed antithesis, we have nevertheless identified elements of empirical evidence of interest. Generally, we can assert that there does not seem to emerge a contrast, rather a positive integration between volunteer work and professional input.</p>	<p>possam vir a perder os valores fundadores da co- operação entre comunidades e da solidariedade, no momento em que se estabelece uma relação económica entre a instituição (administração local, associação de voluntariado) e o voluntá- rio. Valores que se prendem com a ética pessoal, com a vontade de operar de modo desinteressado e gratuito, com a necessidade de não compro- meter estes princípios através da mercifica- ção de uma relação contratual, etc. Na pesquisa não se quis entrar na disputa entre esta suposta antítese, contudo identificaram-se elementos de prova empírica de interesse.</p>	<p>Dialética "voluntariado" e "profissionalismo"</p>
<p>The maintenance of operational continuity in the face of personnel turn over</p>	<p>It is evident that the context of reference, de- termined by the clarity with which the founding principles - on which the 4 experiences have set their action - are placed, has not offered signifi- cant scope to a loss of orientation with respect to the way in which volunteers and professionals have, in practice, operated. In addition, it can be assumed that the founding system of values, the "social capital" constituting the Trentino com- munity, still represents the implicit base - but not for that reason less important - of a tacit pact between people involved over time in pro- grammes and projects, sharing in fact the spirit of solidarity that characterises the different ex- periences. Moreover, dealing with experiences that are characterised by a considerable duration in time, which was accompanied by a high level of complexity at management level and in terms of content of the activities undertaken, the issue of the presence of "professionals" in Trentino and in the field emerges clearly.</p>	<p>Em geral consideramos que se pode asserir que não parece assomar uma contraposição, nem uma positiva integração entre trabalho volun- tário e inputs profissionais. Está bem claro que o contexto de referência, determinado pela clareza com a qual são colocados os princípios fundadores sobre os quais as 4 experiências as- sentaram a própria acção, não ofereceu espa- ços significativos relativamente a uma perda de orientação, relativamente ao modo em que vo- luntários e profissionais operaram efetivamen- te na prática. Além disso pode-se pensar que o sistema de valores fundador, o "capital social", constituente a comunidade trentina, represente ainda hoje a base de referência implícita - mas precisamente por isso não menos determinante - de um pacto tácito entre as pessoas que inter- vieram ao longo do tempo nos programas e nos projectos, compartilhando na prática factos o es- pírito solidário que conota as diversas experiên- cias. Além do mais, tratando-se de experiências que são caracterizadas por uma considerável du- ração no tempo, a que correspondeu um elevado nível de complexidades a nível de gestão e de conteúdo das actividades empreendidas, coloca- se com clareza a questão da presença de "profis- sionais" no Trentino e localmente. O que coloca o problema da conservação da continuidade de acção, não obstante o revezamento do pessoal empenhado. Dada a caraterização informal na organização e o estilo de gestão tendencialmen- te pouco estruturada, em especial modo nas ex- periências balcânicas, observou-se como, pelo menos em algumas fases da própria vida opera- tiva, não foram previstos mecanismos de "recru- tamento" e de gestão do pessoal (empenhado seja na coordenação, seja na realização de ações específicas) organizados de modo codificado e rígido. Este elemento - caraterístico da grande maioria do associativismo e do voluntariado de menores dimensões - constituiu, em determina- dos momentos do desenvolvimento de cada uma das experiências, um elemento de debilidade, a que se pôs remédio com abordagens diversas e com resultados diferenciados. Em geral os desen- volvimentos mais recentes das experiências as- sinalam um progresso substancial nesse sentido. A pesquisa identificou a dimensão da comunica- ção como um fator sensível que merece especial atenção. A análise tomou em consideração a co- municação interna e aquela dirigida para o exte- rior, embora devamos realçar que a fronteira en-</p>	<p>Conservar a continuidade operativa perante o revezamento do pessoal</p>
<p>Communication and its dimensions:</p>	<p>This poses the problem of maintaining continuity of action despite the shifts in personnel involved. Given the informal characterisation and tenden- cy towards minimal structure of the organisa- tion in terms of style of management, especially in the Balkan experiences, it has been observed that, at least in some phases of their operating life, mechanisms of "recruitment" and manage- ment of staff (involved in both the development and the coordination of specific actions) have not been provided for nor organised in a rigid and coded manner.</p>	<p>This element - typical of the vast majority of voluntary associations of smaller size - has been, in certain stages of development of each experi- ence, an element of weakness, to which remedy was sought with different approaches and dif- ferent outcomes. In general, the most recent de- velopments of the experiences marked substan- tial progress in this direction. The research has identified the dimension of communication as a factor that deserves significant attention. The analysis took into account the internal communi- cation and that which was directed towards the outside, although it should be highlighted that the boundary between the two levels is in fact not so evident. In terms of internal communica- tion, the coordinator, in Trentino and elsewhere, played an important role in communicating with the "other" territory and in the dissemination of information on its own territory. The instruments most frequently used to promote the exchange of information were meetings, written reports, travel and electronic media. The travels have</p>	<p>A comunicação e as suas dimensões:</p>
<p>Functional internal communication</p>	<p>In terms of internal communication, the coordinator, in Trentino and elsewhere, played an important role in communicating with the "other" territory and in the dissemination of information on its own territory. The instruments most frequently used to promote the exchange of information were meetings, written reports, travel and electronic media. The travels have</p>	<p>possam vir a perder os valores fundadores da co- operação entre comunidades e da solidariedade, no momento em que se estabelece uma relação económica entre a instituição (administração local, associação de voluntariado) e o voluntá- rio. Valores que se prendem com a ética pessoal, com a vontade de operar de modo desinteressado e gratuito, com a necessidade de não compro- meter estes princípios através da mercifica- ção de uma relação contratual, etc. Na pesquisa não se quis entrar na disputa entre esta suposta antítese, contudo identificaram-se elementos de prova empírica de interesse.</p>	<p>A comunicação para o interior de carácter funcional</p>
<p>Informative and motivational external communication</p>	<p>travels and exchanges of information on its own territory. The instruments most frequently used to promote the exchange of information were meetings, written reports, travel and electronic media. The travels have</p>	<p>possam vir a perder os valores fundadores da co- operação entre comunidades e da solidariedade, no momento em que se estabelece uma relação económica entre a instituição (administração local, associação de voluntariado) e o voluntá- rio. Valores que se prendem com a ética pessoal, com a vontade de operar de modo desinteressado e gratuito, com a necessidade de não compro- meter estes princípios através da mercifica- ção de uma relação contratual, etc. Na pesquisa não se quis entrar na disputa entre esta suposta antítese, contudo identificaram-se elementos de prova empírica de interesse.</p>	<p>A comunicação para o exterior de natureza informativa e motivacional As viagens e os intercâmbios e as suas funções nos estilos organizativos assumidos em cada programa</p>
<p>Travels and exchanges and their functions in the organisational styles assumed in each programme</p>	<p>travels and exchanges of information on its own territory. The instruments most frequently used to promote the exchange of information were meetings, written reports, travel and electronic media. The travels have</p>	<p>possam vir a perder os valores fundadores da co- operação entre comunidades e da solidariedade, no momento em que se estabelece uma relação económica entre a instituição (administração local, associação de voluntariado) e o voluntá- rio. Valores que se prendem com a ética pessoal, com a vontade de operar de modo desinteressado e gratuito, com a necessidade de não compro- meter estes princípios através da mercifica- ção de uma relação contratual, etc. Na pesquisa não se quis entrar na disputa entre esta suposta antítese, contudo identificaram-se elementos de prova empírica de interesse.</p>	<p>travels and exchanges of information on its own territory. The instruments most frequently used to promote the exchange of information were meetings, written reports, travel and electronic media. The travels have</p>



## 3

coordinamento. La tenuta ordinata di minute e verbali degli incontri, non sempre riscontrata in ciascuna delle esperienze analizzate, costituisce un elemento importante per la circolazione delle informazioni.

Considerando il secondo livello delle dinamiche comunicative, nello sviluppo della ricerca valutativa si è osservata una limitata attenzione alla dimensione della comunicazione verso l'esterno in termini di attività realizzate (organizzazione di eventi ad alta visibilità/impatto) e di investimenti nel settore della comunicazione (assegnazione di funzioni dedicate allo staff, strumenti informativi). "Trentino con" ha raccolto la sfida di trasmettere un messaggio evoluto e complesso che supera sostanzialmente – diremo quasi di cambio paradigmatico – la concezione della solidarietà intesa come assistenza. Si tratta di comunicare attività meno "vendibili" al pubblico rispetto ad altre di più immediata visibilità e dall'apparente "concretezza", proprie delle modalità più tradizionali della cooperazione e della solidarietà. Il principale strumento per codificare e comunicare i principi ispiratori e alcune pratiche messi in pratica da "Trentino con" è stata la pubblicazione del libro "Darsi il tempo" nel 2008<sup>4</sup>.

Lavorare in maniera congiunta offre maggiori possibilità di innovazione nelle strategie di comunicazione. Un risultato significativo in questo senso è l'organizzazione nel 2011 dell'evento culturale congiunto Balcani-Mozambico "Dalla Drina allo Zambesi".

**La comunicazione verso l'esterno: una funzione complessivamente sottodimensionata e trascurata**

<sup>4</sup> Cereghini M., Nardelli M., "Darsi il tempo. Idee e pratiche per un'altra cooperazione internazionale", EMI 2008. Pubblicazioni specifiche relative all'esperienza del Trentino con il Mozambico e del Trentino con il Kosovo sono: CAM, (2011), *Insieme – Juntos. Un cammino lungo 10 anni*, CAM e Mazzola A., "Kosovo tutto OK", *Il Margine* 2010

taken on different functions according to the distances involved, the skills of the participants and their duration.

Reflections on the evolution of communication take into account the impact of new technologies and in particular the increased diffusion of GSM and the Internet. These tools have a great potential in terms of facilitating the communication between Trentino and "other" territories; however, it is important to maintain a clear distinction between what can go through informal communication tools (email, skype, phone calls), and what requires formalisation (in reports, minutes) to ensure transparency and accountability of decision-making processes. As for the meetings, "Trentino with" was characterised by the presence of numerous governing bodies: Roundtables, Boards, working groups and coordination groups.

The orderly taking of minutes of the meetings, not always found in each of the experiences analysed, is an important element for the circulation of information.

Considering the second level of communication dynamics, during the development of the evaluative research, a lack of attention was noted to the size of external communication in terms of activities undertaken (organisation of events with high visibility / impact) and investment in communication (assignment of functions for the staff, information materials). "Trentino with" took up the challenge to convey a developed and complex message that exceeds substantially - we could say almost a paradigm shift - the concept of solidarity understood as aid. It is about communicating less "saleable" activities to the public compared to those of others characterised by more immediate visibility and apparent "concreteness", typical of traditional development cooperation.

The main tool to encode and communicate the principles and practices put in action by "Trentino with" was the publication of the book "Darsi del tempo" in 2008<sup>4</sup>.

Working together offers more possibilities for innovation in communications strategies. A significant result in this direction is the organisation in 2011 of the joint cultural event Balkans-Mozambique "From the Drina to the Zambesi".

tre os dois níveis é de facto pouco marcada. Na comunicação interna o coordenador, no Trentino e alhures, desempenhou uma importante função na comunicação com o território "outro" e na selecção das informações no próprio território. Os instrumentos mais frequentemente utilizados para promover a troca de informações são as reuniões, os relatórios escritos, as viagens e os meios de comunicação informáticos.

As viagens assumiram funções diversas com base nas distâncias, nas competências dos participantes e na duração das mesmas.

As reflexões sobre a evolução da comunicação têm em conta o impacto das novas tecnologias e em particular a crescente presença difusiva de conectividades GSM e internet. Estes instrumentos têm grandes potencialidades em termos de facilitação da comunicação entre o Trentino e os territórios "outros"; todavia, é importante manter uma clara distinção entre o que pode passar através instrumentos informais de comunicação (mail, skype, telefonemas) e o que requer formalização (em relatórios, atas) para garantir transparência e rastreabilidade dos processos decisórios.

No que se refere às reuniões, "Trentino com" é caracterizado pela presença de numerosos órgãos colegiais: Mesas, assembleias, órgãos diretivos, grupos de trabalho e de coordenação. A redação ordinária de minutas e atas dos encontros, que nem sempre se realizou em cada uma das experiências analisadas, constitui um elemento importante para a circulação das informações. Considerando o segundo nível das dinâmicas comunicativas, no desenvolvimento da pesquisa avaliativa observou-se uma limitada atenção para com a dimensão da comunicação para o exterior em termos de actividades realizadas (organização de eventos de alta visibilidade/impacto) e de investimentos no sector da comunicação (atribuição de funções dedicadas ao staff, instrumentos informativos). "Trentino com" acolheu o desafio de transmitir uma mensagem evoluída e complexa que supera substancialmente - diremos quase uma mudança paradigmática - a concepção da solidariedade entendida como assistência. Trata-se de comunicar actividades menos "vendíveis" ao público em relação a outras de visibilidade mais imediata e de aparente "consistência", próprias das modalidades mais tradicionais da cooperação e da solidariedade. O principal instrumento para codificar e comunicar os princípios inspiradores e algumas práticas postas em prática por "Trentino com" foi a publicação do livro "Darsi il tempo" em 2008<sup>4</sup>.

Trabalhar em maneira conjunta oferece maiores possibilidades de inovação nas estratégias de comunicação. Um resultado significativo neste sentido é a organização em 2011 do evento cultural conjunto Balcãs-Moçambique "Dalla Drina allo Zambesi" (Do Drina ao Zambeze).

**A comunicação para o exterior: uma função no geral subdimensionada e subestimada**

**Communication with the outside world: a function generally undersized and neglected**

4 Cereghini M., Nardelli M., (2008), *Darsi il tempo. Idee e pratiche per un'altra cooperazione internazionale*, EMI. Specific publications relative to the experiences Trentino with Mozambique and Trentino with Kosovo are: CAM, (2011), *Insieme - Juntos. Un cammino lungo 10 anni*, CAM e Mazzola A., (2010), *Kosovo tutto OK, Il Margine*

4 Cereghini M., Nardelli M., "Darsi il tempo. Idee e pratiche per un'altra cooperazione internazionale", EMI 2008. Publicações específicas relativas à experiência do Trentino com Moçambique e do Trentino com o Kosovo são: CAM, "Insieme - Juntos", CAM 2011 e A. Mazzola, "Kosovo tutto OK", Il Margine 2010

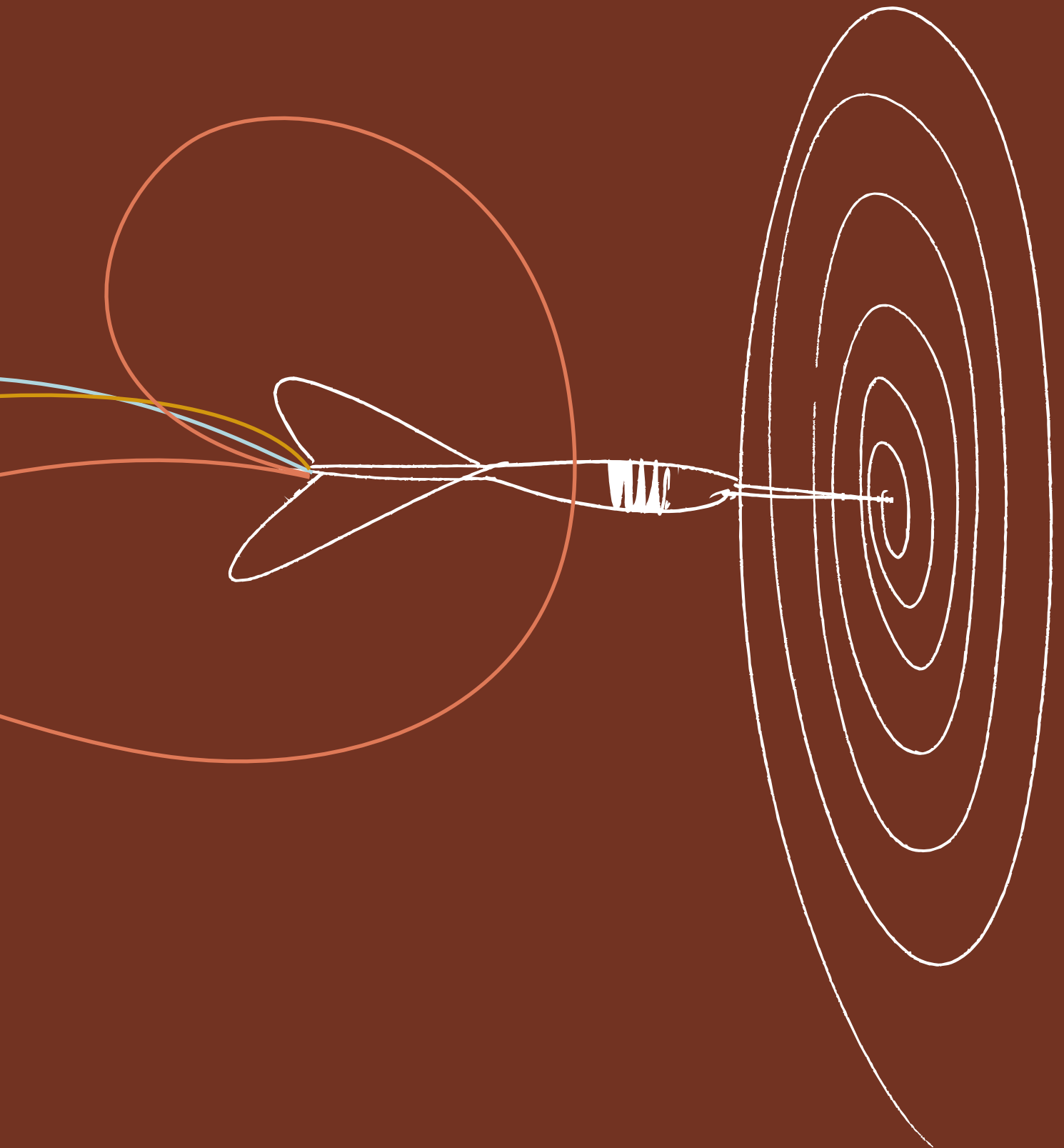
# 4

## Politica e programmi: gli obiettivi di "Trentino con"

**Policy and programmes:  
the objectives of  
"Trentino with"**

**Política e programas:  
os objetivos  
de "Trentino com"**







## Politica e programmi: gli obiettivi di "Trentino con"

### **a.** Politica "Trentino con" nel contesto provinciale

Come si può vedere dall'immagine nella pagina seguente "Trentino con" è una politica che si è inserita in un contesto istituzionale e sociale articolato e complesso che ha visto la Provincia autonoma di Trento dal 1988 dotarsi di una apposita norma sulla cooperazione internazionale.

La legge Provinciale aggiornata nel 2005 ha previsto un ampio dibattito nella società civile ed una interazione tra le diverse sfere istituzionali e competenze dell'amministrazione.

Dalla ricerca emerge la corrispondenza degli obiettivi di "Trentino con" rispetto al contesto degli "obiettivi PAT" nel settore della solidarietà internazionale. L'analisi porta a pensare che si sia costituito tra autorità locale e società civile un rapporto di fiducia reciproco e di dialogo intenso dal quale sono emerse le priorità che si è dato "Trentino con". Tali esperienze, inoltre, in seguito adottate dalla normativa provinciale sulla solidarietà internazionale, avvenivano in una situazione di sincronicità (spesso implicita) tra il dibattito provinciale su territorio e sviluppo e le pratiche di cooperazione di comunità. Negli stessi anni in cui si operava con "Trentino con" si stavano mettendo a punto nuove politiche territoriali e di sviluppo a livello provinciale che condividevano parole chiave e approcci senza però formalizzare contaminazioni e potenziali scambi e sinergie.

Vale la pena segnalare come a cavallo tra il decennio novanta ed i primi anni del 2000 in Trentino si mettano in moto una serie di politiche di sviluppo locale che facilitano il dibattito della società civile attorno ai concetti di territorio e ruolo delle comunità nello sviluppo locale. Sono gli anni nei quali la PAT in maniera innovativa sul piano nazionale ed europeo elabora un primo set di indicatori per lo Sviluppo Sostenibile ed un Atto di Indirizzo sullo Sviluppo Sostenibile (2000). Sempre in quegli anni vengono avviati i Patti Territoriali e la revisione del Piano Urbanistico Provinciale (2003). Contemporaneamente i Piani di Sviluppo Provinciale (PSP) si arricchiscono di una nuova terminologia.

**Una politica in un quadro socio-istituzionale complesso**

**Rapporto di fiducia in un contesto di sincronicità implicite**

**Lo spartiacque del 2000: la sostenibilità**

**Il dibattito attorno ai Piani di Sviluppo Provinciale**

## Policy and programmes: the objectives of “Trentino with”

### a. The “Trentino with” policy in the provincial context

As we can see from the picture in the following page, “Trentino with” is a policy that fits within a complex and articulated socio-institutional context. Since 1988, the Autonomous Province of Trento (PAT) has a dedicated law on international cooperation. The Provincial law, updated in 2005, allowed for a debate in civil society and for an interaction between the different institutional areas of the administration.

This research shows the correspondence of the objectives of “Trentino with” with the objectives of the PAT regarding international cooperation. This analysis makes us believe that a relationship of trust and an intense dialogue between the local authority and the civil society was established and led to the definition of the priorities of “Trentino with”. These experiences, subsequently adopted by the provincial law on international cooperation, were developing in synchronism (often implicit) with the provincial debate on local development and with that on decentralised cooperation. In the same period when “Trentino with” was working, new provincial policies on local development were put in place. These new policies shared with “Trentino with” the same key words and approaches even though such potential exchanges and synergies were not formalised.

It is worth pointing out that between the 90's and the first years of 2000 Trentino saw the development of a series of local development policies that facilitated the debate within civil society on concepts like territory and the role of communities in local development. These are the years when the PAT, in an innovative way both in Italy and in Europe, elaborated a first set of indicators for Sustainable Development and an official policy on Sustainable Development (2000). Also in these years the Territorial Pacts and the revision of the Provincial Urban Plan (2003) were started. At the same time the Provincial Development Plans began to use new terminology.

A policy in a complex socio-institutional context

Relationship of trust in an implicit synchronous context

The cut off point of the year 2000: sustainability

The debate about Provincial Development Plans

## Política e programas: os objetivos de “Trentino com”

### a. Política “Trentino com” no contexto provincial

Como se pode ver na imagem da página a seguir, “Trentino com” é uma política inserida num contexto institucional e social articulado e complexo e que em 1988 levou a Província Autónoma de Trento a adoptar uma norma específica sobre a cooperação internacional.

A lei Provincial, atualizada em 2005, presumia um amplo debate na sociedade civil e uma interação entre os vários níveis institucionais e competências da administração.

A pesquisa mostrou que no domínio da solidariedade internacional havia correspondência entre os objetivos de “Trentino com” e os “objetivos PAT”. A análise leva a pensar que entre a autarquia local e a sociedade civil se criou uma relação de confiança mútua e de diálogo intenso do qual decorreram as prioridades de “Trentino com”. Tais experiências que seguidamente foram incluídas nas leis da província sobre a solidariedade internacional, deram-se numa situação de sincronia (na maioria das vezes implícita) entre o debate provincial a respeito de território e desenvolvimento e as práticas de cooperação da comunidade. Nos mesmos anos durante os quais se operava com “Trentino com”, estavam a ser realizadas novas políticas territoriais e de desenvolvimento provincial que partilhavam de palavras-chave e abordagens, mas sem que houvesse contágios e intercâmbios potenciais e sinergias.

Vale a pena assinalar que no Trentino, entre a década de noventa e os primeiros anos de 2000, começam a ser implementadas as políticas de desenvolvimento local que facilitaram o debate da sociedade civil ao redor dos conceitos de território e papel das comunidades no desenvolvimento local. Nesses anos a PAT, de forma inovadora ao nível nacional e europeu, elaborou o primeiro conjunto de indicadores para o Desenvolvimento Sustentável e um Documento sobre o Direcionamento do Desenvolvimento Sustentável (2000). Sempre naqueles anos iniciaram os Pactos Territoriais e a revisão do Plano Urbanístico Provincial (2003). Simultaneamente, os Planos de Desenvolvimento Provincial (PSP) desenvolvem uma nova terminologia.

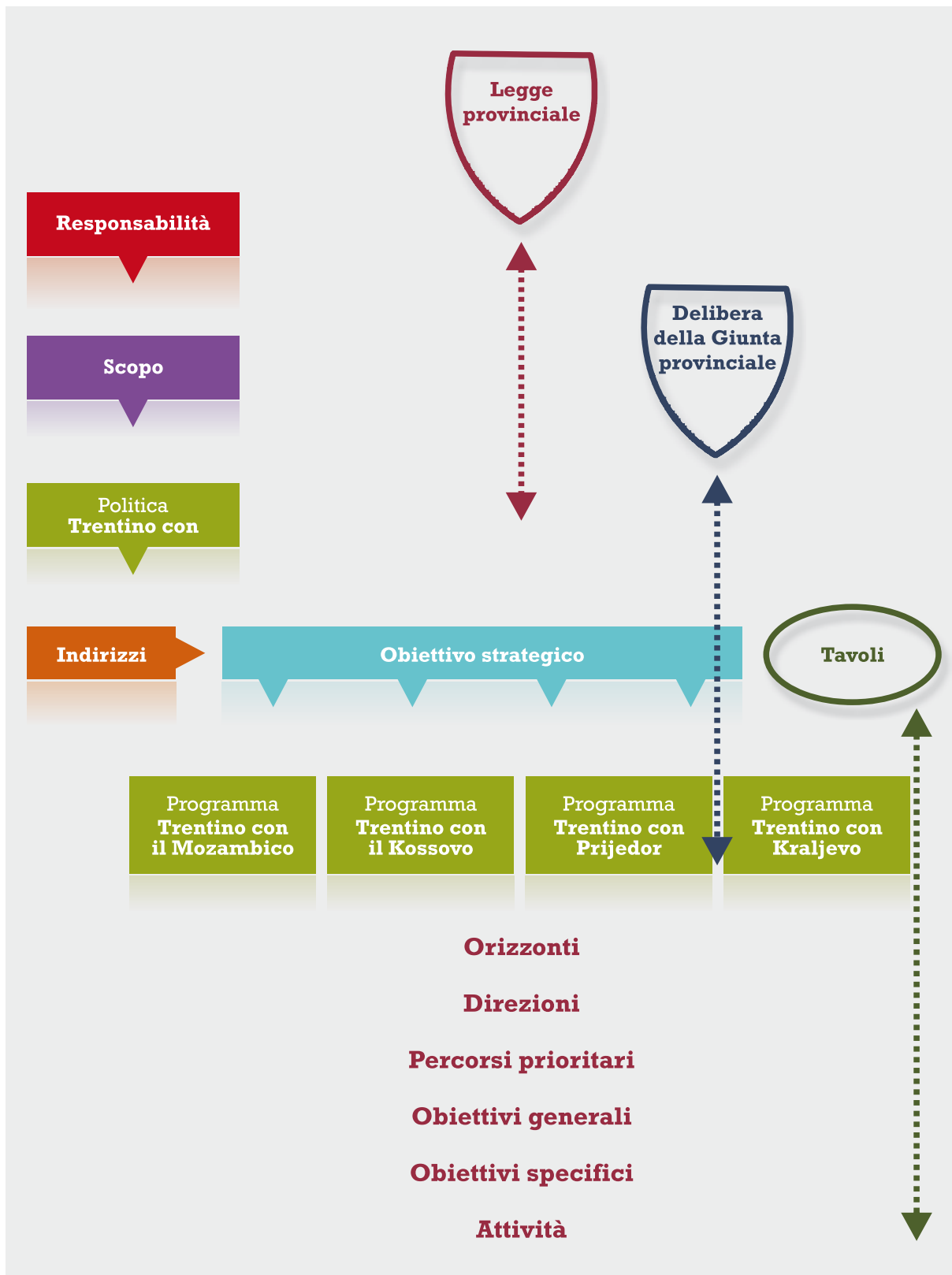
Uma política num contexto socio-institucional complexo

Relação de confiança num contexto de sincronicidades implícitas

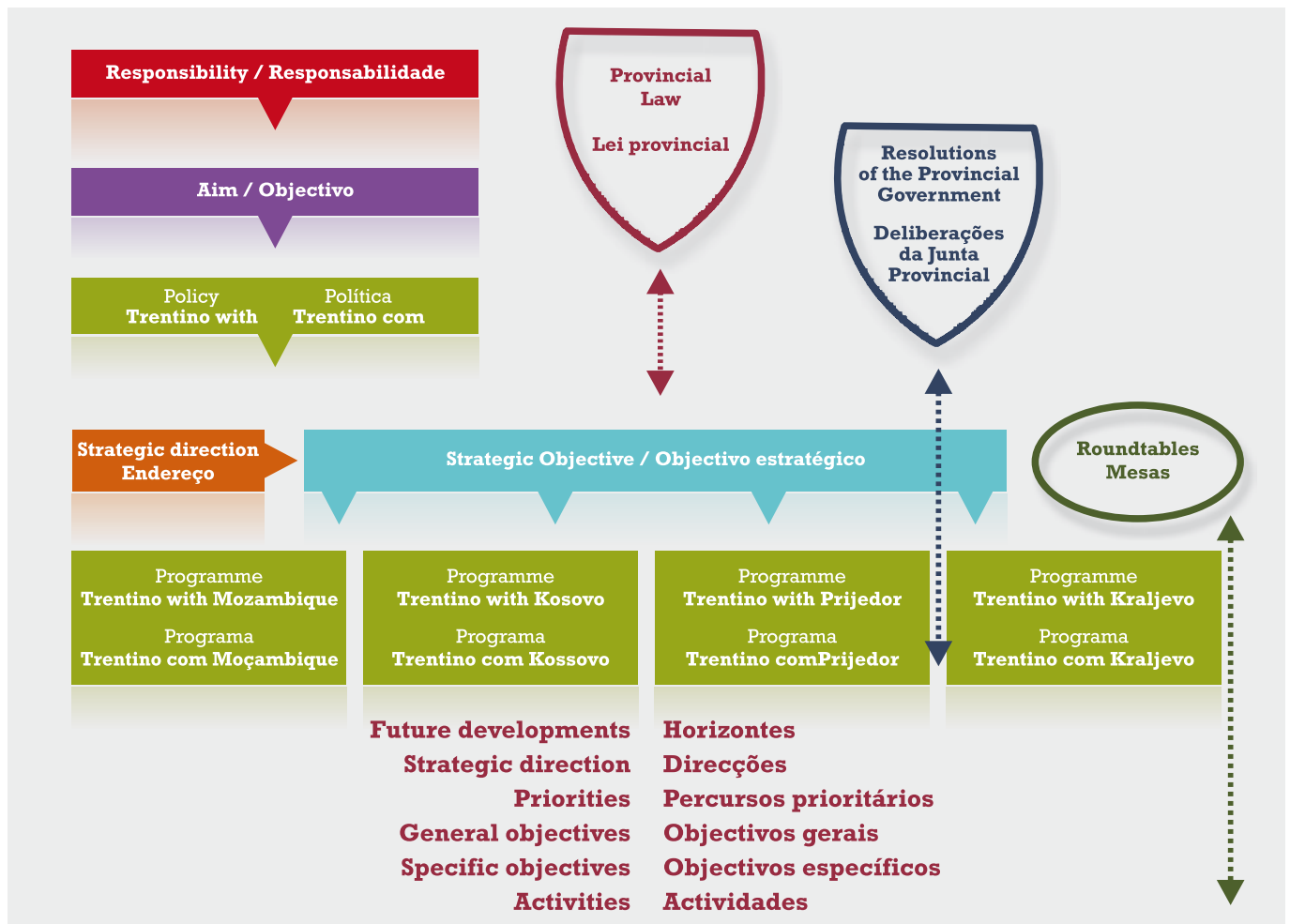
A viragem de 2000: a sustentabilidade

O debate sobre os Planos de Desenvolvimento Provincial

La politica "Trentino Con" nel contesto delle 4 P: Politiche, Piani, Programmi, Progetti



The 4 P of “Trentino with” policy: Policies, Plans, Programmes, Projects  
 A política de “Trentino Com” no contexto dos 4 P: Políticas, Planos, Programas, Projetos



**b. Definition and evolution of the objectives of “Trentino with”**

In the evolution of the objectives of “Trentino with” we can identify some common phases that despite differences of denomination can lead us to codify a process.

First there is an explorative phase that, depending on the experiences, is called “pre-text projects” (Kosovo) or “tip toe entrance” (Mozambique). This phase is about starting projects that are coherent with the knowledge of the territory and implementing activities that reflect the logics of the territories rather than those of the organisation.

This initial explorative phase is then followed by another one, characterised by the proliferation of objectives: a better knowledge of the territory and the development of a network allows for the opportunity to work in different sectors in an experimental way. There is a testing of the adequacy of the interventions and the stability and capacity of local organisations.

Some recurring phases

**b. Construção e evolução dos objetivos de “Trentino com”**

Ao longo da evolução dos objetivos de “Trentino com” notam-se etapas que, apesar das diferenças de denominação, parecem levar à codificação de um processo.

Inicia-se com uma etapa exploratória denominada, conforme os casos, etapa dos “projectos pretexto” (Kosovo), ou da “entrada em bicos de pés” (Moçambique). Trata-se de encaminhar projectos coerentes com os conhecimentos do território estudando, desde o início, as possibilidades de realizar intervenções que satisfaçam as lógicas dos territórios, mais ainda do que aquelas das organizações.

Após esta primeira etapa de estudo, segue uma outra etapa mais longa caracterizada pela multiplicação dos objetivos: conhecer melhor o território e criar redes de actores que podem operar em vários domínios numa situação extremamente experimental. Testa-se se as intervenções são adequadas e ainda a capacidade e a solidez das organizações locais. A seguir, consolidam-se e

Algumas fases recorrentes

## 4

## **b. Costruzione ed evoluzione degli obiettivi di "Trentino con"**

Nell'evoluzione degli obiettivi di "Trentino con" si notano dei passaggi che pur nelle differenze di denominazione sembrano poter condurre alla codificazione di un processo.

Si parte da una fase esplorativa che a seconda dei casi viene denominata fase dei "progetti pretesto" (Kosovo) o di "entrata in punta di piedi" (Mozambico). Si tratta di avviare una progettualità coerente con le conoscenze del territorio esplorando da subito la possibilità di realizzare interventi che rispondano alle logiche dei territori più che a quelle delle organizzazioni.

Questa fase esplorativa iniziale viene seguita da una tappa più o meno lunga caratterizzata da una proliferazione di obiettivi: la migliore conoscenza del territorio e l'attivazione di reti di attori permette di operare in più settori in una situazione altamente sperimentale. Si sperimenta sia l'adeguatezza degli interventi sia la capacità e la solidità delle organizzazioni locali.

Successivamente si procede a consolidare e a concentrare le azioni su alcune aree prioritarie, cui corrisponde la contemporanea evoluzione del sistema organizzativo, delle responsabilità e della complessità degli interventi.

Realizzare operazioni complesse e di lungo periodo richiede la capacità di far convivere visioni strategiche, scenari in movimento di futuri desiderabili, letture aggiornate dei contesti in cambiamento e contemporaneamente decisioni quotidiane o a medio termine necessarie alla realizzazione delle programmazioni annuali o triennali.

Nelle quattro esperienze "Trentino con" non sono stati elaborati master plan, o piani strategici, capaci di definire orizzonti temporali sulla decina di anni, ipotizzare scenari, individuare priorità, comparare alternative. È mancato anche un contributo tecnico, uno stimolo, una riflessione sulla necessità di dotarsi di tale tipo di strumenti. La PAT ha offerto una elevata flessibilità che non ha favorito la messa a fuoco dell'importanza di elaborare un approccio alla programmazione di lungo periodo. Le esperienze hanno proceduto su due livelli, uno, delle parole d'ordine, l'altro, delle azioni di breve e medio periodo. Non è stato costruito un ponte formalizzato e dichiarato tra questi due livelli, lasciando quindi a parti diverse dell'organizzazione e a momenti diversi delle prassi operative, l'occupazione o l'abbandono dello spazio concettuale della pianificazione strategica. È importante segnalare che a partire dal 2012 sia TcM che le esperienze Balcaniche si sono attivati per avviare percorsi di pianificazione strategica.

La costruzione di un assetto chiaramente definito che permetta di passare dalla formulazione degli orientamenti strategici alla definizione di progetti e quindi alla realizzazione di azioni incisive, è una questione di particolare rilevanza. Richiede una precisa definizione preliminare dei mezzi a disposizione, sia tecnici

### **Alcune fasi ricorrenti**

#### **Operazioni complesse**

#### **Indeterminatezza della prospettiva temporale e mancanza dell'anello strategico**

#### **Strategia e operatività nello sviluppo di azioni complesse**

	<p>Subsequently there is a focusing and consolidation of actions on some priority areas. The organisational system, the responsibilities and the complexity of the interventions evolve at the same pace.</p>	<p>concentram-se as ações em algumas áreas prioritárias às quais corresponde a evolução contemporânea do sistema organizativo, das responsabilidades e da complexidade das intervenções. Realizar operações complexas e de longo prazo</p>	
<b>Complex programmes</b>	<p>Implementing complex and long term programmes requires the ability of putting together strategic visions, ever-moving future scenarios, updated analysis of variable contexts as well as every day and medium term decisions necessary for the implementation of the annual or triennial programmes.</p>	<p>requer a capacidade de juntar visões estratégicas, cenários móveis de futuros aspirados, interpretações atualizadas de contextos que estão a mudar e, simultaneamente, decisões no dia a dia, ou de médio prazo, necessárias para a realização das programações anuais ou trienais. Nas quatro experiências de “Trentino com” não foram elaborados planos diretores ou planos estratégicos para definir prazos em décadas, pressupor cenários, identificar prioridades, comparar alternativas. Faltou ainda uma contribuição técnica, um estímulo, uma reflexão sobre a necessidade de ter à disposição este tipo de instrumentos.</p>	<b>Operações complexas</b>
<b>Undefined time perspective and lack of a strategic link</b>	<p>In the four experiences of “Trentino with” there were not any master plans or strategic plans that defined long term goals (ten years), proposed different scenarios, identified priorities and compared alternatives. There was not a technical contribution, an incentive, a reflection on the importance of adopting such instruments. The PAT gave a lot of flexibility which did not help to focus on the importance of developing long term planning. The experiences worked on two different levels: one, of the principles, and the other of short and middle term activities. A bridge was not built between these two different levels and therefore different parts of the organisation, in different moments, filled or abandoned the conceptual space for strategic planning. It is important to point out that since 2012 both TwM and the experiences in the Balkans have activated strategic planning processes.</p>	<p>A PAT ofereceu uma elevada flexibilidade que não esclareceu a importância da elaboração de uma abordagem da programação de longo prazo. As experiências deram-se em dois níveis: as palavras-passe num nível, as ações de curto e médio prazo no outro. Não se construiu uma ponte formalizada e clara entre estes dois níveis deixando a ocupação, ou o abandono do espaço conceitual do planeamento estratégico, às diferentes partes da organização e às diferentes alturas das práticas operacionais. Destaca-se que, a partir de 2012, a TcM e as experiências Balcânicas começaram a trabalhar para encaminhar o planeamento estratégico.</p>	<b>Perspectiva indeterminada de prazos e inexistência do elo estratégico</b>
<b>Strategy and implementation in the development of complex actions</b>	<p>It is particularly important to have an explicitly defined system that allows moving from the formulation of strategic plans, to the definition of the projects and then to the implementation of effective actions. It requires a precise preliminary definition of the available means, technical as well as human and financial resources, so to ensure coherence between strategic direction and its translation into practice. This matter is particularly important when developing complex programmes that require an integrated strategy to address problems while at the same time respecting the dialogic approach which is the foundation of decentralised cooperation between communities.</p>	<p>A construção de uma configuração claramente definida que permite passar da formulação de direcionamentos estratégicos para a definição de projecto e, conseqüentemente, para a realização de ações determinantes, é uma questão bastante relevante, pois necessita de uma definição prévia clara dos recursos técnicos e financeiros disponíveis aptos a garantir a coerência entre os direcionamentos gerais assumidos e a sua implementação. Tal questão torna-se ainda mais relevante ao desenvolver operações complexas que preveem uma abordagem integrada e natural aos problemas que devem ser resolvidos e refletem a configuração dialógica e disponível à escuta que é própria da cooperação entre comunidades. Por outro lado, o espírito, a motivação e a vontade que caracterizam as entidades envolvidas nos programas devem achar um espaço de expressão apropriado e não ficarem presos rigidamente em esquemas demasiado estruturados. Na realidade, a capacidade de valorizar tais motivações, por um lado, e a necessidade de manter uma atitude flexível e adaptável pelo outro, partindo da tomada de consciência que se está a operar em contextos sujeitos a mudanças</p>	<b>Estratégia e operatividade durante o desenvolvimento de ações complexas</b>
<b>The need to keep “Trentino with” open to personal contributions</b>	<p>At the same time, the spirit, the motivation and the good will that distinguish people involved in these programmes must find the right way to be expressed and not be strictly curbed by schemes that are too structured and rigid. Indeed it is important to remember to value such motivations as well as to maintain a flexible attitude. Considering these are areas where important and sudden changes fre-</p>	<p>queres</p>	<b>Necessidade de manter aberta a plataforma de “Trentino com” às contribuições e às propensões individuais</b>



## 4

sia di risorse umane e finanziarie, per poter effettivamente assicurare il mantenimento della coerenza tra l'assunzione di orientamenti generali e la loro traduzione pratica. Questa questione assume una specifica enfasi nello sviluppo di operazioni complesse, che prevedano un approccio integrato e organico ai problemi da risolvere, nonché riflettano l'impostazione dialogica e disponibile all'ascolto, ch'è propria della cooperazione tra comunità.

D'altro canto lo spirito, la motivazione e la volontà che caratterizza i soggetti coinvolti nei programmi deve trovare il giusto spazio di espressione e non venire imbrigliato in modo rigido in schemi troppo strutturati. Infatti, la capacità di valorizzare tali motivazioni da un lato e la necessità di mantenere un atteggiamento flessibile ed adattabile dall'altro, partendo dalla consapevolezza di operare in contesti soggetti a importanti e repentini cambiamenti, sono fattori importanti da tenere presenti sia nella definizione degli orientamenti strategici che nelle soluzioni organizzative necessarie a tradurre in pratica gli indirizzi assunti, attraverso progetti ed interventi.

La consapevolezza di operare in contesti in cui le condizioni al contorno sono poco predeterminabili in una prospettiva temporale anche di breve termine, rende particolarmente sensibile l'assunzione di un atteggiamento prudentiale nella definizione degli indirizzi strategici, che tendono a visualizzare prospettive di medio e lungo termine. È necessario quindi mantenere flessibilità nella individuazione delle azioni per renderle fattibili e strutturarle in modo tale da poter essere adattate al cambiamento anche una volta avviate.

I contesti di intervento caratterizzano quindi profondamente il tipo di programmazione sviluppato dalle quattro esperienze. Una programmazione strutturata può inserirsi in un sistema già esistente come nel caso del Mozambico che, nonostante le incertezze del decentramento può stabilire delle relazioni precise su scala geografica sia con le priorità delle politiche sia con le istituzioni esistenti. La progettualità in Mozambico si pone come consolidamento dei due livelli amministrativi: provinciale e distrettuale, contribuendo al loro rafforzamento ed al dialogo tra istituzioni esistenti, al processo di decentramento, al coinvolgimento della società civile.

Nel caso dei Balcani la situazione istituzionale per molti anni non facilita questo consolidamento-selezione e porta le tre esperienze a mantenere un alto livello di flessibilità di approcci per tentativi. Prevale quindi il supporto alla società civile nella transizione tra il post conflitto, la ricostruzione delle amministrazioni (Pri-jedor e Peja/Pec), la necessità di sviluppare il dialogo tra amministrazione locale e società civile (Kraljevo).

**Necessità di mantenere aperta la piattaforma di "Trentino con" agli apporti e alle inclinazioni individuali**

**Influenza del contesto nella definizione di strategie e azioni**

**I contesti influenzano la programmazione**

<p><b>Influence of the context when determining strategies and actions</b></p>	<p>quently occur, this must be taken into account when making strategic planning and finding organisational solutions required to put into practice the strategic plans, through projects and interventions.</p> <p>The awareness of working in contexts where the conditions are not predictable, even in the short term, requires particular sensitivity when defining strategic plans with a medium and long term perspective. It is necessary to be flexible when identifying actions in order to make them feasible and to adapt them to a changing context, if necessary, once started.</p>	<p>relevantes e repentinas, são fatores importantes que devem ser considerados ao definir o direcionamento estratégico e as soluções organizativas necessárias para realizar tais direcionamentos mediante projectos e intervenções. Quando se tem a consciência de operar em ambientes cujas condições não podem ser completamente previstas com uma perspectiva de prazos ainda que curtos, é muito importante assumir uma atitude prudente na definição dos direcionamentos estratégicos cuja tendência é ter perspectivas de médio e longo prazo. Torna-se portanto necessário manter a flexibilidade ao identificar as ações que deverão ser viáveis e organizadas de forma tal a poder enfrentar as mudanças mesmo após a sua implementação. Os contextos de intervenção caracterizam profundamente o tipo de programação desenvolvida a partir das quatro experiências. Uma programação estruturada pode se inserir num sistema já existente, como no caso de Moçambique que, apesar das incertezas da descentralização, pode estabelecer relações pontuais em escala geográfica com as prioridades das políticas e com as instituições existentes. Em Moçambique, o planeamento consolida os dois níveis administrativos - província e distrito - contribuindo para o seu fortalecimento e para o diálogo entre as instituições atuais, para o processo de descentralização, para o envolvimento da sociedade civil.</p>	<p><b>Influência do contexto ao definir estratégias e acções</b></p>
<p><b>Contexts' influence on planning</b></p>	<p>The context of intervention therefore deeply influences the type of planning developed by the four experiences. A more structured planning can fit into an existing system, like in the case of Mozambique, where, in spite of the limits of the decentralisation process there were clear connections at different geographical levels with political priorities as well as with existing local authorities. The programme in Mozambique can work to consolidate two administrative levels: district and province, contributing also to their strengthening, to dialogue between existing institutions, to the decentralisation process and to the involvement of civil society.</p> <p>In the case of the Balkans the institutional context did not facilitate this consolidation and led the three experiences to keep a high level of flexibility in their approaches. Priority is given to the support of civil society in the post-conflict transition, the building of local authorities (Prijedor and Peja/Pec) and the need to develop a dialogue between local administration and civil society (Kraljevo).</p>	<p>Durante muitos anos, no caso dos Balcãs, a situação institucional não facilitou esta consolidação-seleção e levou as três experiências a manter um elevado nível de flexibilidade das abordagens por tentativas. Prevaleceu, portanto, o apoio à sociedade civil na transição entre o pós-guerra, a reconstrução das administrações (Prijedor e Peja/Pec), a necessidade de desenvolver o diálogo entre a autarquia local e a sociedade civil (Kraljevo).</p>	<p><b>Os contextos influenciam a programação</b></p>
<p><b>Complex system of ambitious objectives</b></p>	<p><b>C. Priorities and consistency of the objectives</b></p> <p>“Trentino with” is characterised by a complex system of objectives. Besides the implementation of multi sector and long term programmes there are also more ambitious goals, like:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promoting collaboration between international development actors from Trentino so they could influence and create synergies between each other, enhance the impact of the projects of single associations and focus their effort in a limited geographical area;</li> <li>• facilitate the involvement of the Trentino territory and especially of civil society in international development activities;</li> <li>• create relationships between Trentino and</li> </ul>	<p><b>C. Prioridades e coerências nos sistemas por objectivos</b></p> <p>“Trentino com” caracteriza-se por sistemas com objectivos complexos nos quais à realização de intervenções multissetoriais e mais demoradas se juntam outros mais ambiciosos tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a colaboração entre os actores da solidariedade internacional trentina para contagiá-los mutuamente, criar sinergias entre eles e aumentar o impacto da acção das associações concentrando os seus esforços num determinado território.</li> <li>• Facilitar a participação do território trentino, e</li> </ul>	<p><b>Sistemas complexos com objectivos ambiciosos</b></p>

## 4

## C. Priorità e coerenze nei sistemi di obiettivi

"Trentino con" è caratterizzato da sistemi di obiettivi complessi dove alla realizzazione di interventi multisettoriali e protratti nel tempo se ne affiancano altri più ambiziosi quali:

- Promuovere la collaborazione tra gli attori della solidarietà internazionale trentina per contaminarli vicendevolmente, creare sinergie tra di essi e aumentare l'impatto dell'azione delle singole associazioni concentrando i loro sforzi in un territorio limitato.
- Facilitare la partecipazione del territorio trentino e in particolare della società civile, nelle attività di solidarietà internazionale
- Creare relazioni tra Trentino e territori partner
- Contribuire a costruire nella realtà trentina una cultura della solidarietà e dell'attenzione ai "valori dell'altro"

Lo studio dell'evoluzione degli obiettivi mostra che essi col tempo si sono ampliati. Attraverso "Trentino con" si è cercato di conseguire finalità ambiziose che tra di loro non erano in contraddizione, ma non erano automaticamente sinergiche. Creare reti tra gli attori trentini, stabilire relazioni stabili con un territorio "altrove" e realizzare complessi programmi multisettoriali sono tre obiettivi che non si possono perseguire contemporaneamente e in modo efficace con un unico strumento e un'unica scelta organizzativa.

La ricerca evidenzia che gli obiettivi a cui è stata data maggiore priorità sono stati quelli legati ai programmi operativi da realizzare nel territorio "altrove" piuttosto che quelli del territorio trentino. Contrariamente all'analisi degli assetti organizzativi, che mostra come buona parte dell'attenzione si sia soffermata sull'organizzare la partecipazione in Trentino, l'analisi degli obiettivi mostra uno sfasamento dell'attenzione e dell'interesse per i territori "altrove". Questa caratteristica degli obiettivi si osserva in tutte le esperienze ed è poco coerente con i principi della cooperazione tra comunità, che prevede un ruolo significativo nell'attivazione del territorio trentino.

Gli obiettivi definiti per ciascuna delle esperienze sono innovativi a livello trentino e coerenti con quelli che la PAT ha attribuito alle esperienze di cooperazione decentrata. "Trentino con" è caratterizzato da una forte tensione verso finalità non solo ambiziose, ma anche eticamente molto sensibili. Questi aspetti hanno reso la programmazione ed il perseguimento degli obiettivi una questione molto complessa e circondata da elevate aspettative. Nei territori "altri" gli ambiti di intervento e gli obiettivi stabiliti sono stati dei precursori non solo a livello locale, ma in alcuni casi anche a livello nazionale, come ad esempio il turismo in Kosovo e Serbia, l'imprenditorialità in Bosnia Erzegovina e la scuola agro-zootecnica e la pianificazione urbanistica nel distretto di Caia in Mozambico. Si tratta inoltre di esperienze che hanno operato come incubatori offrendo uno spazio stabile, strutturato e di sperimentazione per la nascita di nuove organizzazioni.

**Sistemi complessi di obiettivi ambiziosi**

**Pluralità e compatibilità degli obiettivi**

**Sistema ambizioso di obiettivi, ma priorità implicita nel lavorare nel territorio "altrove"**

**Precursori e innovatori in Trentino e nei territori "altrove"**

<p><b>Plurality and compatibility of the objectives</b></p>	<p>the partner territories;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contribute to building a culture of solidarity and attention to the values of the “other” in Trentino.</li> </ul> <p>The study of the evolution of the objectives shows how they have developed over time. “Trentino with” attempted to achieve ambitious goals that were not in contradiction to each other, but that were not automatically synergistic. Creating a network of Trentino’s actors, establishing long lasting relationships with an “elsewhere” territory and implementing complex multi-sector programmes are three objectives that cannot be pursued at the same time and effectively with a single instrument and with a single organisational choice.</p>	<p>principalmente da sociedade civil, nas actividades de solidariedade internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar laços entre o Trentino e os territórios parceiros</li> <li>• Contribuir para a construção de uma cultura da solidariedade e da atenção aos “valores do outro” na realidade trentina</li> </ul> <p>O estudo da evolução dos objectivos mostra que, ao longo do tempo, os mesmos se foram ampliando. Através de “Trentino com” tentou-se atingir metas ambiciosas que não estavam em contradição, mas que não tinham sinergias automáticas. Criar redes entre os actores trentinos, travar relações estáveis com um território “alhures” e realizar programas multisectoriais complexos são três objectivos que não podem ser levados adiante simultaneamente e de maneira eficaz com um só instrumento e com uma única opção organizativa.</p>	<p><b>Pluralidade e compatibilidade dos objetivos</b></p>
<p><b>Ambitious objective system, but implied priority to work in the “elsewhere” territory</b></p>	<p>The research highlights that the objectives that had higher priority were those linked to the programmes implemented in the “elsewhere” territory rather than in Trentino. Contrary to the analysis of the organisational arrangements that shows how more attention was focused on organising the participation in Trentino, the analysis of the objectives shows an attention and interest shift towards the “elsewhere” territories. This peculiarity of the objectives can be observed in all the experiences and is not very coherent with the principles of decentralised cooperation between communities, which requires a significant role in the mobilisation of the Trentino territory.</p> <p>The defined objectives for each of these experiences are very innovative and consistent with those that the PAT assigned to decentralised cooperation. “Trentino with” is characterised by a strong interest towards not only ambitious goals, but also ethically delicate ones. These aspects made the planning and pursuing of the objectives a very complex matter surrounded by very high expectations.</p>	<p>A pesquisa mostra que os objectivos com maior prioridade são aqueles ligados aos programas operacionais que devem ser realizados no território “alhures” e não no território trentino. Contrariamente à análise das configurações organizativas que mostra que uma boa parte da atenção se concentrou na organização da participação no Trentino, a análise dos objectivos aponta para um descompasso do foco e do interesse em relação aos territórios “alhures”. Tal característica dos objectivos observa-se em todas as experiências e é pouco coerente com os princípios da cooperação entre as comunidades que prevê um papel significativo na ativação do território trentino.</p>	<p><b>Sistema ambicioso de objetivos, mas prioridade implícita ao trabalhar no “outro” território</b></p>
<p><b>Pioneers and innovators both in Trentino and in the “elsewhere” territory</b></p>	<p>In the “elsewhere” territories the sectors of intervention and the goals set have been pioneering not only at a local level, but in some cases on a national level, like the tourism in Kosovo and Serbia, business development in Bosnia Herzegovina and the agro-zootechnical school and the urban and land use planning in the Caia district in Mozambique. These are also experiences that worked as incubators, offering a solid, structured and experimental space for the creation of new organisations.</p>	<p>No Trentino, os objectivos definidos para cada uma das experiências são inovadores e coerentes com aqueles que a PAT atribuiu às experiências de cooperação descentralizada. O “Trentino com” está principalmente voltado para fins não somente ambiciosos, como também eticamente muito notáveis. Tais aspectos tornaram a programação e a busca dos objectivos uma questão muito complexa e rodeada por grandes expectativas. Nos “outros” territórios, os domínios de intervenção e os objectivos estabelecidos foram precursores localmente, mas em alguns casos também ao nível nacional, tal como por exemplo o turismo no Kosovo e na Sérvia, o empreendedorismo na Bósnia e Herzegovina e a escola agropecuária e o planeamento urbanístico no distrito de Caia em Moçambique. Trata-se ainda de experiências que actuaram como ninho oferecendo um espaço estável, organizado e de experimentação para a criação de novas organizações.</p>	<p><b>Precursores e inovadores no Trentino e nos territórios “alhures”</b></p>

### La nascita di nuovi soggetti pubblici e privati



Nel caso del Mozambico, la rete di soggetti con cui TcM interagisce include, oltre alle istituzioni locali, realtà pubbliche e private che il programma stesso contribuisce a creare e che diventano nel contesto di Caia attori significativi per la popolazione locale. Si tratta sia di nuovi soggetti pubblici quali l'ufficio di pianificazione territoriale, quello di acqua e sanitation e la scuola agro-zootecnica sia di nuovi soggetti privati quali, in particolare, la radio comunitaria e l'associazione Chimbuca incaricata della sua gestione, l'associazione Mbaticoyane degli assistenti domiciliari, l'associazione Madzi Athu nell'ambito della gestione delle fonti idriche, la banca rurale di Sena.

Anche nei Balcani, i partenariati locali includono principalmente realtà associative che emergono direttamente dai programmi. TcKv, per esempio, tramite il suo ufficio di Kraljevo, fin da subito vuole essere punto di riferimento e di sostegno alla rinascita della società civile. L'ufficio diventa quindi non soltanto luogo d'incontro per alcune piccole associazioni del territorio ma anche 'incubatore' di gruppi locali che in alcuni casi non raggiungono la maturità organizzativa necessaria per sopravvivere e diventare efficaci attori del territorio (es. cooperativa Kolora, consorzio Put Vode) mentre in altri riescono con l'accompagnamento di TcKv a trasformarsi in significative realtà del territorio negli ambiti di cui si occupano (es. Fenomena).

La ricerca ha rilevato un'alta coerenza tra principi e programmi: è presente una correlazione continua tra i principi e gli obiettivi espressi nei documenti di strategia (manifesti e statuti) e gli obiettivi e le attività contenute nei programmi annuali e pluriennali. Per quanto riguarda la coerenza intra-programma, l'analisi, evidenzia qualche caso di assenza di risultati attesi e attività collegati agli obiettivi dichiarati o la presenza di attività non previste nel sistema degli obiettivi. Ciò nonostante la ricerca rileva un buon livello di coerenza tra le pratiche messe in atto e il sistema degli obiettivi. Per quanto riguarda la coerenza diacronica, l'analisi mostra che viene mantenuta una logica nell'impianto degli obiettivi e non sono presenti cambi di rotta significativi o espliciti.

**Elevata coerenza: tra principi e programmi, intra-programma e diacronica**



### The creation of new public and private actors

In Mozambique, the network of actors with whom TwM interacts includes, in addition to the local institutions, public and private organisations which the programme itself contributed to create and that became in Caia important actors for the local population. They are both new public institutions like the local planning office, the water and sanitation office and the agro-zootechnical school as well as new community organisations, in particular, the community radio and the association Chimbuca responsible for its management, the organisation Mbaticoyane that provides home-based assistance, the organisation Madzi Athu that manages water sources and wells and the rural bank of Sena.

Also in the Balkans, local partnerships mainly include organisations that emerged directly from these programmes. TwKv, for example, through its office in Kraljevo, from the start considered itself as a reference and support point for the rebirth of civil society. The office then became not only a meeting place for some small local organisations, but also an “incubator” for local groups that in some cases did not reach the necessary organisational maturity to survive and become efficient actors in the area (e.g. cooperative Kolora, consortium Put Vode), while others with the support of TwKv managed to become significant local actors in their sectors (e.g. Fenomena).

### O nascimento de novas entidades públicas e privadas

No caso de Moçambique, as redes de entidades com as quais a TcM interage inclui, além das instituições locais, realidades públicas e privadas que o próprio programa contribuiu a criar e que em Caia se tornaram parceiros importantes para a população local. Trata-se de novas entidades públicas tais como o Gabinete de Planeamento Territorial, Água e Saneamento e a Escola de Agropecuária, e de novas entidades privadas, nomeadamente a Rádio Comunitária e a Associação Chimbuca encarregada da sua gestão, a Associação Mbaticoyane dos Auxiliários de Apoio Domiciliário, a Associação Madzi Athu no campo da gestão dos recursos hídricos, o Banco Rural de Sena. Nos Balcãs, as parcerias locais incluem principalmente associações que decorrem dos programas. A TcKv, por exemplo, através de seu escritório de Kraljevo, foi desde o começo o ponto de referência e apoio para o ressurgimento da sociedade civil. O escritório torna-se, portanto, não somente o local de encontro para algumas das pequenas associações do território, como também ninho de grupos locais que em alguns casos não atingem o amadurecimento organizativo necessário para sobreviver e se tornarem atores eficazes do território (por ex. a cooperativa Kolora, o consórcio Put Vode) e em outros casos, com o acompanhamento da TcKv, conseguem transformar-se em realidades importantes do território nos domínios em que operam (por ex. Fenomena).

**High coherence:** between principles and programmes, intra-programme and diachronic

This research highlighted a high coherence between principles and programmes: there is a continuous correlation between principles and objectives stated in strategic documents (manifestos and statutes) and objectives and activities included in annual and multiannual programmes. Regarding the intra-programme coherence, the analysis highlights some cases of absence of expected results and activities connected to the declared objectives, or the presence of activities that were not planned in the objectives system. Nevertheless the research noticed a good level of coherence between the practices realised and the objectives system. Regarding the diachronic coherence, the analysis shows how a logic is maintained in the objectives and there are not any significant or evident changes of route.

A pesquisa demonstrou uma grande coerência entre princípios e programas: existe uma correlação contínua entre os princípios e os objetivos expressados nos documentos de estratégia (manifestos e estatutos) e os objetivos e as atividades que constam dos programas anuais e plurianuais. Quanto à coerência intra-programa, a análise evidencia alguns casos em que não foram atingidos os resultados esperados e tampouco as atividades referidas aos objetivos estabelecidos, ou a presença de atividades não previstas no sistema por objetivos. A pesquisa, contudo, observa um bom nível de coerência entre as práticas realizadas e o sistema por objetivos. Em relação à coerência diacrónica, a análise mostra que é mantida a lógica da implementação dos objetivos, não havendo alterações relevantes ou explícitas.

**Grande coerência:** entre princípios e programas, intra-programa e diacrónica

# Sperimentazione e codifica

# 5

**Experimentation  
and codification**

**Experimentação  
e codificação**





## Sperimentazione e codifica

L'esperienza "Trentino con" ha rappresentato (e rappresenta) una sfida molto ambiziosa, che ha poggiato su molti elementi impliciti e su un consistente bagaglio di concetti e parole chiave condivisi nella dimensione ideale, ma non sufficientemente esplicitati e codificati nel linguaggio più formalizzato dell'ambiente di apprendimento e della sperimentazione delle politiche.

Il ruolo della valutazione è proprio quello di esplicitare il valore del patrimonio di esperienze realizzate e di individuare percorsi futuri di crescita e consolidamento delle conoscenze e delle pratiche.

Lo studio degli obiettivi di "Trentino con" mostra numerosi esempi di obiettivi raggiunti anche se non sempre esplicitamente definiti e formalizzati. Ciò ha portato al conseguimento di risultati importanti senza che il processo e/o il risultato fosse preventivamente messo in evidenza, codificato e comunicato. Si tratta di un insieme di esperienze quindi basate su molti elementi impliciti che hanno potuto operare da un lato per la flessibilità a vari livelli e nei differenti contesti e dall'altro per aver creato dei luoghi di incontro aperti e degli ambienti di apprendimento che hanno permesso la sperimentazione di pratiche innovative.

L'assetto organizzativo dell'esperienza mozambicana presenta caratteristiche sostanzialmente costanti dalla sua nascita ad oggi, mentre le esperienze nei Balcani, con intensità diversa tra di loro, hanno subito processi di cambiamento più significativi negli assetti e nelle forme organizzative. Il caso più evidente si riscontra nell'esperienza in Kosovo. Le organizzazioni che rappresentano se stesse come soggetti in continuo cambiamento, capaci di adattarsi ai mutamenti esterni e contestualmente promuovere l'apprendimento al proprio interno, possono essere interpretate come learning organisation. Tale concetto, di "organizzazione capace di apprendere" si associa a organizzazioni che mutano con una certa costanza e promuovono l'apprendimento da parte dei propri membri. Le esperienze balcaniche sono riconducibili a questa tipologia di organizzazioni, caratterizzate da una forte predisposizione al mutamento. È stata tuttavia rilevata una limitata riflessione esplicita sui processi di cambiamento in atto e di conseguenza di capitalizzare/costruire sulle esperienze maturate. Sono state individuate due possibili spiegazioni rispetto a tale atteggiamento: da un lato la difficoltà dei ruoli operativi di astrarre dalle questioni contingenti e urgenti e dall'altro un ruolo troppo marginale o una presenza incostante dei soggetti a cui è preposto il compito di indirizzo strategico (Tavoli, direttivi, assemblee, presidenti).



**Esplicitare e consolidare**

**Sperimentazione di pratiche innovative**

**Nelle esperienze si individua una varietà di atteggiamenti rispetto all'organizzazione: dalla costanza di una soluzione acquisita alla sperimentazione continua**

**Learning organisation**

## Experimentation and codification

The experience of "Trentino with" has represented (and still does) a very ambitious challenge, that was based on several implicit elements and on a considerable "bag" of concepts and key words shared in an ideal dimension, but not sufficiently clear and codified in the more formal language of learning and of policy experimentation. The role of the evaluation is to clarify the value of the wealth of its practices and to identify future ways for further development and consolidation of knowledge and practices. The study of the objectives of "Trentino with" shows several examples of achieved goals even when they were not always specifically predetermined. This led to the accomplishment of important results although the process and/or the result had not been previously planned, highlighted and communicated. It is a set of experiences based on several implicit elements that could operate on the one hand because of the flexibility at different levels and in different contexts and on the other hand because of the creation of open meeting places and learning environments that allowed for the experimentation of innovative practices.

The organisational structure of the experience in Mozambique presents constant characteristics from its start until today, while the experiences in the Balkans, with different intensity between each other, presented more significant changes in their structure and in their organisation. The most evident case is the Kosovo one. The organisations that represent themselves as actors in constant change, capable of adapting to external variation and at the same time to promote learning, can be described as learning organisations.

This concept of "organisation able to learn" is associated with organisations that constantly change and promote learning for their members. The Balkan experiences are attributable to this type of organisations, characterised by a strong predisposition to change. However the study highlighted limited reflection on the change processes and consequently a limited ability to capitalise/build on matured experiences. Two possible explanations of this approach have been pointed out: on the one hand the difficulty of the operational roles to abstract from urgent

Make explicit and consolidate

Experimenting innovative practices

In these experiences we can identify a variety of organisational approaches: from the consistency of an established solution to continuous experimentation

Learning organisation

## Experimentação e codificação

A experiência "Trentino com" representou (e representa) um desafio muito ambicioso que se fundamentou em vários elementos implícitos e numa grande bagagem de conceitos e palavras-chave partilhadas idealmente, mas que não se tornaram bastante explícitas e codificadas na linguagem mais formalizada do contexto de aprendizagem e da experimentação das políticas.

O papel da avaliação é tornar explícito o valor do património das experiências realizadas e identificar caminhos futuros para o crescimento e a consolidação dos conhecimentos e das práticas.

O estudo dos objectivos de "Trentino com" aponta para vários exemplos de objectivos atingidos mas não sempre definidos claramente e cujo processo e/ou o resultado não foi previamente evidenciado, codificado e comunicado. Trata-se portanto de um conjunto de experiências baseadas em muitos elementos implícitos que, por um lado, puderam operar para a flexibilidade em vários níveis e em contextos diferentes, e por outro por ter criado locais abertos de encontro e ambientes de aprendizagem que possibilitaram testar práticas inovadoras.

A configuração organizativa da experiência moçambicana apresenta características basicamente constantes desde o seu nascimento até hoje, enquanto que as experiências nos Balcãs, com uma diferente intensidade, sofreram processos de mudança mais relevantes nas configurações e formas de organização. O caso mais evidente é a experiência no Kosovo. As organizações que se representam como entidades que mudam continuamente, capazes de se adaptarem às transformações externas e, ao mesmo tempo, promover a aprendizagem interna, podem ser consideradas learning organisation. Tal conceito de "organização capaz de aprender" é associado às organizações que mudam constantemente e fomentam a aprendizagem dos seus membros. As experiências balcânicas fazem parte deste tipo de organizações muito voltadas para a mudança. Observa-se entretanto uma limitada reflexão explícita a respeito dos processos de mudança atuais e que impede de capitalizar/construir sobre as experiências amadurecidas. Foram identificadas duas explicações possíveis

Tornar explícito e consolidar

Experimentação de práticas inovadoras

Nas experiências identifica-se uma variedade de atitudes em relação à organização: de solução permanente à experimentação contínua

Learning organization

# 5

La sperimentazione avviene pertanto sostanzialmente al di fuori di un "contesto di sedimentazione della sperimentazione" che permetta di "portare a sistema" quanto è stato pensato, elaborato e realizzato.

Per diversi anni non vengono previsti luoghi, opportunità e strumenti di riflessione sulle esperienze per favorire l'apprendimento dalla sperimentazione.

Solamente dal 2008 con la creazione del CFSI si costituisce un luogo, voluto anche dalla PAT, proprio per favorire l'apprendimento attraverso corsi di formazione, laboratori, occasioni di scambio delle esperienze ed il lavoro di ricerca applicata ai casi concreti che emergono dal contesto trentino.

**CFSI come luogo atteso per la sedimentazione della sperimentazione e la messa a sistema delle pratiche**

**TCIC as a place for consolidating experimentation and systematising practices**

and contingent matters, and on the other hand a very marginal role or a discontinuous presence of those who should have a strategic role (Roundtables, Boards, Presidents).

The experimentation happens therefore mainly outside of a "context of sedimentation of experimentation" which would allow the systematisation of what was planned, elaborated and realised.

For several years there were no places, opportunities and instruments to reflect on these experiences in order to facilitate learning from experimentation.

Only in 2008 with the creation of TCIC (Training Centre for International Cooperation) there is a place, also desired by the PAT, where learning is promoted through courses, workshops, opportunities to exchange experiences and applied research on real cases of Trentino development cooperation.

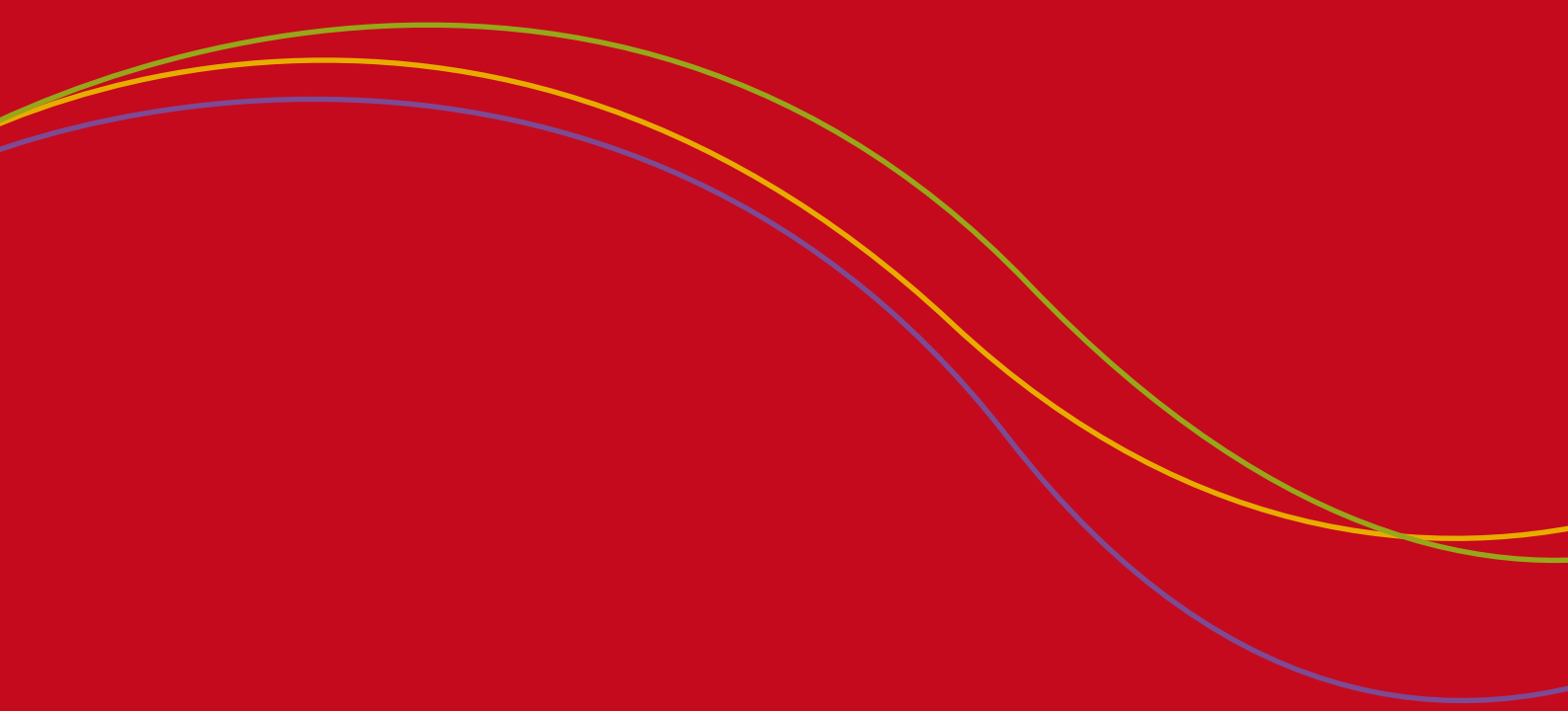
a respeito de tal atitude: por um lado a dificuldade dos cargos operacionais de se abstraírem das questões contingentes e urgentes, e pelo outro um papel demasiado irrelevante, ou uma presença não constante das entidades encarregadas do direcionamento estratégico (Mesas, Conselhos Diretivos, Assembleias, Presidentes). A experimentação, portanto, realiza-se basicamente fora de um "contexto de sedimentação da experimentação" que permite "sistematizar" o que foi pensado, elaborado e realizado.

Durante vários anos não houve locais, oportunidades e instrumentos de reflexão sobre as experiências que pudessem favorecer a aprendizagem da experimentação.

Somente a partir de 2008, com a criação do CFSI, se constitui um local, desejado também pela PAT, para favorecer a aprendizagem através de cursos de formação, laboratórios, ocasiões de intercâmbio das experiências e o trabalho de investigação aplicado aos casos concretos que surgem do contexto trentino.

**CFSI como local esperado para sedimentar a experimentação e criar o sistema das práticas**

# Il ruolo dell'Ente Pubblico



**The role  
of the Public Authority**

**O papel  
da Entidade Pública**





## Il ruolo dell'Ente Pubblico

Nel panorama nazionale il Trentino apre la strada alla cooperazione decentrata dotandosi di una propria normativa in materia. Dai primi anni novanta ad oggi la PAT investe una significativa e crescente quota delle proprie risorse economiche per la solidarietà internazionale, distinguendosi rispetto alle altre amministrazioni locali italiane.

La normativa trentina relativa alla solidarietà internazionale presenta elementi di innovazione. Emerge l'allineamento tra i principi della norma e quelli di "Trentino con". In particolare si osserva una costante attenzione rivolta ai temi del coordinamento degli attori trentini di solidarietà internazionale, delle ricadute in Trentino e della relazione stabile tra il Trentino e i territori "altri" con cui si entra in contatto. Tuttavia dall'analisi emerge come la PAT non si doti di strumenti programmatici: tra le norme e le delibere manca un documento di politica formalizzata sulla cooperazione decentrata.

A livello della terminologia settoriale adottata a livello provinciale osserviamo nei primi anni duemila che l'utilizzo del termine "cooperazione internazionale" viene gradualmente sostituito da "solidarietà internazionale". A livello della struttura organizzativa all'interno della PAT nel 2003 si passa dal Servizio Emigrazione e Relazioni Esterne, di cui fa parte il settore cooperazione internazionale, al Servizio Emigrazione e Solidarietà Internazionale.

Il nome della stessa legislazione provinciale passa da "Sostegno alla cooperazione per lo sviluppo" nel 1988 a "Legge provinciale sulla solidarietà internazionale" nel 2005.

La documentazione che ha accompagnato l'elaborazione della legge provinciale n. 4 del 2005 spiega le motivazioni che portano a scegliere il termine "solidarietà internazionale" (entrare "in una dimensione che privilegia l'aspetto collaborativo rispetto a quello di mero ausilio") e ad escludere formulazioni alternative quali:

- "cooperazione allo sviluppo", considerata concettualmente superata
- "cooperazione all'autosviluppo sostenibile", considerata poco comprensibile
- "cooperazione decentrata", considerata troppo ampia rispetto alla legge proposta la quale non esaurisce la disciplina di tutte le attività rientranti in questa categoria

La ricerca evidenzia la molteplicità di ruoli svolti dalla PAT nelle quattro espe-



**Impegno della PAT nella solidarietà internazionale**

**Assenza di programmazione organica pluriennale ma implementazione sperimentale e implicita di una politica innovativa**

**Evoluzione della terminologia da cooperazione a solidarietà**

**Legge 4 del 2005, le ragioni del termine solidarietà internazionale**

## The role of the Public Authority

In the national scene Trentino paved the way for decentralised cooperation approving a special law about it. Since the beginning of the 90's until today the PAT invested a substantial and increasing part of its economic resources on international cooperation, standing out compared to other Italian local administrations. The Trentino's law about international cooperation presents innovative elements. It is clear the connection between the principles of the regulation and those of "Trentino with". In particular we can observe a constant attention towards themes like the coordination of Trentino's actors of international cooperation, the impact in Trentino and the stable relationship between Trentino and the "elsewhere" territories where programmes are implemented. However the evaluation highlighted that the PAT did not have programmatic tools: between the laws and the resolutions there is not a document with a formal policy on decentralised cooperation. From the point of view of the sector terminology adopted at the provincial level we can see that at the beginning of the years 2000 the use of the term "international cooperation" was slowly replaced with "international solidarity". In terms of the organisational structure in the PAT in 2003 the denomination changed from Emigration and Public Relations Department, of which the international cooperation sector is part, to Emigration and International Solidarity Department. The name of the provincial legislation itself changed from "Support to development cooperation" in 1988 to "Provincial law on international solidarity" in 2005. The documentation that accompanied the elaboration of the provincial law n. 4 of 2005 explains the motivations that led to choosing the term "international solidarity" (to enter "in a dimension that privileges the collaborative aspect rather than a mere aid") and excluding alternative formulations like:

- "development cooperation", considered conceptually obsolete
- "sustainable self-development cooperation", considered not very comprehensible
- "decentralised cooperation", considered too vast compared with the proposed law which did not embrace all the activities of this category

The research highlights the variety of roles carried out by the PAT in the four experiences analysed. There are substantial differences in the roles played both across these four experiences and temporally within each one. In this paragraph we analyse the different roles in relation to six key areas that characterise the relationship between the PAT and "Trentino with":

1. Participation,
2. Political-institutional support,

## O papel da Entidade Pública

No panorama nacional o Trentino abre o caminho à cooperação descentralizada munindo-se de legislação própria sobre a matéria. Desde os inícios dos anos noventa até hoje a PAT investe uma quota significativa e crescente dos próprios recursos económicos na solidariedade internacional, distinguindo-se assim das outras administrações locais italianas. Emerge o alinhamento entre os princípios da norma e os de "Trentino com". Observa-se, em particular, uma constante atenção voltada para os temas de coordenação dos actores trentinos de solidariedade internacional, das recaídas no Trentino e da relação estável entre o Trentino e os territórios "outros", com os quais se entra em contacto. Todavia da análise emerge como a PAT não se muna de instrumentos programáticos: entre as normas e as deliberações falta um documento de política formalizada sobre a cooperação descentralizada. A nível da terminologia sectorial adoptada a nível provincial observamos nos primeiros anos do novo milénio que a utilização do termo "cooperação internacional" é gradualmente substituída pelo termo "solidariedade internacional". A nível da estrutura organizativa no seio da PAT, em 2003, passa-se do Serviço Emigração e Relações Externas, do qual faz parte o sector cooperação internacional, ao Serviço Emigração e Solidariedade Internacional. O nome da própria legislação provincial passa de "Apoio à cooperação para o desenvolvimento" em 1988, para "Lei provincial sobre a solidariedade internacional", em 2005. A documentação que acompanhou a elaboração da Lei provincial n. 4 de 2005 explica as motivações que levaram à escolha do termo "solidariedade internacional" (entrar "numa dimensão que privilegia o aspecto colaborativo relativamente ao de mero auxílio") e a excluir formulações alternativas, tais como:

- "cooperação para o desenvolvimento", considerada conceptualmente superada
- "cooperação para o autodesenvolvimento sustentável", considerada pouco compreensível
- "cooperação descentralizada", considerada demasiado ampla em relação à Lei proposta, a qual não esgota a disciplina de todas as actividades que estão incluídas nesta categoria.

A pesquisa evidencia a multiplicidade de papéis desempenhados pela PAT nas quatro experiências estudadas. Assomam diferenças significativas no papel da PAT, transversalmente entre as quatro experiências, e temporalmente no seio de cada uma delas. Neste parágrafo analisamos a multiplicidade e diversidade de papéis em relação a seis temas-chave que caracterizam a relação entre a PAT e "Trentino com":

1. Participação,
2. Apoio político-institucional,

The commitment of the PAT on international cooperation

Lack of systematic and multiannual planning but experimental and implicit implementation of an innovative policy

Evolution of the terminology from cooperation to solidarity

Law 4 of 2005, the motivation of the word international solidarity

Different roles in relation to time, the territories and the 4 experiences

Empenho da PAT na solidariedade internacional

Ausência de programação orgânica plurianual na implementação experimental e implícita de uma política inovadora

Evolução da terminologia da cooperação para a solidariedade

Lei 4 de 2005, as razões do termo solidariedade internacional

Papéis diversos seja em relação ao tempo, que em relação aos territórios e às 4 experiências

## 6

rienze studiate. Emergono significative differenze nel ruolo della PAT trasversalmente tra le quattro esperienze e temporalmente all'interno di ciascuna di esse. In questo paragrafo analizziamo la molteplicità e diversità di ruoli in relazione a sei temi chiave che caratterizzano la relazione tra la PAT e "Trentino con":

1. Partecipazione,
2. Sostegno politico-istituzionale,
3. Finanziamento,
4. Definizione di aspetti procedurali e gestionali,
5. Assistenza tecnica e attivazione di competenze,
6. Coordinamento a livello provinciale.

Il coinvolgimento politico e tecnico della PAT nelle quattro esperienze è molto diverso in termini comparativi e temporali. In due casi (Kosovo e Mozambico) la PAT insieme alla società civile si fa promotrice dell'avvio dei programmi. In termini della loro genesi, queste esperienze di "Trentino con" possono essere assimilate alla categoria dei programmi "affidati". In TcK oltre a dare sostegno politico la PAT mantiene per diversi anni una funzione organizzativa molto attiva all'interno del Tavolo; in TcM invece privilegia il sostegno politico mentre il coinvolgimento tecnico rimane limitato.

Negli altri due casi, la PAT per molti anni considera i programmi avviati a Prijedor e Kraljevo al pari dei progetti presentanti dalle associazioni del territorio e non vengono attivati meccanismi di sostegno tecnico o politico.

La PAT stabilisce che nelle iniziative di cooperazione decentrata deve essere presente una "partecipazione diretta ed attiva della Provincia". In considerazione degli assetti organizzativi adottati da "Trentino con" la partecipazione della PAT poteva inserirsi all'interno del Tavolo e/o dell'associazione di secondo livello. La PAT ha un ruolo significativo nell'attivazione dei Tavoli di TcK e TcM e dopo averli attivati vi partecipa, senza aderirvi formalmente, con modalità diverse tra loro e nel tempo. Queste differenze sono riconducibili alla mancata definizione di requisiti, criteri minimi che stabiliscano le modalità con cui la PAT interagisce con i Tavoli che ha contribuito a costituire. La PAT non aderisce alle associazioni di secondo livello costituite per gestire questi programmi avviati con il suo contributo. Per quanto riguarda TcP e TcKv, la PAT fin dall'inizio non assume un ruolo attivo nella vita associativa e nei programmi. Nel tempo, quindi, si arriva ad un sostanziale allineamento del ruolo della PAT in relazione alle quattro esperienze; la PAT viene ad assumere il ruolo di "partecipante distante".

Nella fase di sviluppo di "Trentino con" si osserva quindi una progressiva tendenza della PAT a comportarsi da finanziatore "esterno" piuttosto che da partner, nonostante le politiche ribadiscano il ruolo chiave della Provincia. Anche se negli ultimi anni ci sono stati tentativi da parte dei diversi programmi "Trentino con" di rafforzare il dialogo con la PAT, i confini della relazione tra essi restano poco definiti.

**Ruoli diversi sia in relazione al tempo, che in relazione ai territori ed alle 4 esperienze**

**Partecipazione: ruolo diverso della PAT nei quattro territori**

**... verso un ruolo di "partecipante distante"**

3. Funding
4. Definition of procedural and management aspects,
5. Technical assistance and provision of expertise,
6. Provincial coordination.

The political and technical involvement of the PAT in the four experiences has been very different from a comparative and temporal perspective. In two cases (Kosovo and Mozambique) the PAT together with civil society was a promoter of the starting of the programmes. In terms of their origin, these experiences of “Trentino with” can be included within the “assigned” programmes category. In TwK (Trentino with Kosovo) in addition to giving political support the PAT kept a very active organisational role for several years in the Roundtable; in TwM on the other hand it privileged the political support, but the technical involvement was limited. In the other two cases the PAT considered for many years the programmes started in Prijedor and Kraljevo at the same level as projects presented by local organisations and so did not provide any technical or political support mechanism. The PAT determined that in decentralised cooperation programmes there needs to be an “active and direct participation of the Province<sup>5</sup>”. In consideration of the organisational structure adopted by “Trentino with” the participation of the PAT could have been integrated in the Roundtable and/or in the second level association. The PAT played a significant role in starting the Roundtables of TwK and TwM. After activating them the PAT participated as well, although without formally joining them, in different ways. These differences are attributable to the lack of defined requirements and minimum criteria that establish the procedures that the PAT should follow when interacting with the Roundtables that it has contributed to create. The PAT did not join the second level associations that have been created in order to manage these programmes. In terms of TwP and TwKv, the PAT has never had an active role in the associations and in the programmes. In time, therefore, there was a development towards a substantial alignment of the role of the PAT regarding the four experiences; the PAT became a “distant participant”. In the development phase of “Trentino with” we can see a progressive tendency of the PAT to behave more like an “external” donor rather than a partner, although the policies keep reiterating the key role of the Province. Even if in the latest years there have been several attempts from the different programmes of “Trentino with” to reinforce the dialogue with the PAT, the boundaries of the relationship remain not very well defined. Considering the originality of the experiences

**Participation: a different role of the PAT in the four territories**

...towards a role of “distant participant”

... between partner and external donor

3. Financiamento,
4. Definição de aspectos procedimentais e gestonários,
5. Assistência e ativação de competências,
6. Coordenação a nível provincial.

O envolvimento político e técnico da PAT nas quatro experiências é muito diverso em termos comparativos e temporais. Em dois casos (Kosovo e Moçambique) a PAT juntamente com a sociedade civil foi a promotora do início dos programas. Em termos da génese dos mesmos, estas experiências de “Trentino com” podem ser assimiladas à categoria dos programas “confiados”. Em TcK, além de dar apoio político, a PAT mantém, por vários anos, uma função organizativa muito activa no seio da Mesa; em TcM, pelo contrário, privilegia o apoio político enquanto o envolvimento técnico se mantém limitado.

Nos outros dois casos, a PAT, por muitos anos, considera os programas lançados em Prijedor e Kraljevo ao mesmo nível dos projectos apresentados pelas associações do território e não são activados mecanismos de apoio técnico ou político. A PAT estabelece que nas iniciativas de cooperação descentralizada deve estar presente uma “participação directa e activa da Província<sup>5</sup>”. Tendo em consideração as configurações organizativas adoptadas por “Trentino com”, a participação da PAT podia inserir-se na Mesa e/ou da associação de segundo nível. A PAT tem um papel significativo na ativação das Mesas de TcK e TcM e depois de as ter activado, participa nas mesmas, sem aderir a elas formalmente, com modalidades diversas entre si e no tempo. Estas diferenças pautam-se pela falta de definição de requisitos, critérios mínimos que estabeleçam as modalidades, com as quais a PAT interage com as Mesas, que contribui para constituir. A PAT não adere às associações de segundo nível constituídas para gerir estes programas iniciados com o seu contributo. No que concerne a TcP e TcKv, a PAT, desde o início, não assume um papel activo na vida associativa e nos programas. Por conseguinte, ao longo do tempo, chega-se a um substancial alinhamento do papel da PAT em relação às quatro experiências; a PAT passa a assumir o papel de “participante distante”. Na fase de desenvolvimento de “Trentino com” observa-se, portanto, uma progressiva tendência da PAT a comportar-se como financiador “externo”, em vez de como parceiro, não obstante as políticas reiterem o papel chave da Província. Embora ao longo dos anos tenham sido efectuadas tentativas por parte dos diversos programas “Trentino com” de reforçar o diálogo com a PAT, os confins da relação entre eles permanecem pouco definidos. Em consideração da originalidade das experiências que se desejava promover no contexto trentino e também dos ambiciosos

**Participação: papel diverso da PAT nos quatro territórios**

... rumo a um papel de “participante distante”

... entre parceiro e financiador externo

5 Resolution n. 654 of 23.03.2001

5 Deliberação n. 654 del 23.03.2001

## 6

In considerazione dell'originalità delle esperienze che si voleva promuovere all'interno del contesto trentino ed anche degli ambiziosi obiettivi che ci si era posti in termini di coinvolgimento di realtà trentine diverse e di relazioni tra soggetti omologhi, un ruolo attivo della PAT basato su una chiara scelta strategica di sostegno e partecipazione attiva era appropriato non solo nella fase di avvio ma anche in quelle di sviluppo.

Nella veste di autorità locale di riferimento nel contesto trentino, la PAT può contribuire al riconoscimento e alla visibilità locale di "Trentino con" in Trentino. Risulta che la PAT abbia rivestito questo ruolo in modo maggiore, seppur con un approccio prevalentemente informale, per TcK e TcM. Il sostegno politico e istituzionale per TcP e TcKv risulta più contenuto. Dalla ricerca emerge che la PAT avrebbe potuto promuovere in modo più incisivo la partecipazione di diverse categorie di attori trentini a "Trentino con". I promotori nell'attivazione e nel coinvolgimento di soggetti trentini sono stati in via quasi esclusiva le quattro associazioni di secondo livello di "Trentino con".

Nei confronti del territorio "altro" il sostegno politico-istituzionale dell'ente locale si sostanzia nel fare gioco di squadra con le associazioni di "Trentino con" nei momenti di definizione della strategia di cooperazione tra i due territori. In TcP e TcKv, la PAT interagisce con le controparti locali in modo limitato. Nei casi TcK e TcM, invece, in tempi e con modalità diverse la PAT offre sostegno politico attraverso la stipula di accordi con le controparti istituzionali e le visite ufficiali di rappresentanti delle autorità locali. Nelle relazioni istituzionali con le autorità locali "omologhe" la PAT non pone in essere condizionalità esplicite. La ricerca evidenzia che le associazioni "Trentino con", nella definizione degli impegni, assumono un ruolo di intermediazione tra la PAT e le autorità locali.

L'impegno economico della PAT verso "Trentino con" è stato molto significativo e continuativo e ha permesso a "Trentino con", in Mozambico come nei Balcani, di realizzare importanti e continue azioni che qualificano la cooperazione decentrata trentina a livello nazionale e internazionale.

L'affidabilità del finanziamento PAT offre sicurezza economica ma non dà stimoli per avviare un'attività di ricerca di fonti di finanziamento alternative. Ciò porta a una situazione di dipendenza economica di "Trentino con" rispetto ai finanziamenti provinciali. C'è consapevolezza che l'impegno della PAT verso "Trentino con" sta attualmente attraversando un momento di transizione ed è in fase di ridefinizione. L'analisi suggerisce che il cambiamento deve sostanziarsi in un processo graduale e prevedere a monte una chiara strategia su come valorizzare i risultati conseguiti finora in modo da non comprometterne il significato e il valore.

**... tra partner  
e finanziatore esterno**

**Sostegno politico-  
istituzionale:  
in Trentino  
(riconoscimento e visibilità)**

**... e in loco (accordi e visite  
ma nessuna condizionalità)**

**Finanziamento significativo  
e continuativo porta a  
risultati importanti...  
rischio dipendenza**



Political-institutional support: in Trentino (recognition and visibility)

...and in the field (agreements and visits but no conditionality)

Financial support Significant and continuous which leads to great results....risk of causing dependency

within the Trentino context, and the ambitious objectives that have been set in terms of involvement of different actors and establishment of relationships between homologous organisations, an active involvement of the PAT was appropriate, based on a clear strategic choice of support and participation not only in the starting phase but also in the developmental one. Being the local reference authority in Trentino, the PAT could contribute to the recognition and the visibility of "Trentino with". It turned out that the PAT played this role mainly, although with an informal approach, for TwK and TwM. The political and institutional support for TwP and TwKv was much more limited. The research highlights that the PAT could have promoted more incisively the participation of different categories of Trentino actors in "Trentino with". The promoters in the mobilisation and involvement of the local actors have been almost exclusively the four second level associations of "Trentino with". The central role of the political-institutional support of the local authority in the "elsewhere" territory is to make a team effort with the associations of "Trentino with" in key moments related to the definition of the cooperation strategy between the two territories. In TwP and TwKv, the PAT interacted only partially with the local counterparts. In the cases of TwK and TwM, on the other hand, in different times and ways, the PAT offered political support through the stipulation of agreements with the institutional counterparts and with official visits of local authorities delegates. In the context of the institutional relations with the local authorities the PAT did not put explicit conditionality. The research highlights that the associations of "Trentino with", when defining reciprocal responsibilities, have taken on a mediation role between the PAT and the local authorities. The financial commitment of the PAT towards "Trentino with" has been very significant and continuous in time and gave the possibility to "Trentino with", in Mozambique as well as in the Balkans, to realise important and long term programmes that distinguish Trentino decentralised cooperation on a national and international level. The reliability of the financial support of the PAT gave economic security but it did not encourage the searching for alternative donors. This led to a situation of economic dependency of "Trentino with" on provincial funding. There is the awareness that the commitment of the PAT towards "Trentino with" is currently going through a transition stage and it is in a re-definition phase. The analysis suggests that the change should happen gradually and that a clear strategy should be planned in advance in order to sustain the achieved results and not compromise their significance and value.

objectivos que tinham sido estabelecidos em termos de envolvimento de realidades trentinas diversas e de relações entre sujeitos homólogos, um papel activo da PAT, baseado numa clara escolha estratégica de apoio e participação activa, era apropriado, não só na fase de arranque, mas também naquelas de desenvolvimento. No seu papel de autoridade local de referência no contexto trentino, a PAT pode contribuir para o reconhecimento e a visibilidade local de "Trentino com" em Trentino. Resulta que a PAT tenha revestido este papel em maior modo, embora com uma abordagem preponderantemente informal, para TcK e TcM. O apoio político e institucional a TcP e TcKv resulta mais limitado. Da pesquisa emerge que a PAT teria podido promover de maneira mais incisiva a participação de diversas categorias de actores trentinos em "Trentino com". Os promotores da ativação e do envolvimento de sujeitos trentinos foram quase exclusivamente as quatro associações de segundo nível de "Trentino com". No que concerne ao território "outro" o apoio político-institucional da entidade local substancia-se em fazer trabalho de equipa com as associações de "Trentino com", nos momentos de definição da estratégia de cooperação entre os dois territórios. Em TcP e TcKv, a PAT interage com as contrapartes locais de modo limitado. Nos casos TcK e TcM, pelo contrário, em tempos e com modalidades diversas, a PAT oferece apoio político mediante a estipulação de acordos com as contrapartes institucionais e as visitas oficiais dos representantes das autoridades locais. Nas relações institucionais com as autoridades locais "homólogas", a PAT não realiza condicionalidades explícitas. A pesquisa evidencia que as associações "Trentino com", na definição dos compromissos, assumem um papel de intermediação entre a PAT e as autoridades locais. O compromisso económico da PAT para com o "Trentino com" foi muito significativo e perdurável e permitiu a "Trentino com", em Moçambique como nos Balcãs, realizar importantes e contínuas ações que qualificam a cooperação descentralizada trentina a nível nacional e internacional. A fiabilidade do financiamento PAT oferece segurança económica, mas não dá estímulos para encetar uma actividade de pesquisa de fontes de financiamento alternativas. O que produz uma situação de dependência económica de "Trentino com" em relação aos financiamentos provinciais. Existe a consciência de que o empenho da PAT em relação ao "Trentino com" está atualmente a atravessar um momento de transição e está em fase de redefinição. A análise sugere que a mudança deve dar forma a um processo gradual e prever, a montante, uma estratégia clara sobre como valorizar os resultados alcançados de modo a não comprometer o significado e o valor dos mesmos.

Apoio político-institucional: No Trentino (reconhecimento e visibilidade)

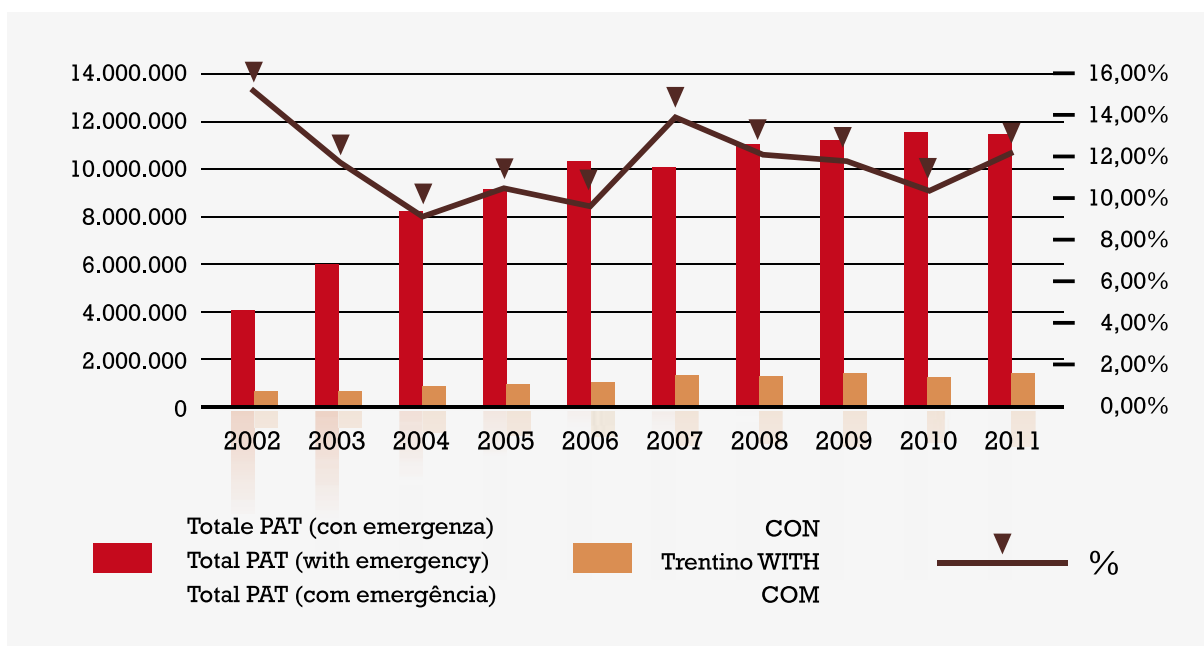
... e em loco (acordos e visitas mas nenhuma condicionalidade)

Financiamento significativo e perdurável conduz a resultados importantes... risco dependência

I finanziamenti della PAT per "Trentino con",  
in rapporto alla spesa totale per la Solidarietà  
internazionale (Euro)

PAT funding to "Trentino with", in relation to  
total expenses for international cooperation  
(Euro)

Financiamentos da PAT para "Trentino  
com", em relação à despesa total para a  
Solidariedade internacional (Euros)



Anno Year Ano	Totale PAT (con emergenza) Total PAT (with emergency) Total PAT (com emergência)	Trentino with Trentino with Trentino com	%
2002	3.910.674	592.986	15,16%
2003	5.974.242	704.087	11,79%
2004	8.202.428	768.792	9,37%
2005	9.161.736	966.027	10,54%
2006	10.181.612	979.931	9,62%
2007	9.833.504	1.364.905	13,88%
2008	10.955.442	1.328.538	12,13%
2009	11.223.429	1.324.331	11,80%
2010	11.420.418	1.190.745	10,43%
2011	11.455.290	1.389.521	12,13%
TOTALE PERIODO	92.318.775	10.609.863	11,49%
TOTAL PERIOD			
TOTAL PERIODO			



O papel da Entidade Pública

PESQUISA AVALIATIVA "TRENTINO COM"

I finanziamenti della PAT per "Trentino con", suddivisi per area geografica e valori complessivi - periodo 1998-2012 (Euro)

PAT funding to "Trentino with", in terms of geographical area and total allocation in the period 1998-2012 (Euro)

Financiamentos da PAT para "Trentino com", divididos por área geográfica e valores globais - período 1998-2012 (Euros)

Anno Year Ano	Trentino con il Kosovo with Kosovo com Kosovo	Trentino con Prijedor with Prijedor com Prijedor	Trentino con Kraljevo with Kraljevo com Kraljevo	Altri finanziamenti sui Balcani* Other funding to the Balkans* Outros financiamentos relativos aos Balcãs*	Trentino con il Mozambico with Mozambique com Moçambique	Totale "Trentino con" Total "Trentino with" Total "Trentino com"
1998		39.509				39.509
1999	61.975	51.646				113.621
2000	260.729	59.393			122.400	442.522
2001	209.387	102.426	20.762		226.850	559.425
2002	283.111	51.646			258.229	592.986
2003	267.996	99.383	32.848		303.860	704.087
2004	269.464	116.658	49.070		333.600	768.792
2005	426.243	102.410	79.281		358.093	966.027
2006	330.177	121.804	126.473		401.478	979.931
2007	430.000	133.204	97.909		703.793	1.364.905
2008	494.660	148.874	100.000		585.004	1.328.538
2009	399.223	145.326	125.000	100.000	554.782	1.324.331
2010				700.000	490.745	1.190.745
2011				684.315	705.206	1.389.521
2012				420.443	611.470	1.031.913
<b>TOTALE TOTAL TOTAL</b>	<b>3.432.965</b>	<b>1.172.278</b>	<b>631.341</b>	<b>1.904.758</b>	<b>5.655.509</b>	<b>12.796.851</b>

\* Comitato Balcani, Trentino con i Balcani, Seenet, Viaggiare i Balcani / Comitato Balcani, Trentino con i Balcani, Seenet, Viaggiare i Balcani / Comitê Balcãs, Trentino com os Balcãs, Seenet, Viajar os Balcãs

Fonte: Provincia Autonoma di Trento, Servizio emigrazione e solidarietà internazionale, Elaborazioni CFSI / Source: Autonomous Province of Trento, Emigration and International Solidarity Department, TCIC data processing / Provincia Autónoma de Trento, Serviço emigração e solidariedade internacional, Elaboraões CFSI

Impegno economico della PAT nella solidarietà internazionale (esclusa emergenza) nel periodo 2002-2011 (valori in Euro)

PAT spending on International Cooperation (excluding emergency) in the period 2002-2011 (Euro)

Compromisso económico da PAT na solidariedade internacional (excluindo a emergência) no período 2002-2011 (valores em Euros)

Anno Year Ano	Entrate della Provincia autonoma di Trento (escluso l'avanzo da anno precedente, partite di giro, mutui passivi) / Revenue of the Autonomous Province of Trento (excluding transitory items, surplus from previous year and mortgage expenses) / Entradas da Provincia autónoma de Trento (excluindo o excedente do ano precedente, os estornos, os empréstimos passivos)	Totale contributo PAT per S.I. (esclusa emergenza) / PAT Total spending on IC (excluding emergency) / Total contributo PAT para S.I. (excluindo a emergência)	% entrate previste PAT destinate alla S.I. / % of PAT expected revenues allocated to IC / % entradas previstas PAT destinadas a S.I.
2002	3.303.043.369,53	3.615.198,30	0,109%
2003	3.441.400.000,00	5.534.760,32	0,161%
2004	3.520.000.000,00	7.901.736,00	0,224%
2005*	3.602.000.000,00	8.901.736,00	0,247%
2006	3.650.000.000,00	9.888.362,33	0,271%
2007	3.670.000.000,00	9.606.178,95	0,262%
2008	3.920.000.000,00	10.787.442,00	0,275%
2009	3.955.000.000,00	10.977.477,86	0,278%
2010	4.100.000.000,00	10.920.418,00	0,266%
2011	4.140.000.000,00	11.000.290,00	0,266%

\* entrata in vigore della Legge 4 del 2005, articolo 18: Per contribuire a realizzare un ordinamento internazionale che assicuri la pace e la giustizia fra i popoli, la Provincia destina annualmente alle attività di solidarietà internazionale una quota, non inferiore allo 0,25 per cento, delle entrate previste, al netto delle partite di giro, dell'avanzo e dei mutui passivi per il pareggio finanziario del bilancio, la cui entità è definita dalla legge di bilancio / Approval of Law n. 4 of 2005, cl. 18: To contribute towards the realisation of an international order that ensures peace and justice among people, the province allocates annually to international solidarity activities a share of not less than 0.25 per cent of the expected revenues, excluding transitory items, surplus and mortgage expenses for the budget break even, the size of which is defined by the budget law / Entrada em vigor da Lei 4 do 2005, artigo 18: Para contribuir para realizar uma regulamentação internacional que garanta a paz e a justiça entre os povos, a Provincia destina anualmente às actividades de solidariedade internacional uma quota, não inferior a 0,25 por cento, das entradas previstas, líquido dos estornos, do excedente e dos empréstimos passivos para o equilíbrio financeiro do balanço, cuja entidade é definida pela Lei do balanço.

Fonte: Provincia Autonoma di Trento, Servizio emigrazione e solidarietà internazionale, Elaborazioni CFSI / Source: Autonomous Province of Trento, Emigration and International Solidarity Department, TCIC data processing / Fonte: Provincia Autónoma de Trento, Serviço emigração e solidariedade internacional, Elaboraões CFSI

# 6

La PAT si dimostra molto affidabile e flessibile; vengono fatti grandi sforzi per individuare procedure amministrative elastiche ed adeguate alla complessità delle operazioni. Fin dall'avvio dei programmi, la PAT finanzia TcK e TcM in gestione diretta (e a partire dal 2007 anche TcP e TcKv); garantisce quindi loro la possibilità di impostare e sviluppare i processi di pianificazione sulla base delle esigenze dei programmi, per loro natura pluriennali e multisettoriali, e delle mutevoli condizioni del contesto operativo. Le iniziative in gestione diretta infatti non sono soggette ai vincoli di scadenza per la presentazione delle domande di contributo.

**Procedure amministrative flessibili**

La flessibilità dimostrata dalla PAT favorisce la sperimentazione. Le quattro esperienze hanno la possibilità di adottare e mutare gli assetti organizzativi e di impostare e adattare i processi di programmazione sulla base dello sviluppo dei programmi. La flessibilità, tuttavia, se considerata come limitata definizione di procedure standardizzate in grado di dare indicazioni operative uniformi, genera differenze nelle procedure di richiesta e concessione dei finanziamenti. Emergono modalità diverse di interazione dei funzionari responsabili con le quattro esperienze "Trentino con".

**Flessibilità: luci e ombre**

La legislazione prevede che la PAT sostenga i soggetti finanziati fornendo assistenza tecnica e favorendo il contributo delle professionalità specifiche possedute al proprio interno e presso i suoi enti funzionali. Tuttavia, vincoli all'interno del Servizio solidarietà internazionale e più in generale all'interno dell'apparato amministrativo limitano la possibilità per la PAT di fornire assistenza tecnica. Da un lato, come è prassi tra gli enti locali italiani, la PAT non dispone all'interno dell'organico del Servizio solidarietà di tecnici con competenze tematico-settoriali specifiche e non sviluppa politiche e strategie settoriali nell'ambito della solidarietà internazionale. Dall'altro lato, la disponibilità del personale di altri uffici e servizi e/o dei suoi enti funzionali è limitata dalla presenza di vincoli contrattuali dei propri dipendenti. Questi vincoli limitano in modo significativo la partecipazione del personale delle amministrazioni locali nelle iniziative di cooperazione decentrata quali "Trentino con". L'analisi non è entrata nel merito di questi vincoli limitandosi a osservare che, se il Trentino vuole superare questi ostacoli normativi e mettere a frutto anche nel campo della solidarietà internazionale le potenzialità che ha maturato anche grazie alla propria particolare situazione di autonomia, dovrebbe provare a sperimentare l'adozione di schemi organizzativi compatibili con la normativa nazionale e capaci di far interagire pubblico e privato (autorità locali e associazioni). Il "comando" presso associazioni di solidarietà internazionale riconosciute dalla PAT potrebbe essere un modello da sperimentare.

**Vincoli nella assistenza tecnica e nell'impiego del proprio personale**

La PAT, pur considerando queste esperienze come programmi in gestione diretta, non si dota di strumenti e procedure che contribuiscano al loro sviluppo organizzativo e programmatico. Sul fronte organizzativo non fissa requisiti minimi e non stabilisce standard. Su quello programmatico non sviluppa un sistema

**Limitato contributo allo sviluppo organizzativo e programmatico di "Trentino con"**

Flexible administrative procedures	<p>The PAT proves to be very flexible and reliable; big efforts are made in order to identify flexible administrative procedures adequate for complex programmes. Since the beginning of the programmes the PAT has financed directly TwK and TwM (and since 2007 also TwP and TwKv); it gave them the possibility to design and develop planning processes based on the needs of these multi-annual and multi sector programmes, and on the variable conditions of the operational contexts. The programmes funded by the PAT in direct management in fact are not subject to the calls for proposal deadlines for grants to projects.</p>	<p>A PAT demonstra ser muito fiável e flexível; são envidados grandes esforços para identificar procedimentos administrativos elásticos e adequados à complexidade das operações. Desde a fase inicial dos programas, a PAT financia TcK e TcM em gestão directa (e a partir de 2007 também TcP e TcKv); garante-lhes, portanto, a possibilidade de traçar e desenvolver os processos de planificação com base nas exigências dos programas que, por própria natureza, são plurianuais e multissetoriais, e das mutáveis condições do contexto operativo. As iniciativas em gestão directa, de facto, não estão sujeitas aos vínculos de limite de prazo para a apresentação dos pedidos de contributo. A flexibilidade demonstrada pela PAT favorece a experimentação. As quatro experiências têm a possibilidade de adoptar e mudar as configurações organizativas e de delinear e adaptar os processos de programação com base no desenvolvimento dos programas. A flexibilidade, todavia, se considerada como definição limitada de procedimentos standardizados capazes de dar indicações operativas uniformes, gera diferenças nos procedimentos de pedido e concessão dos financiamentos. Emergem modalidades diversas de interacção dos funcionários responsáveis com as quatro experiências "Trentino com". A legislação prevê que a PAT apoie os sujeitos financiados fornecendo assistência técnica e favorecendo o contributo das profissões específicas possuídas no seu seio e junto das suas entidades funcionais. Todavia, vínculos dentro do Serviço solidariedade internacional e mais em geral no seio do aparelho administrativo limitam a possibilidade de a PAT fornecer assistência técnica. Por um lado, como é prática entre as entidades locais italianas, a PAT não dispõe, dentro do pessoal efetivo do Serviço solidariedade, de técnicos com competências temático-sectoriais específicas e não desenvolve políticas e estratégias sectoriais no âmbito da solidariedade internacional. Por outro lado, a disponibilidade do pessoal de outros gabinetes e serviços e/ou das suas entidades funcionais é limitada pela presença de vínculos contratuais do próprio pessoal subordinado. Estes vínculos limitam de modo significativo a participação do pessoal das administrações locais nas iniciativas de cooperação descentralizada, tais como "Trentino com". A análise não entrou no âmago destes vínculos limitando-se a observar que, se o Trentino quer superar estes obstáculos normativos e fazer dar frutos, também no campo da solidariedade internacional, as potencialidades que amadureceram também graças à própria situação particular de autonomia, deveria tentar experimentar a adoção de esquemas organizativos compatíveis com a legislação nacional e capazes de fazer interagir público e privado (au-</p>	Procedimentos administrativos flexíveis
Flexibility: pros and cons	<p>The flexibility that the PAT demonstrated promoted experimentation. The four experiences had the possibility to choose and modify the organisational structures and to design and adapt the planning processes to the development of the different programmes. However the flexibility, when considered as limited definition of standard procedures that give uniform operative directions, led to differences in the process of grants request and delivery. The research noted different ways of interaction of the PAT officials towards the four experiences of "Trentino with".</p>	<p>Flexibilidade demonstrada pela PAT favorece a experimentação. As quatro experiências têm a possibilidade de adoptar e mudar as configurações organizativas e de delinear e adaptar os processos de programação com base no desenvolvimento dos programas. A flexibilidade, todavia, se considerada como definição limitada de procedimentos standardizados capazes de dar indicações operativas uniformes, gera diferenças nos procedimentos de pedido e concessão dos financiamentos. Emergem modalidades diversas de interacção dos funcionários responsáveis com as quatro experiências "Trentino com". A legislação prevê que a PAT apoie os sujeitos financiados fornecendo assistência técnica e favorecendo o contributo das profissões específicas possuídas no seu seio e junto das suas entidades funcionais. Todavia, vínculos dentro do Serviço solidariedade internacional e mais em geral no seio do aparelho administrativo limitam a possibilidade de a PAT fornecer assistência técnica. Por um lado, como é prática entre as entidades locais italianas, a PAT não dispõe, dentro do pessoal efetivo do Serviço solidariedade, de técnicos com competências temático-sectoriais específicas e não desenvolve políticas e estratégias sectoriais no âmbito da solidariedade internacional. Por outro lado, a disponibilidade do pessoal de outros gabinetes e serviços e/ou das suas entidades funcionais é limitada pela presença de vínculos contratuais do próprio pessoal subordinado. Estes vínculos limitam de modo significativo a participação do pessoal das administrações locais nas iniciativas de cooperação descentralizada, tais como "Trentino com". A análise não entrou no âmago destes vínculos limitando-se a observar que, se o Trentino quer superar estes obstáculos normativos e fazer dar frutos, também no campo da solidariedade internacional, as potencialidades que amadureceram também graças à própria situação particular de autonomia, deveria tentar experimentar a adoção de esquemas organizativos compatíveis com a legislação nacional e capazes de fazer interagir público e privado (au-</p>	Flexibilidade: luzes e sombras
Limits in terms of technical assistance and deployment of own personnel	<p>According to the legislation the PAT should support the financed partners by providing technical assistance and contributing with the expertise of its own officials. However, a series of limits within the International Solidarity Office and more in general within the administration limit the possibility for the PAT to provide technical assistance. On the one hand, as it is the case among Italian local authorities, the PAT did not have in the International Solidarity Office people with specific thematic-sector skills and did not develop sector policies and strategies in international cooperation. On the other hand, the availability of personnel of other offices and services is limited because of restrictions linked to employees' contracts. These restrictions significantly limit the participation of local administration personnel in decentralised cooperation initiatives like "Trentino with".</p>	<p>de acordo com a legislação a PAT deve apoiar os parceiros financiados fornecendo assistência técnica e contribuindo com a experiência dos seus funcionários. No entanto, uma série de limites dentro do Serviço solidariedade internacional e mais em geral dentro da administração limitam a possibilidade para a PAT de fornecer assistência técnica. Por um lado, como é o caso entre as autoridades locais italianas, a PAT não tinha no Serviço solidariedade internacional pessoas com competências específicas temático-sectoriais e não desenvolveu políticas e estratégias de cooperação internacional. Por outro lado, a disponibilidade do pessoal de outros escritórios e serviços é limitada devido a restrições ligadas aos contratos dos funcionários. Estas restrições limitam significativamente a participação do pessoal da administração local em iniciativas de cooperação descentralizada, tais como "Trentino with".</p>	Vínculos na assistência técnica e no emprego do próprio pessoal
Limited contribution to the organisational and programmatic development of "Trentino with"	<p>The analysis did not go into the details of these restrictions, but just observed that if Trentino wants to overcome these obstacles and make available to international cooperation the expertise that it has developed, also thanks to its autonomous situation, the PAT should try to adopt organisational schemes that are compatible with the national legislation and that are able to facilitate interaction between public and private (local authorities and associations). The PAT, although considered these experiences like direct management programmes, did not adopt means and procedures that</p>	<p>A análise não entrou nos detalhes destas restrições, mas apenas observou que, se o Trentino quer superar estes obstáculos normativos e fazer dar frutos, também no campo da solidariedade internacional, as potencialidades que amadureceram também graças à própria situação particular de autonomia, deveria tentar experimentar a adoção de esquemas organizativos compatíveis com a legislação nacional e capazes de fazer interagir público e privado (au-</p>	Limitado contributo para o desenvolvimento organizativo e programático de "Trentino com"

# 6

standardizzato di project management: non predispone linee guida e strumenti volti a facilitare e migliorare i processi di programmazione propri e dei soggetti che finanzia. Per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione, in particolare, non definisce un proprio sistema strutturato né lo richiede alle associazioni che finanzia. Modalità e strumenti tendono a privilegiare gli aspetti di rendicontazione amministrativa rispetto al monitoraggio dell'andamento e dell'efficacia degli interventi.

La legislazione prevede che la PAT abbia un ruolo di coordinamento e armonizzazione a livello provinciale delle proposte di iniziative di solidarietà internazionale in un determinato paese. Dalla ricerca emerge che anche nei due casi in cui la PAT ha un ruolo più attivo (TcK e TcM), assume in maniera limitata il ruolo di fulcro e coordinamento degli interventi di solidarietà internazionale nel paese. Se la PAT non svolge un ruolo proattivo, è anche vero però che le stesse esperienze "Trentino con" non colgono l'opportunità prevista dalla legge di richiedere al servizio provinciale competente, la convocazione di una sessione di coordinamento tra tutti i soggetti interessati agli interventi in una determinata area geografica o tematica. La creazione di sinergie tra il mondo della solidarietà internazionale ed altri tipi di cooperazione promossi dalla PAT pone ulteriori sfide. La PAT non dispone di luoghi e strumenti che favoriscano interazioni ed integrazione tra la solidarietà internazionale ed altre iniziative di internazionalizzazione del Trentino.

Dalla ricerca emerge l'opportunità di riaprire la riflessione e di rilanciare il dibattito su quali potrebbero essere i ruoli più appropriati per la PAT all'interno di "Trentino con" e più in generale nel quadro delle iniziative di cooperazione decentrata.

Questa riflessione, condotta alla luce dell'esperienza maturata insieme a "Trentino con" durante questi primi cinquanta anni di pratiche, alla luce delle caratteristiche di contesto attuale e in considerazione degli orientamenti futuri della PAT, permetterebbe di focalizzare in modo efficace l'impiego delle risorse umane e finanziarie della PAT nelle iniziative di cooperazione decentrata e più in generale di solidarietà internazionale.

**Coordinamento: difficoltà nell'attivazione di luoghi e strumenti**

**Riflessione sui diversi ruoli**

could contribute to their programmatic and organisational development. In terms of the organisational aspects it did not set minimum requirements and standards. On the programmatic side it did not develop a standard project management system: it did not provide guidelines and tools that can facilitate and improve its own and the funded partners' planning processes. In terms of monitoring and evaluation in particular, it did not define its own structured system nor required one for the associations receiving its funds. Procedures and tools tended to favour administrative and financial reporting and audit rather than monitoring the development and the effectiveness of the programmes. The legislation states that the PAT has at the provincial level a coordination role of the different international cooperation projects implemented in a specific country. From the research we can see that even in the cases where it had a more active role (TwK and TwM), the PAT took on in a limited way the role of reference point and coordination of the international cooperation interventions in the country. If the PAT did not carry out a proactive role, it is also true that the experiences of "Trentino with" did not take the opportunity provided for by the law to request a coordination session with all the actors involved and interested in working in a specific geographical or thematic area. The creation of synergies between international cooperation and other types of cooperation promoted by the PAT posed additional challenges. The PAT did not have spaces and means to facilitate interactions and integration between international cooperation and other internationalisation initiatives of Trentino. From the research emerges the opportunity to re-open the reflection and the debate on which could be the most appropriate roles for the PAT in "Trentino with" and more in general in the context of decentralised cooperation. This consideration, in light of the experience matured together with "Trentino with" during these first fifty cumulative years of practice and considering the actual context and the future orientations of the PAT, would allow the PAT to focus in a more effective way the financial and human resources on decentralised cooperation initiatives and more in general on international cooperation.

toridades locais e associações). O "destacamento" junto destas associações de solidariedade internacional reconhecidas pela PAT poderia ser um modelo a experimentar. A PAT, embora considerando estas experiências como programas em gestão directa, não se mune de instrumentos e procedimentos que contribuam para o seu desenvolvimento organizativo e programático. Na frente organizativa não fixa requisitos mínimos e não estabelece padrões. Na frente programática não desenvolve um sistema estandardizado de project management: não estabelece linhas guia e instrumentos vocacionados a facilitar e melhorar os processos de programação próprios e dos sujeitos que financia. No que concerne à monitorização e à avaliação, em particular, não define um próprio sistema estruturado nem o requer às associações que financia. Modalidades e instrumentos tendem a privilegiar os aspectos de prestação de contas administrativas em relação à monitorização do andamento e da eficácia das intervenções. A legislação prevê que a PAT tenha um papel de coordenação e harmonização, a nível provincial, das propostas de iniciativas de solidariedade internacional num determinado país. Da pesquisa emerge que, também nos dois casos em que a PAT tem um papel mais activo (TcK e TcM), assume de maneira limitada o papel de fulcro e coordenação das intervenções de solidariedade internacional nos dois países. Se a PAT não desempenha um papel proactivo, contudo também é verdade que as próprias experiências "Trentino com" não colhem a oportunidade, prevista pela Lei, de requerer ao serviço provincial competente, a convocação de uma sessão de coordenação entre todos os sujeitos interessados nas intervenções numa determinada área geográfica ou temática. A criação de sinergias entre o mundo da solidariedade internacional e outros tipos de cooperação promovidos pela PAT coloca ulteriores desafios. A PAT não dispõe de lugares e instrumentos que favoreçam interações e a integração entre a solidariedade internacional e as outras iniciativas de internacionalização do Trentino. Da pesquisa emerge a oportunidade de reabrir a reflexão e de relançar o debate sobre quais poderiam ser os papéis apropriados para a PAT no seio de "Trentino com" e, mais em geral, no quadro das iniciativas de cooperação descentralizada. Esta reflexão, conduzida à luz da experiência amadurecida juntamente com "Trentino com", durante estes primeiros cinquenta anos de práticas, à luz das características do contexto atual e em consideração das orientações futuras da PAT, permitiria focalizar de modo eficaz o emprego dos recursos humanos e financeiros da PAT nas iniciativas de cooperação descentralizada e mais em geral de solidariedade internacional.

**Coordination: difficulties to activate means and spaces**

**Consideration on the different roles**

**Coordenação: dificuldade na ativação de lugares e instrumentos**

**Reflexão sobre os diversos papéis**

## ALLEGATO 1

# Una raccolta di pratiche significative

- a. **Pratica significativa relativa a TcK**  
Coordinamento esclusivo del Tavolo
- b. **Pratica significativa relativa a TcP**  
La promozione dell'imprenditorialità a Prijedor
- c. **Pratica significativa relativa a TcM**  
La pianificazione territoriale: lo sviluppo di un ambito di lavoro strategico
- d. **Pratica significativa relativa a TcKv**  
La collaborazione tra APSP Vannetti e Mataruska Banja: un esempio di relazione tra soggetti omologhi
- e. **Pratica significativa relativa a PAT**  
Flessibilità degli strumenti procedurali e gestionali della PAT

## ALLEGATO 2

# Tabella sinottica sulle principali fasi della cooperazione internazionale: una prospettiva multilivello

## ANNEX 1

## A selection of significant practices

- a. **Significant practice related to TwK**  
Exclusive coordination of the Roundtable
- b. **Significant practice related to TwP**  
Promotion of entrepreneurship in Prijedor
- c. **Significant practice related to TwM**  
Urban and land-use planning:  
the development of a strategic area
- d. **Significant practice related to TwKv**  
Cooperation between APSP Vannetti  
and Mataruska Banja: an example of relations  
between homologous actors
- e. **Significant practice related to PAT**  
Flexibility of PAT's  
management procedures

## ANNEX 2

## Summary table of the main phases of international cooperation: a multilevel perspective

## ANEXO 1

## Uma selecção de praticas significativas

- a. **Prática significativa relativa a TcK**  
Coordenação exclusiva da mesa
- b. **Prática significativa relativa a TcP**  
A promoção do empreendedorismo em Prijedor
- c. **Prática significativa relativa a TcM**  
A planificação territorial:  
o desenvolvimento num âmbito de trabalho estratégico
- d. **Prática significativa relativa a TcKv**  
A colaboração entre APSP Vannetti  
e Mataruska Banja: um exemplo de relação  
entre intervenientes homólogos
- e. **Prática significativa relativa a PAT**  
Flexibilidade dos instrumentos procedimentais  
e de gestão da PAT

## ANEXO 2

## Tábua sinóptica das principais fases da cooperação internacional: uma perspectiva multinível



## ALLEGATO 1

# Progetti e organizzazioni: una raccolta di pratiche significative

### a. Pratica significativa relativa a TcK

#### CATEGORIA

---

Organizzazione

#### TRENTINO CON

---

TcK

#### NOME PRATICA

---

Coordinamento esclusivo del Tavolo

#### LUOGO

---

Trentino e Peja/Pec

#### ANNO/I

---

2000 – 2004

#### ATTORI COINVOLTI

---

Piazza Grande (coordinamento del Tavolo), Tavolo, membri del Tavolo che operano a Peja/Pec.

#### DESCRIZIONE

---

A partire dal 1999 diverse associazioni aderenti al Tavolo Trentino con il Kosovo sono presenti a Peja/Pec per realizzare progetti di emergenza. Nell'anno 2000, terminati gli interventi di emergenza, all'interno del Tavolo nasce l'esigenza di dotarsi di un coordinamento per guidare gli interventi di sviluppo. Il soggetto reputato idoneo a svolgere il compito di coordinare il Tavolo è il Servizio emigrazione e relazioni esterne della PAT. Tuttavia, viste le limitate risorse umane a disposizione, il Servizio comunica la sua impossibilità ad assumersi l'incarico e nel maggio 2000 chiede se tra i membri del Tavolo ci siano associazioni interessate ad assumersi l'incarico, garantendo la copertura totale delle spese di coordinamento del Tavolo, sia in Trentino che in Kosovo. Una di esse, l'associazione Piazza Grande, accetta l'offerta e fino al 2004 ha come compito esclusivo il coordinamento del Tavolo e delle associazioni trentine presenti a Peja/Pec, senza la possibilità di gestire direttamente progetti in loco o in Trentino. Con questo approccio si vuole:

- dare continuità all'approccio adottato fino a quel momento da Operazione

## ANNEX 1 Projects and organisations: a selection of significant practices

### a. Significant practice related to TwK

Category	Organisation
Trentino with	TwK
Name of the Practice	Exclusive Coordination of the Roundtable
Place	Trentino and Peja/Pec
Year/s	2000 – 2004
Actors involved	Piazza Grande (coordination of the Roundtable), Roundtable, Members of the Roundtable working in Peja/Pec.
Description	<p>Since 1999 several associations belonging to the Trentino Roundtable with Kosovo were working in Peja/Pec to implement emergency projects. In 2000, having completed the emergency intervention, the need arose within the Roundtable to adopt a coordination structure to guide development interventions. The entity considered to be most appropriate to carry out the task of coordinating the Roundtable was the Department for Emigration and External Relations of the PAT. However, given the limited number of human resources available, the Department made known that they could not take up this task and in May 2000 they asked whether there were associations belonging to the Roundtable that would be ready and willing to take up the coordination role. The Department would cover all the coordination expenses of the Roundtable, both in Trentino and in Kosovo. The association Piazza Grande accepted to take up the coordination and until 2004 it performed the role of exclusive coordinator of the Roundtable of the Trentino associations in Peja/Pec, without the possibility of directly managing projects in Peja/Pec or in Trentino. The idea of this approach was to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow up on the approach adopted by Operazione Colomba until that time (constantly present in Peja/Pec since June 1999), that is to say, an activity of popular diplomacy which does not include the implementation of true and proper projects;</li> <li>• Avoid a situation where one of the actors proposing a project (a member of the Roundtable) would at the same time play the role of coordinator of the body entitled to approve that project, i.e. the Roundtable. The aim was to avoid any possible conflict of interest;</li> <li>• Avoid a situation where the energy and resources of the coordination team could be taken away from the task of coordination in order to implement and pursue more practical</li> </ul>

## ANEXO 1 Projetos e organizações: uma recolha de práticas significativas

### a. Prática significativa relativa a TcK

Organização	Organizaçã
TcK	Trentino com
Coordenação exclusiva da Mesa	Nome Prática
Trentino e Peja/Pec	Local
2000 – 2004	Ano/os
Piazza Grande, (coordenação da Mesa), Mesa, membros da Mesa que operam em Peja/Pec.	Atores envolvidos
<p>A partir de 1999 diversas associações aderentes a Tavolo Trentino con il Kossovo (Mesa Trentino com Kosovo) comparecem em Peja/Pec para realizar projectos de emergência. No ano 2000 findas as intervenções de emergência, no seio da Mesa nasce a exigência de providenciar uma coordenação destinada a guiar as intervenções de desenvolvimento. O interveniente reputado idóneo a desempenhar a tarefa de coordenar a Mesa é o Serviço de emigração e relações externas da PAT. No entanto, tendo em conta os limitados recursos humanos disponíveis, o Serviço comunica a sua impossibilidade de assumir esse encargo e, em Maio de 2000, questiona se entre os membros da Mesa se encontram associações interessadas em assumir esse encargo, garantindo a cobertura total das despesas de coordenação da Mesa, seja no Trentino, seja no Kosovo. Uma delas, a associação Piazza Grande, aceita a oferta e assume, até ao ano de 2004, como dever exclusivo a coordenação da Mesa e das associações trentinas presentes em Peja/Pec, sem a possibilidade de gerir directamente projectos em loco, ou no Trentino. Com esta abordagem pretende-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dar continuidade à abordagem adoptada até ao momento da Operazione Colomba (presente em Peja/Pec de modo estável, a partir de Junho de 1999), ou seja uma acção de diplomacia popular que não prevê a realização de projectos propriamente ditos;</li> <li>• evitar que um dos intervenientes que propõem os projectos (membros da Mesa) exerça a função de coordenação do interveniente que o aprova, ou seja, a Mesa. Isto no sentido de evitar uma situação de conflito de interesses;</li> <li>• Evitar que as energias e os recursos da coordenação sejam desviados da função de coordenação para dar seguimento a compromissos mais operativos e mais "práticos" relacionados com a gestão de projectos complexos.</li> </ul> <p>Por conseguinte as actividades de Piazza Grande</p>	Descrição

Colomba (presente a Peja/Pec in modo stabile a partire da giugno 1999), ossia un'azione di diplomazia popolare che non prevede la realizzazione di veri e propri progetti;

- evitare che uno dei soggetti che propongono i progetti (membri del Tavolo) ricopra il ruolo di coordinamento del soggetto che li approva, ossia il Tavolo. Ciò in quanto si vuole evitare una situazione di conflitto di interessi;
- evitare che le energie e le risorse del coordinamento siano distolte dalla funzione di coordinamento per dare seguito a impegni più operativi e più "pratici" legati alla gestione di progetti complessi.

Pertanto le attività di Piazza Grande a Peja/Pec sono: conoscere il territorio partner, porsi come soggetto di ascolto e di raccolta dei bisogni locali, entrare in contatto con i soggetti locali e cercare di stabilire contatti tra essi e soggetti omologhi trentini, fornire supporto organizzativo e trasmettere un approccio condiviso ai soggetti del Tavolo che operano in loco. Il coordinamento aveva il compito di stimolare in ogni progetto del Tavolo l'attenzione verso il tema del conflitto e della convivenza tra gruppi nazionali. Nel 2003 si aggiunge il compito di organizzare incontri periodici tra i referenti, espatriati e locali, dei progetti collegati al Tavolo per stimolare il coordinamento, il confronto e l'apprendimento reciproco. Il regolamento del Tavolo prevede che Piazza Grande non possa proporre o gestire direttamente progetti nemmeno in Trentino. Pertanto le sue funzioni in Trentino si sono limitate a mantenere i contatti con i referenti a Peja/Pec e a coordinare e facilitare i lavori del Tavolo e dei singoli membri eventualmente interessati a realizzare progetti in Trentino.

#### REALIZZAZIONE

Il coordinamento esclusivo viene realizzato. La fase caratterizzata dal coordinamento esclusivo si conclude nel 2004 quando il coordinamento del Tavolo passa all'Associazione Tavolo Trentino con la Serbia, che dal 2002 aveva la responsabilità del progetto di sviluppo locale e che nel frattempo ha assunto la responsabilità di nuovi progetti.

#### SUCCESSO/INSUCCESSO

Il coordinamento esclusivo è un coordinamento "relazionale" e poco operativo che ha permesso al Tavolo di distinguersi dalle altre organizzazioni presenti a Peja/Pec e di conoscere in modo approfondito il territorio e i suoi attori. Si tratta di una pratica innovativa a livello trentino e nazionale. Questo tipo di coordinamento permette alle associazioni che aderiscono al Tavolo di trarre beneficio dalla presenza continuativa in loco di una persona con ottime conoscenze del contesto locale (scambio di informazioni, supervisione ai progetti) e può stimolare tra le associazioni la contaminazione reciproca nelle modalità di praticare la cooperazione internazionale.

Tuttavia nella realizzazione sono stati osservati dei limiti:

- Il numero di soggetti trentini che effettivamente propongono e realizzano progetti in loco è inferiore alle aspettative. Si verifica quindi uno sbilanciamento del peso del coordinamento rispetto a quello dei progetti. Nel 2002 questa

and operational activities related to the management of complex projects.

Therefore, the activities of Piazza Grande in Peja/Pec were the following: to get to know the partner territory; to listen to and become aware of the local needs and requirements; to establish contacts with local actors and try and promote contacts between them and Trentino actors; to provide organisational support and propose a shared approach with all the parties of the Roundtable working in the field. In every project implemented, the coordination team also had the task to focus the attention of the Roundtable on the issues related to the conflict and the peaceful coexistence of the diverse national groups. In 2003 a new task was added, i.e. the organisation of regular meetings between the stakeholders (both expatriates and local) of the projects of the Roundtable, with a view to stimulating coordination, discussion and mutual learning. According to the regulation of the Roundtable, Piazza Grande could not propose or directly manage any project, not even in Trentino. Therefore, its functions in Trentino were limited to keeping contacts with the partners in Peja/Pec and coordinating and facilitating the activities of the Roundtable and its single members, who could be potentially interested in implementing projects in Trentino.

#### Implementation

Exclusive coordination was implemented. The phase characterised by exclusive coordination finished in 2004, when the coordination of the Roundtable was transferred to the Association Tavolo Trentino con la Serbia, which had been in charge of the project of local development since 2002 and that meanwhile had taken up the leadership of new projects.

#### Success/failure

Exclusive coordination is a type of "relational" coordination, that enabled the Roundtable to distinguish itself from other organisations in Peja/Pec and to get to know the territory and its actors in depth. This was a very innovative practice at local (Trentino) and national level. This type of coordination enabled all the associations belonging to the Roundtable to take advantage of the stable presence in the field of a person who was very familiar with the local situation (exchange of information, project supervision) and who was able to promote cross-fertilisation between the different associations working in the sector of international cooperation.

However, when implementing this approach, some limitations were identified:

- The number of Trentino actors actually proposing and implementing projects in Peja/Pec was lower than expected. As a consequence, coordination activities prevailed over projects. In 2002 that situation was partially amended by the introduction of a small fund, made available for micro-projects in the area

em Peja/Pec são: conhecer o território parceiro, colocar-se como sujeito que escuta e que recolhe as necessidades locais, entrar em contacto com os intervenientes locais e procurar estabelecer contactos entre esses e os intervenientes homólogos trentinos, fornecer suporte organizativo e transmitir uma abordagem partilhada com os intervenientes da Mesa que operam em loco. A coordenação tinha a incumbência de estimular a atenção, em cada projecto da Mesa, para o tema do conflito e da convivência entre grupos nacionais. Em 2003 acrescenta-se o dever de organizar encontros periódicos entre os referentes, expatriados e locais, dos projectos relacionados com a Mesa, com vista a estimular a coordenação, o confronto e a aprendizagem recíproca.

O regulamento da Mesa prevê que Piazza Grande não possa propor projectos ou geri-los directamente, nem sequer no Trentino. Portanto as suas funções no Trentino limitam-se a manter os contactos com os referentes em Peja/Pec e a coordenar e facilitar os trabalhos da Mesa e dos membros individuais eventualmente interessados em realizar projectos no Trentino.

A coordenação exclusiva concretiza-se. A fase caracterizada pela coordenação exclusiva conclui-se em 2004, quando a coordenação da Mesa passa para a "Associazione Tavolo Trentino con la Serbia" (Associação Mesa Trentino com a Sérvia), que desde 2002 tinha a responsabilidade do projecto de desenvolvimento local e que, entretanto, assumiu a responsabilidade de novos projectos.

A coordenação exclusiva é uma coordenação "relacional" e pouco operativa que permitiu à Mesa destacar-se das outras organizações presentes em Peja/Pec e conhecer de modo aprofundado o território e os seus actores. Trata-se de uma prática inovadora a nível trentino e nacional. Este tipo de coordenação permite às associações que aderem à Mesa retirar benefícios da presença continuada em loco de uma pessoa com ótimos conhecimentos do contexto local (troca de informações, supervisão do projecto) e pode estimular entre as associações a contaminação recíproca nas modalidades de praticar a cooperação internacional.

Todavia na realização foram observados limites:

- O número de intervenientes trentinos que efetivamente propõem e realizam projectos em loco revela-se inferior às expectativas. Verifica-se, portanto, um desequilíbrio do peso da coordenação relativamente ao dos projectos. Em 2002 esta situação torna-se parcialmente equilibrada com a introdução de um pequeno fundo disponível para microprojectos promovidos directamente pela coordenação em loco no campo da elaboração do conflito. Esta disponibilidade permite valorizar profundamente o papel e as potencialidades da coordenação

#### Realização

#### Sucesso/insucesso

situazione viene parzialmente bilanciata con l'introduzione di un piccolo fondo disponibile per micro-progetti promossi direttamente dal coordinamento in loco nel campo dell'elaborazione del conflitto. Questa disponibilità permette di valorizzare a pieno il ruolo e le potenzialità del coordinamento in loco.

- Il Tavolo Trentino in loco ha scarsa visibilità a fronte di una forte visibilità delle singole associazioni trentine che vi operano.
- Non si può dare per scontato che i rappresentanti dei membri del Tavolo in loco condividano l'approccio definito in Trentino e in particolare siano aperti ad una "intromissione" nei loro progetti da parte del coordinamento del Tavolo in loco.
- La decisione di non autorizzare il coordinamento del Tavolo a gestire direttamente progetti in Trentino ha costituito un vincolo che ha ulteriormente limitato l'attivazione del Tavolo sul territorio trentino.

Visto lo scarso interesse dei membri del Tavolo a realizzare progetti in Trentino, questo vincolo non è necessario in quanto non sono presenti rischi di concorrenza tra coordinamento e membri del Tavolo.

#### CONTESTO DEL SUCCESSO/INSUCCESSO

Gli elementi di contesto che hanno contribuito alla realizzazione di un coordinamento esclusivo sono:

- Il Tavolo Kosovo, costituito grazie a una forte mobilitazione del territorio trentino in seguito ai bombardamenti NATO sul Kosovo e sulla Serbia, nasce dal presupposto che numerosi soggetti trentini operino in loco nella fase post-bellica. Da qui nasce la necessità di coordinare i soggetti trentini in Trentino e in Kosovo.
- La PAT sostiene il Tavolo e il suo coordinamento. Piazza Grande assume il coordinamento del Tavolo "per conto della Provincia". La PAT finanzia al 100% i costi del coordinamento del Tavolo a Trento e a Peja/Pec.

#### CONDIZIONI PER LA TRASFERIBILITÀ

A Trento: la presenza di un'istanza di confronto e di coordinamento, ossia il Tavolo.

In loco: 1. la presenza di numerosi soggetti trentini in un territorio "altrove" geograficamente limitato; 2. La loro disponibilità ad essere sostenuti e indirizzati dal coordinatore del Tavolo.

#### APPRENDIMENTI

Anche se formalmente il coordinamento non è responsabile dei progetti, molto spesso è una figura preziosa che contribuisce, con modalità e intensità diverse alla loro realizzazione. È opportuno riuscire a suddividere e contabilizzare l'impegno del coordinamento tra il coordinamento vero e proprio e il sostegno diretto ai progetti. A tal fine può essere opportuno introdurre l'utilizzo di semplici strumenti contabili in grado di attribuire, anche in modo approssimativo, l'effettivo carico di lavoro del coordinamento sui progetti.

	<p>of conflict recovery, that were directly promoted by the coordination team in the field. The availability of this fund made it possible to take full advantage of the role and potentials of having a field coordination office.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Trentino Roundtable had little visibility in the field, while single Trentino associations working there had a greater visibility.</li> <li>• It cannot be taken for granted that the field representatives of the associations forming the Roundtable share the same approach developed in Trentino and that they are open to possible "interferences" into their projects by the local coordination team.</li> <li>• The decision not to enable the coordination team of the Roundtable to directly manage the projects in Trentino was a constraint, which further limited the work of the Roundtable in Trentino.</li> </ul> <p>Given the lack of interest shown by the members of the Roundtable in implementing projects in Trentino, this restriction was really not necessary, as there were no risks of conflicts between the coordination unit and the members of the Roundtable.</p>	<p>em loco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Mesa Trentino em loco tem escassa visibilidade em contraponto com a forte visibilidade das associações trentinas individuais que aí atuam.</li> <li>• Não se pode dar por assumido que os representantes dos membros da Mesa localmente compartilhem a abordagem definida no Trentino e que, em particular, estejam abertos a uma "intromissão" nos seus projectos por parte da coordenação local da Mesa.</li> </ul> <p>A decisão de não autorizar a coordenação da Mesa a gerir directamente projectos no Trentino, constituiu um vínculo que limitou ulteriormente a ativação da Mesa no território trentino. Tendo em conta o escasso interesse dos membros da Mesa na realização de projectos no Trentino, este vínculo não se demonstra como necessário, enquanto não são apresentados riscos de concorrência entre a coordenação e os membros da Mesa.</p>	
<p><b>Context of success/failure</b></p>	<p>The conditions that contributed to the implementation of the exclusive coordination were the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• the Kosovo Roundtable, set up after a strong public mobilisation in Trentino following NATO air strikes on Kosovo and Serbia, includes many Trentino associations working in the field in the aftermath of the war. Hence the need to coordinate all Trentino actors both in Trentino and in Kosovo;</li> <li>• the Autonomous Province of Trento (PAT) supported the Roundtable and its coordination function. Piazza Grande took up the task of coordinating the Roundtable "on behalf of the Province". The Province financed the full costs of coordination of the Roundtable in Trento and in Peja/Pec.</li> </ul>	<p>Os elementos de contexto que contribuíram para a realização de uma coordenação exclusiva são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Il Tavolo Kossovo" (a Mesa Kosovo), constituída graças a uma forte mobilização do território trentino após os bombardeamentos da Nato no Kosovo e na Sérvia, nasce do pressuposto que numerosos intervenientes trentinos operam em loco na fase pós-bélica. Daqui nasce a necessidade de coordenar os intervenientes trentinos no Trentino e no Kosovo.</li> <li>• A PAT apoia a Mesa e a sua coordenação. Piazza Grande assume a coordenação da Mesa "por conta da Província". A PAT financia a 100% os custos da coordenação da Mesa em Trento e em Peja/Pec.</li> </ul>	<p><b>Contexto do sucesso/insucesso</b></p>
<p><b>Conditions for transferability</b></p>	<p>In Trento: the presence of a coordination body, that is the Roundtable. In the field: 1. The presence of numerous Trentino actors in a territory which is geographically small; 2. Their readiness to be supported and guided by the coordination team of the Roundtable.</p>	<p>Em Trento: a presença de uma instância de confronto e de coordenação, ou seja a Mesa. Localmente :1. A presença de numerosos intervenientes trentinos num território "alhores" geograficamente limitado; 2 A sua disponibilidade para serem suportados e dirigidos pelo coordenador da Mesa.</p>	<p><b>Condições para a transferência</b></p>
<p><b>Lessons learnt</b></p>	<p>Even though the coordination team was not formally in charge of the projects, it was nevertheless a valuable partner, who contributed to the implementation of projects in different ways and with different degrees of involvement. It is important to try and calculate the coordination team's work in terms of true and proper coordination activities and of direct support to projects. To this end, it may be appropriate to introduce the use of simple accounting tools, in order to at least roughly allocate the actual work of the coordination to the specific projects.</p>	<p>Embora formalmente, a coordenação não seja responsável pelos projectos, frequentemente é uma figura preciosa que contribui, com modalidades e intensidades diversas para a sua realização. É oportuno conseguir subdividir e contabilizar o empenho da coordenação entre a própria e verdadeira coordenação e o apoio directo aos projectos. Com vista a esse fim pode ser oportuno introduzir a utilização de simples instrumentos contabilísticos de modo a avaliar, mesmo que de modo aproximado, a efetiva carga de trabalho da coordenação sobre os projectos.</p>	<p><b>Lições Aprendidas</b></p>

## **b.** Pratica significativa relativa a TcP

### CATEGORIA

---

Obiettivi

### TRENTINO CON

---

TcP

### NOME PRATICA

---

La promozione dell'imprenditorialità a Prijedor

### LUOGO

---

Prijedor

### ANNO/I

---

2004 – 2008

### ATTORI COINVOLTI

---

APP, Cooperativa L'Ancora, ADL Prijedor, Municipalità di Prijedor

### DESCRIZIONE

---

Il progetto Diventa imprenditore è un'iniziativa promossa da APP e realizzata con la collaborazione della ADL di Prijedor, della Cooperativa L'Ancora di Tione di Trento (socio di APP), l'Agenzia per lo sviluppo economico locale di Prijedor (Preda) e di associazioni giovanili di Prijedor. Nasce nel 2003 per contrastare l'elevata disoccupazione giovanile e stimolare la cultura imprenditoriale in BiH offrendo un'opportunità ai giovani di Prijedor di creare nuove realtà economiche o di sostenere piccole realtà economiche già esistenti, nei settori agricolo, artigianale o dei servizi. Gli obiettivi specifici del progetto sono rafforzare le competenze manageriali e imprenditoriali dei partecipanti e facilitarne l'accesso al credito. Avviato nel 2004 il progetto ha visto la realizzazione di quattro edizioni, ciascuna della durata di un anno circa. Ciascuna edizione si basa sulle seguenti attività:

- Pubblicazione di un bando per la raccolta dei progetti imprenditoriali proposti da giovani di Prijedor preferibilmente compresi nella fascia di età 20-35 anni; selezione dei partecipanti (20-30 persone)
- Corso di formazione a Prijedor di circa 150 ore su temi economici e giuridici legati alla gestione di un'impresa e di un finanziamento. Al termine del corso i partecipanti presentano il progetto imprenditoriale (business plan) che vorrebbero realizzare; i migliori progetti (5-10) vengono selezionati
- I candidati che hanno passato la selezione frequentano un tirocinio presso un'azienda in Trentino o nei Balcani.
- Rientrati a Prijedor i partecipanti avviano i propri progetti imprenditoriali. In questa fase i partecipanti accedono ad un finanziamento messo a disposizione da APP, in parte a fondo perduto e in parte a credito.



## b. Significant practice related to TwP

Category	Objectives
Trentino with	TwP
Name of the Practice	Promotion of entrepreneurship in Prijedor
Place	Prijedor
Year/s	2004 – 2008
Actors involved	APP (Associazione Progetto Prijedor), Cooperativa L'Ancora, LDA Prijedor, Municipality of Prijedor
Description	<p>The project Become Entrepreneur is an initiative promoted by APP and implemented in cooperation with LDA, based in Prijedor, with the cooperative L'Ancora, based in Tione di Trento (member of APP), with the support of the Agency for local economic development of Prijedor (Preda) and together with youth associations based in Prijedor. This project was started in 2003 to try and curb the high youth unemployment rate and stimulate entrepreneurship in BiH, giving young people in Prijedor the opportunity to set up new, small firms or helping existing ones in the areas of farming, craftsmanship and services. The specific objectives of the project were to strengthen the managerial and entrepreneurial skills of participants and facilitate their access to credit. The project was started in 2004 and was replicated four times, lasting for about one year each time. Each edition included the following activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Issuing of a public call for entrepreneurial projects submitted by young people from Prijedor, preferably in the 20-35 age group; selection of participants (20-30 people)</li> <li>• A 150 hour-long training course in Prijedor on economic and legal issues related to the management of a firm and funding. At the end of the training course, attendees submitted the business plans they would like to implement; selection of the best ideas (5-10).</li> <li>• Candidates who passed the selection process had the opportunity to attend an apprenticeship period in a firm either in Trentino or in the Balkans.</li> <li>• After going back to Prijedor, participants could start their own business. During this stage, participants had access to funds made available by APP, partly as non-repayable grants, and partly as loans.</li> </ul> <p>The first edition of the project was the most demanding one from a financial point of view, especially during the period spent by the young Bosnian participants in Trentino: six young people stayed in Trentino for a period of two-three months, working as apprentices; the costs of transport within the region of Trentino turned out to be quite high and all the tutors were paid workers. In the following editions, it was decid-</p>

## b. Prática significativa relativa a TcP

Objectivos	Objetivos
TcP	TcP
A promoção do empreendedorismo em Prijedor	A promoção do empreendedorismo em Prijedor
Prijedor	Prijedor
2004 – 2008	2004 – 2008
APP, Cooperativa L'Ancora, ADL Prijedor, Municipalidade de Prijedor	APP, Cooperativa L'Ancora, ADL Prijedor, Municipalidade de Prijedor
<p>O projecto "Diventa imprenditore" ("Torna-te empreendedor") é uma iniciativa promovida pela APP e realizada com a colaboração da ADL de Prijedor, da Cooperativa L'Ancora de Tione di Trento (sócio de APP), a Agência para o desenvolvimento económico local de Prijedor (Preda) e de associações juvenis de Prijedor. Nasce em 2003 para contrastar o elevado desemprego juvenil e estimular a cultura empreendedora em BiH oferecendo uma oportunidade aos jovens de Prijedor, no sentido de criarem novas realidades económicas, ou de suportar pequenas realidades económicas já existentes, nos sectores agrícola, artesanal ou dos serviços. Os objectivos específicos do projecto são reforçar as competências empresariais e empreendedoras dos participantes e facilitar-lhes o acesso ao crédito. Iniciado em 2004 o projecto assistiu à realização de quatro edições, com a duração individual de aproximadamente um ano. Cada edição incide nas seguintes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação de um aviso para a recolha dos projectos empreendedores propostos por jovens de Prijedor, preferivelmente compreendidos na faixa etária entre os 20-35 anos; selecção dos participantes (20-30 pessoas)</li> <li>• Curso de formação em Prijedor de aproximadamente 150 horas sobre temas económicos e jurídicos relacionados com a gestão de uma empresa e com o financiamento. No final do curso os participantes apresentam um projecto empreendedor (business plan) que desejariam realizar; os melhores projectos (5-10) são seleccionados.</li> <li>• Os candidatos que passaram na selecção, frequentam um estágio numa firma no Trentino, ou nos Balcãs.</li> <li>• Regressados a Prijedor os participantes iniciam os seus próprios projectos empreendedores. Nesta fase os participantes acedem a um financiamento posto à disposição da APP, em parte a fundo perdido, e em parte a crédito.</li> </ul> <p>A primeira edição do projecto é a mais complexa do ponto de vista económico, sobretudo durante a estadia dos jovens bósnios no Trentino: Seis participantes deslocam-se para o Trentino para dois - três meses de estágio, enfrentam-se altos custos de transporte no interior do Trentino e</p>	<p>Descrição</p>

La prima edizione del progetto è la più impegnativa dal punto di vista economico, soprattutto durante il soggiorno dei giovani bosniaci in Trentino: sei partecipanti si recano in Trentino per due-tre mesi di stage, si affrontano alti costi di trasporto all'interno del Trentino e tutti i tutor di stage sono operatori remunerati. Nelle edizioni successive si è cercato di ridurre il periodo dello stage (3 settimane) e si sono cercati tutor tra i volontari di APP per ridurre il budget del progetto.

Le principali risorse umane coinvolte nel progetto sono il delegato ADL, un referente di APP e uno della cooperativa L'Ancora, i membri delle commissioni che esaminano i progetti e i tutor (tutor d'aula, di stage e di impresa).

Nelle prime edizioni del progetto, Preda è coinvolta principalmente nella formazione mentre dal 2008, quando il progetto passa interamente sotto la responsabilità diretta della municipalità, Preda ne è il responsabile. Attualmente ciascuna edizione del progetto è diventata più breve: si è ridotta la componente formativa e non è più previsto il tirocinio. È rimasta invece confermata la componente legata al finanziamento, anche se a condizioni meno favorevoli rispetto a quelle offerte da APP.

#### REALIZZAZIONE

---

Il progetto è stato realizzato.

#### SUCCESSO/INSUCCESSO

---

- Si tratta di un progetto innovativo e complesso e come tale ha affrontato diversi ostacoli. Diventa imprenditore ha avuto successo nel mettere a punto un metodo che a Prijedor è diventato prassi: il progetto è infatti passato in mano alla municipalità di Prijedor che lo gestisce attraverso la propria agenzia per lo sviluppo locale e per le piccole-medie imprese (PREDA) e ha attivato una linea di finanziamento per promuovere l'imprenditorialità locale.
- Secondo il giudizio di Preda il maggior valore aggiunto del contributo trentino (ADL e APP) sul progetto Diventa imprenditore sono state le opportunità di tirocinio in Trentino e di accesso al credito a condizioni molto vantaggiose. Come limite del progetto è stata sottolineata l'assenza di un momento di valutazione dei risultati raggiunti.
- Nel momento in cui il progetto passa alle autorità locali, TcP non è stato in grado di trovare un nuovo ambito di azione nel settore dello sviluppo economico locale. C'è stata quindi poca continuità e questo limite risulta collegato alla mancata definizione di chi all'interno di TcP fosse responsabile di dare seguito allo sviluppo di questo settore.
- La collaborazione tra TcP e Preda è andata affievolendosi. Preda non è coinvolta nelle iniziative di promozione turistica di APP (Promotur) mentre la ADL non è coinvolta nel programma Seenet II (promozione delle piccole-medie imprese in diversi settori tra cui la promozione del settore del legno) di cui Preda è partner.

ed to reduce the apprenticeship period to three weeks, and to hire tutors among APP voluntary workers, in order to cut the costs of the project. The key people involved in the project were the representative of LDA, a representative of APP, one member of the cooperative L'Ancora, and the members of the committees responsible for assessing the projects and hiring tutors (classroom tutors, training tutors and on-the-job coaches).

In the first editions of the project, Preda was mainly involved in the training process, while starting from 2008, when the project was entirely taken over by the municipality, Preda became the project-leader. Each edition of the project was shorter than the previous one; the classroom training time was shortened and the apprenticeship was no longer offered. However, financing of the business plans was confirmed, even though at less favourable conditions than those offered by APP.

#### Implementation

The project was implemented.

#### Success/failure

- It was an innovative and complex project and as such it faced several obstacles. Become entrepreneur was successful as it tested an approach and a methodology, which then became common practice in Prijedor. The project was indeed taken over by the municipality of Prijedor, that now manages it through its own Agency for local development and small and medium sized companies (PREDA). The municipality has also made available a credit line to promote local entrepreneurship.
- According to Preda, the most significant added value given by Trentino partners (LDA e APP) to the project Become entrepreneur was the opportunity to participate in apprenticeship periods in Trentino and the possibility of having access to favourable credit lines. A possible limit in the project was the lack of an evaluation stage to assess results and impact.
- When the project was taken over by the local authorities, TwP could not find new scope for action in the area of local economic development. As a consequence, there was a lack of continuity. This can be mostly related to the failure to identify a representative of TwP who could be in charge of following up on what had already been achieved in this sector.
- Cooperation between TwP and Preda grew weaker and weaker. Preda was not involved in the initiatives of tourism promotion developed by APP (Promotur), while LDA was not involved in the Seenet II programme (promotion of small and medium sized wood and timber companies), where Preda was a partner.

#### Context of success/failure

The active collaboration of the cooperative L'Ancora lasted for three editions (2004-06); the technical and organisational support offered was very important for the success of the

todos os tutores de estágio são operadores remunerados. Nas edições sucessivas procurou-se reduzir o período de estágio (3 semanas) e procuraram-se tutores entre os voluntários da APP para reduzir o custo do projecto.

Os principais recursos humanos envolvidos no projecto são o delegado ADL, um representante da APP e um da cooperativa A Âncora, os membros das comissões que examinam os projectos e os tutores (tutor da aula, de estágio e de empresa).

Nas primeiras edições do projecto, Preda é envolvida principalmente na formação, enquanto desde 2008, quando o projecto fica inteiramente sob a responsabilidade directa da municipalidade, Preda é o responsável. Atualmente cada edição do projecto tornou-se mais breve: reduziu-se à componente formativa e já não se prevê o tirocinio. Fica confirmada, pelo contrário, a componente ligada ao financiamento, mesmo tendo condições menos favoráveis relativamente às que foram oferecidas pela APP.

O projecto foi realizado.

- Trata-se de um projecto inovador e complexo e que, como tal, enfrentou diversos obstáculos. Torna-te empreendedor teve sucesso ao pôr em acção um método que em Prijedor se tornou praxe: o projecto, de facto, passou para a municipalidade de Prijedor que o gere através da própria agência para o desenvolvimento local e para as pequenas e médias empresas (PREDA) e ativou uma linha de financiamento para promover o empreendedorismo local.
- Segundo a opinião de Preda o maior valor acrescentado do contributo trentino (ADL e APP) no projecto Torna-te empreendedor foram as oportunidades de tirocinio no Trentino e de acesso ao crédito em condições muito vantajosas. Como limite do projecto foi sublinhada a ausência de um momento de avaliação dos resultados alcançados.
- No momento em que o projecto passa para as autoridades locais, TcP não está em condições de encontrar um novo âmbito de acção no sector do desenvolvimento económico local. Houve, portanto, pouca continuidade e esta limitação demonstra-se relacionada com a ausência de definição de quem, no interior de TcP fosse responsável por dar seguimento ao desenvolvimento deste sector.
- A colaboração entre TcP e Preda foi-se debilitando. Preda não se envolveu nas iniciativas de promoção turística da APP (Promotur), enquanto a ADL não se envolveu no programa Seenet II (promoção das pequenas e médias empresas em diversos sectores entre os quais a promoção do sector madeira) de quem Preda é parceira.

A colaboração activa da Cooperativa A Âncora durou três edições (2004-06) oferecendo um su-

#### Realização

#### Sucesso/insucesso

#### Contexto do sucesso/insucesso

#### CONTESTO DEL SUCCESSO/INSUCCESSO

---

La collaborazione attiva della Cooperativa L'Ancora è durata tre edizioni (2004-06) offrendo un sostegno tecnico e organizzativo importante per il successo del progetto. In particolare durante il tirocinio in Trentino la cooperativa si occupava di tutti gli aspetti legati al tirocinio e alla permanenza dei giovani in Trentino: ricerca delle aziende interessate ad ospitare i giovani e dei tutor, accoglienza, spostamenti, vitto e alloggio dei partecipanti. Questo servizio era svolto dal personale della cooperativa e veniva remunerato da parte di APP.

#### CONDIZIONI PER LA TRASFERIBILITÀ

---

Il progetto è frutto di tre circostanze positive: un'attenta analisi del contesto di Prijedor che porta all'individuazione di un problema (disoccupazione elevata) e di uno strumento per contrastarla (imprenditorialità giovanile); la presenza di soci di APP interessati a mettere a disposizione le proprie competenze (cooperativa L'Ancora); l'interesse da parte della municipalità di Prijedor a partecipare al progetto e a farsene carico, offrendo al progetto una prospettiva di lungo periodo e di piena sostenibilità.

## C. Pratica significativa relativa a TcM

#### CATEGORIA

---

Obiettivi

#### TRENTINO CON

---

TcM

#### NOME PRATICA

---

La pianificazione territoriale: lo sviluppo di un ambito di lavoro strategico

#### LUOGO

---

Distretto di Caia

#### ANNO/I

---

Dal 2003 ad oggi

#### ATTORI COINVOLTI

---

CAM, autorità locali e gruppo di lavoro pianificazione territoriale

#### DESCRIZIONE

---

A fine 2003 il Conselho Consultivo richiede l'appoggio del CAM nella predisposizione di un piano di ordinamento territoriale ed urbanistico per la città di Caia.

project. In particular, during the apprenticeship period in Trentino, the Cooperative dealt with all the issues related to the on-the-job training process and the actual stay of the young participants in Trentino: the Cooperative actually looked for firms interested in having these young people, it selected tutors and dealt with all the practical issues related to accommodation. These activities were carried out by the Cooperative's staff and were paid for by APP.

#### Conditions for transferability

The project was the result of three favourable conditions: a very accurate analysis of the local context in Prijedor, which led to the identification of the problem (high unemployment rate) and of an instrument to try and reduce it (youth entrepreneurship); the involvement of APP members, willing to make available their own expertise and skills (Cooperative L'Ancora); the interest displayed by the municipality of Prijedor to take part in the project and later take it over, thus offering the project long-term sustainability.

porte técnico e organizativo importante para o sucesso do projecto. Particularmente, durante o tirocínio no Trentino a cooperativa ocupava-se de todos os aspectos ligados a este e à permanência dos jovens no Trentino: pesquisa das empresas interessadas em receber os jovens e os seus orientadores, recepção, deslocações, alimentação e alojamento dos participantes. Este serviço era desempenhado pelo pessoal da cooperativa e era remunerado pela APP.

O projecto é fruto de três circunstâncias positivas: uma análise atenta do contexto de Prijedor que leva à caracterização de um problema (desemprego elevado) e de um instrumento para o contrastar (empreendedorismo juvenil): a presença de sócios da APP interessados em colocar à disposição as suas competências (cooperativa A Âncora); o interesse por parte da municipalidade de Prijedor em participar no projecto e assumi-lo, oferecendo-lhe uma perspectiva de longo prazo e de plena sustentabilidade.

#### Condições para a transferência

### C. Significant practice related to TwM

Category	Objectives
Trentino with	TwM
Name of the Practice	Urban and land-use planning: development of a strategic area
Place	District of Caia
Year/s	From 2003 to the present
Actors involved	CAM, local authorities and the urban-planning working group
Description	At the end of 2003 the Conselho Consultivo of Caia asked CAM to help draw up a town and land-use plan for the town of Caia. Given the limited availability of technical skills in the field, CAM decided to set up a working group in Trento, that would identify the scope of the project, the detailed technical and organisational aspects and which would define the approach to be used. Another working group was set up in Caia, formed by representatives of the district, provincial and traditional authorities. At the beginning of 2005 a professional expatriate with a long-standing experience in town and land-use planning was hired. A protocol of understanding was agreed and signed by all the relevant district and provincial authorities. From 2004 throughout 2005 a very intensive research work into the local context was carried out. Several visits were made by advisors, professors and students of the Faculty of Engineering. The network of local stakeholders was mapped and contacts were established at various levels (local, regional and national). The legal and institutional framework of the project was devised; the situation was

### C. Prática significativa relativa a TcM

Objectivos	Objectives
TcM	TcM
A planificação territorial: o desenvolvimento de um âmbito de trabalho estratégico.	A planificação territorial: o desenvolvimento de um âmbito de trabalho estratégico.
Distrito de Caia	Distrito de Caia
Desde 2003 até à atualidade	Desde 2003 até à atualidade
CAM, autoridades locais e grupo de trabalho planificação territorial	CAM, autoridades locais e grupo de trabalho planificação territorial
No final de 2003 o Conselho consultivo pede de novo o apoio do CAM na predisposição de um plano de ordenamento territorial e urbanístico para a cidade de Caia. Reconhecendo a limitada possibilidade em loco de competências técnicas, o início deste projecto assiste à criação, em Trento, de um grupo de trabalho com vista a identificar a entidade da intervenção, detalhar os aspectos técnicos e organizativos e definir a abordagem a utilizar. Em Caia constitui-se um grupo de trabalho com representantes das autoridades distritais, provinciais e tradicionais e, no início de 2005, é empregado um responsável do sector expatriado com competências e experiência sobre o tema da planificação. É assinado um Protocolo de entendimento com as autoridades distritais e provinciais competentes. Desde 2004 e no decorrer de todo o 2005 é efectuado um trabalho intenso ao nível do estudo e de análises do contexto. Sucodem-se diversas missões em loco de consultores e de pessoal docente e estudantes da faculdade de engenharia. É estudada a rede dos actores relacionados com a planificação, estabelecidos os contactos aos vários	No final de 2003 o Conselho consultivo pede de novo o apoio do CAM na predisposição de um plano de ordenamento territorial e urbanístico para a cidade de Caia. Reconhecendo a limitada possibilidade em loco de competências técnicas, o início deste projecto assiste à criação, em Trento, de um grupo de trabalho com vista a identificar a entidade da intervenção, detalhar os aspectos técnicos e organizativos e definir a abordagem a utilizar. Em Caia constitui-se um grupo de trabalho com representantes das autoridades distritais, provinciais e tradicionais e, no início de 2005, é empregado um responsável do sector expatriado com competências e experiência sobre o tema da planificação. É assinado um Protocolo de entendimento com as autoridades distritais e provinciais competentes. Desde 2004 e no decorrer de todo o 2005 é efectuado um trabalho intenso ao nível do estudo e de análises do contexto. Sucodem-se diversas missões em loco de consultores e de pessoal docente e estudantes da faculdade de engenharia. É estudada a rede dos actores relacionados com a planificação, estabelecidos os contactos aos vários

#### Categoria

#### Trentino com

#### Nome Prática

#### Local

#### Ano/os

#### Atores envolvidos

#### Descrição

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. A Caia, viene costituito un gruppo di lavoro con rappresentanti delle autorità distrettuali, provinciali e tradizionali e ad inizio 2005 viene impiegato un responsabile di settore espatriato con competenze ed esperienze in tema di pianificazione. Viene firmato un Protocollo d'intesa con le competenti autorità distrettuali e provinciali. 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 di consulenti e di personale docente e studenti della facoltà di ingegneria. Viene studiata la rete degli attori legati alla pianificazione, stabiliti i contatti ai vari livelli (nazionale, provinciale e locale) e costruito il quadro normativo ed istituzionale all'interno del quale operare; viene inoltre analizzata la situazione dal punto di vista tecnico (mappatura del territorio, analisi della cartografia, studio delle tipologie urbane ed abitative, studio delle fonti idriche). Si procede quindi alla riabilitazione ed equipaggiamento di uno spazio pubblico da adibire ad ufficio di piano e a partire da gennaio 2006 con la pre-assunzione di tecnici locali viene costituito l'ufficio distrettuale di piano che, dopo la ristrutturazione in seguito all'approvazione della legge sul decentramento amministrativo, trova la sua collocazione e funzionamento all'interno del Servizio Distrettuale di Pianificazione ed Infrastrutture (SDPI). La collaborazione tra CAM e SDPI ed il sostegno tecnico fornito dal gruppo di lavoro trentino portano a: 1. definizione e approvazione del piano di ordinamento territoriale e urbanistico di Caia (POTU) e dei piani di dettaglio; 2. passaggio di alcuni piani di dettaglio alla fase esecutiva; 3. definizione ed approvazione del piano di ordinamento territoriale di Sena; 4. elaborazione di un piano per la gestione del territorio distrettuale.

#### REALIZZAZIONE

---

Gli interventi previsti vengono realizzati.

#### SUCCESSO/INSUCCESSO

---

TcM raccoglie la sfida di lavorare in un settore di cui generalmente gli attori della cooperazione internazionale non governativa non si occupano. Nel contesto mozambicano, i piani urbanistici di Caia e Sena si distinguono in quanto sono stati elaborati mediante un approccio partecipativo che ha coinvolto la comunità e soprattutto ha messo al centro i tecnici locali che, attraverso la formazione e l'accompagnamento fornito da TcM, sono diventati protagonisti nei processi di studio, elaborazione ed implementazione dei piani. Uno dei risultati più significativi è la creazione di un ufficio distrettuale gestito da tecnici locali inizialmente pre-assunti e poi progressivamente inquadrati all'interno dell'amministrazione statale (fino al 2007 il CAM pagava i salari di tutti i tecnici dell'ufficio; nel 2007, diversi tecnici vengono inquadrati ed il capoufficio diventa Direttore responsabile del SDPI; oggi il CAM copre lo stipendio di 4 persone su 20). Un altro elemento



accurately analysed from the technical point of view (mapping of the territory, analysis of the cartography of the area, analysis of residential patterns, study of water resources available). The next step was to upgrade and furnish a public space to be used as district office in charge of urban and land use planning. In January 2006 some local technical staff were recruited and the district office was opened. In the context of the decentralisation process and devolution of responsibilities to the district level, this office became part of the District Department for Land-Use Planning and Infrastructure (SDPI). The close collaboration between CAM and SDPI and the technical support provided by the Trentino working group led to the achievement of the following results: 1. Definition and approval of the town master-plan of Caia (POTU) and of detailed plans; 2. Execution phase of some detailed plans; 3. Definition and approval of the town master-plan of Sena; 4. Definition of a plan for the management of the district territory.

#### Implementation

The planned projects were implemented.

#### Success/failure

TwM took up the challenge of working in a sector where international NGOs do not normally get involved. In the case of Mozambique, the town plans of Caia e Sena were very distinct, in that they were the result of a participatory approach that involved the communities. Moreover, they put at the centre of the process the local technical staff, who were offered training and coaching by TwM, and who were the key players during the study, design, development and implementation processes. One of the most significant outcomes of this initiative was the setting up of a district office, managed by technical staff who were initially recruited by TcM on a temporary basis and then permanently hired by the state administration (until 2007 CAM paid the wages of all the office staff. In 2007 several technical staff were hired on a permanent basis by the local administration and the office manager was appointed director in charge of SDPI. Today CAM pays the wages of four out of twenty people).

Another element of success was the involvement of the Faculty of Engineering of the University of Trento, which provided and is still providing to the project its valuable technical support. The limitations of the project were the following: 1. Development of a large number of complex projects running in parallel, with consequent difficulties in terms of control and management by SDPI. Possible negative effects in terms of management capacity and excessive workload for the SDPI limited number of available human resources; 2. Limited involvement of Trentino local authorities. The Autonomous Province of Trento and the Municipality of Trento did provide financial support to the project, but did not make

níveis (nacional, provincial e local) e construído o quadro normativo e as instituições no seio das quais se deve operar; além disso é analisada a situação do ponto de vista técnico (mapeamento do território, análises da cartografia, estudo das tipologias urbanas e habitacionais, estudo das fontes hídricas). Procede-se então à reabilitação e equipamento de um espaço público destinado a gabinete do Planeamento e a partir de Janeiro de 2006 com a pré-contratação de técnicos locais constitui-se o gabinete distrital do Planeamento que, após a reestruturação, no seguimento da aprovação da lei sobre a descentralização administrativa, encontra a sua colocação e funcionamento no seio do Serviço Distrital de Planificação e Infraestruturas.(SDPI).

A colaboração entre CAM e SDPI e o suporte técnico fornecido pelo grupo de trabalho trentino levam a: 1. Definição e aprovação do plano de ordenamento territorial e urbanístico de Caia (POTU) e dos planos de detalhe; 2. Passagem de alguns planos de pormenor para a fase executiva; 3. Definição e aprovação do plano de ordenamento territorial de Sena; 4. Elaboração de um plano para a gestão do território distrital.

As intervenções previstas concretizam-se.

TcM aceita o desafio de trabalhar num sector do qual, geralmente, os actores da cooperação internacional não governamental não se ocupam. No contexto moçambicano os planos urbanísticos de Caia e Sena distinguem-se na medida em que foram elaborados através de uma abordagem participativa que envolveu a comunidade e sobretudo colocou no centro os técnicos locais que, através da formação e acompanhamento fornecidos pela TcM, se tornaram protagonistas dos processos de estudo, elaboração e implementação dos planos. Um dos resultados mais significativos é a criação de um gabinete distrital gerido por técnicos locais inicialmente pré-contratados e depois progressivamente enquadrados no interior da administração estatal (até 2007 o CAM pagava os salários de todos os técnicos do gabinete, em 2007 diversos técnicos são incluídos nos quadros e o chefe torna-se Diretor responsável pelo SDPI, atualmente o CAM cobre o ordenado de 4 pessoas em 20). Outro elemento de sucesso é a capacidade de ativar a Faculdade de engenharia de Trento que, de modo contínuo, acompanha o sector fornecendo suporte técnico.

Os limites em evidência dizem respeito a : 1. Desenvolvimento de múltiplos projectos com a complexidade que isto implica em termos de gestão das intervenções por parte do SDPI- possíveis efeitos negativos em termos de capacidade de gestão e de carga de trabalho dos limitados recursos humanos de que se dispõe; 2. Limitado envolvimento das entidades locais trentinas- PAT e município de Trento dão apoio financeiro, mas

#### Realização

#### Sucesso/insucesso



di successo è la capacità di attivare la Facoltà di ingegneria di Trento che in maniera continuativa segue il settore fornendo supporto tecnico.

I limiti rilevati riguardano: 1. sviluppo di molteplici progetti e complessità che ciò comporta in termini di gestione degli interventi da parte dello SDPI – possibili effetti negativi in termini di capacità di gestione e di carico di lavoro delle limitate risorse umane di cui dispone; 2. limitato coinvolgimento di enti locali trentini – PAT e comune di Trento danno sostegno finanziario ma non attivano i propri uffici tecnici (non viene colta l'opportunità di acquisire esperienze di lavoro in contesti diversi e riflettere sulle proprie pratiche attraverso il confronto e lo scambio con lo SDPI).

#### CONTESTO DEL SUCCESSO/INSUCCESSO

Le pre-condizioni includono: 1. decentramento amministrativo che assegna al distretto competenze in tema di pianificazione territoriali e risorse finanziarie per la gestione di questo ambito; 2. autorità distrettuali consapevoli della centralità della pianificazione territoriale e disposte ad investire in termini di rafforzamento delle proprie capacità.

#### CONDIZIONI PER LA TRASFERIBILITÀ

Sono necessarie: 1. presenza continuativa sul territorio; 2. sostegno politico da parte delle autorità locali; 3. presenza nell'associazione (in loco) di una "risorsa umana dedicata" con profilo professionale adeguato (architetto/urbanista); 4. inserimento della "risorsa umana dedicata" all'interno di un'equipe multi-disciplinare e facilitazione di un approccio d'equipe alla progettazione ed implementazione; 5. disponibilità nell'associazione (in Trentino ed in loco) di risorse umane stipendiate con profilo professionale di animatore di comunità; 6. presenza in loco di personale che appartiene e/o conosce il territorio di provenienza (Trentino) per facilitare legami e sinergie tra i due territori; 7. presenza nell'associazione di un organo politico-volontario (Direttivo) attivo e competente; 8. attivazione di competenze tecniche attraverso il gruppo di lavoro trentino; 9. disponibilità e qualità dei tecnici locali; 10. possibilità di avere spazio d'azione per modificare in itinere gli interventi.

#### APPRENDIMENTI

La pianificazione territoriale è un ambito strategico per lo sviluppo di un distretto. Occuparsi di pianificazione richiede capacità di dialogo con le autorità locali ed una strategia centrata sull'appoggio, l'accompagnamento ed il rafforzamento delle autorità locali da un lato e sulla sensibilizzazione, il coinvolgimento e la partecipazione delle comunità dall'altro. Sono necessarie competenze tecniche specifiche in ambito di pianificazione urbanistica ma anche un approccio multidisciplinare.

Context of success/failure	<p>their technical staff available (there was a failure to grasp the opportunity to acquire experiences in different contexts and compare or exchange one's own practices with those of SDPI).</p> <p>The prerequisites are the following: 1. Administrative decentralisation, granting the district authorities full responsibility in the field of land and town planning, and providing sufficient financial resources for the management of this sector; 2. District authorities who are aware of the key importance of land and town planning and who are ready to invest in order to further develop its own capacity.</p>	<p>não ativam os próprios escritórios técnicos (não se colhe a oportunidade de adquirir experiência de trabalho em contextos diversos e reflectir sobre as próprias práticas através do confronto e do intercâmbio com o SDPI).</p> <p>As pré-condições incluem: 1. Descentralização administrativa que atribui ao distrito competências em termos de planificação territorial e recursos financeiros para a gestão deste âmbito; 2. Autoridades distritais conscientes da centralidade do planeamento territorial e dispostas a investir em termos de reforço das próprias capacidades.</p>	Contexto do sucesso/insucesso
Conditions for transferability	<p>The necessary elements are the following: 1. Long-term presence in the area; 2. Political support by local authorities; 3. Availability in the field of a professional staff member completely dedicated to the project and who should have the appropriate professional background (architect/urban planner); 4. Involvement of the dedicated staff member in a multidisciplinary team, and development of a team approach to planning and implementation of the project; 5. Availability (both in Trentino and in the field) of paid human resources with specific professional skills in community mobilisation; 6. Availability in the field of staff who come from/or know the country of origin very well (Trentino) so as to facilitate contacts and relationships between actors of both territories; 7. Availability in the association of an active and expert voluntary decision-making body (Board); 8. Activation of technical skills through the coordination of a Trentino based working group; 9. Availability and quality of local technical staff; 10. Sufficient room for manoeuvre in order to adapt and modify on-going activities to the changing context.</p>	<p>São necessárias: 1. Presença contínua no território; 2. Apoio político da parte das autoridades locais; 3 presença nas associações em loco de um "recurso humano dedicado" com perfil profissional adequado (arquiteto/urbanista); 4 inserção do " recurso humano dedicado" no interior de uma equipe multidisciplinar e agilização de uma abordagem de equipa à projeção e implementação; 5. Disponibilidade para a associação (no Trentino e em loco) de recursos humanos remunerados com perfil profissional de animadores da comunidade; 6. Presença em loco de pessoal que pertence e/ou conhece o território de proveniência (Trentino) para facilitar ligações e sinergias entre os dois territórios; 7. Presença nas associações de um órgão político-voluntário (Diretivo) activo e competente; 8. ativação de competências técnicas através do grupo de trabalho trentino; 9. disponibilidade e qualidade dos técnicos locais; 10. Possibilidade de ter margem de manobra para modificar em itinere as intervenções</p>	Condições para a transferência
Lessons learnt	<p>Town and land-use planning is a strategic area for the development of a territory. Dealing with land-use planning requires the ability to establish a dialogue with the local authorities at different levels (local, provincial, national). It is equally important to have a strategy based on the support, help and reinforcement of local authorities on the one hand, and involvement, awareness-raising and participation of the community, on the other. Specific technical skills are required in the area of town and land use planning, together with a multi-disciplinary approach.</p>	<p>O planeamento territorial é um âmbito estratégico para o desenvolvimento de um distrito. Ocupar-se do planeamento exige capacidade de diálogo com as autoridades locais e uma estratégia centrada no apoio, o acompanhamento e o reforço das autoridades locais, por um lado, e da sensibilização, o envolvimento e a participação das comunidades, por outro. São necessárias competências técnicas específicas no âmbito do planeamento urbanístico, mas também uma abordagem multidisciplinar.</p>	Lições Aprendidas
<p>Category</p> <p>Trentino with</p> <p>Name of the Practice</p>	<p><b>d. Significant practice related to TwKv</b></p> <p>Relations</p> <p>TwKv</p> <p>Cooperation between APSP Vannetti and Mataruska Banja: an example of relations between homologous actors</p>	<p><b>d. Prática significativa relativa a TcKv</b></p> <p>Relações</p> <p>TcKv</p> <p>A colaboração entre APSP Vannetti e Mataruska Banja: um exemplo de relações entre intervenientes homólogos.</p> <p>Município de Kraljevo, Província deTrento</p> <p>2005 – hoje/ atualidade</p>	<p>Categoria</p> <p>Trentino com</p> <p>Nome Prática</p> <p>Local</p> <p>Ano/os</p>

## **d.** Pratica significativa relativa a TcKv

### CATEGORIA

---

Relazioni

### TRENTINO CON

---

TcKv

### NOME PRATICA

---

La collaborazione tra APSP Vannetti e Mataruska Banja: un esempio di relazione tra soggetti omologhi

### LUOGO

---

Municipalità di Kraljevo, provincia di Trento

### ANNO/I

---

2005 - oggi

### ATTORI COINVOLTI

---

TTKv, APSP Vannetti di Rovereto, Comune di Rovereto, casa per anziani Mataruska Banja

### DESCRIZIONE

---

Fin dall'avvio del programma, TTKv pone attenzione al tema degli anziani sviluppando un progetto di affidi a distanza. Il coinvolgimento di un'assistente sociale della casa per anziani di Mataruska Banja (MB) al corso per operatori del territorio organizzato da TTKv nel 2003-2004 mette in contatto TTKv con MB. Nel corso del 2005 viene predisposta da MB una proposta progettuale di sostegno materiale alla casa per anziani. TTKv è interessato a sostenere MB ed in linea con i principi e presupposti della cooperazione tra comunità si attiva per identificare dei soggetti trentini interessati a partecipare al progetto. Tramite l'intermediazione del comune di Rovereto, viene contattata l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Vannetti di Rovereto (APSP Rovereto). Si susseguono missioni a Kraljevo della coordinatrice di TTKv e della Presidente dell'APSP Rovereto per dare al progetto un'impostazione in linea con i principi della cooperazione tra comunità e per allacciare un contatto diretto tra le due case per anziani. A fine 2006 si arriva all'elaborazione di un primo progetto volto a porre le basi per una ristrutturazione del sistema di cura e assistenza agli ospiti di MB ed a migliorare le condizioni di accoglienza e la socialità degli ospiti. Il progetto riceve un finanziamento del 50% dal comune di Rovereto ma non viene implementato perché la relazione tra le due case non è matura. Nel maggio del 2008 una delegazione dell'APSP Rovereto effettua una visita a Kraljevo di ripresa dei contatti e di ridefinizione del progetto che porta alla realizzazione di: 1. una visita studio in Trentino di rappresentanti di MB presso APSP Rovereto ed altre realtà territoriali legate ai servizi

Anexos

PESQUISA AVALIATIVA "TRENTINO COM"

<b>Place</b>	Municipality of Kraljevo, Autonomous Province of Trento (PAT)	TTKv, APSP Vannetti de Rovereto, Município de Rovereto, casa para idosos Mataruska Banja	<b>Atores envolvidos</b>
<b>Year/s</b>	2005 – to date		<b>Descrição</b>
<b>Actors involved</b>	TTKv, Azienda Pubblica per i Servizi alla Persona (APSP) Vannetti Rovereto (nursing home), Municipality of Rovereto, nursing home Mataruska Banja	Desde o início do programa, TTKv centra a sua atenção no tema dos idosos, desenvolvendo um projecto de 'adoções' à distância. O envolvimento de um assistente social da casa para idosos de Mataruska Banja (MB) no curso para operadores do território organizado pela TTKv, em 2003-2004, coloca em contacto TTKv com MB. No decorrer de 2005 é apresentada, pela MB, uma proposta de projecto no sentido de fornecer apoio material à casa para idosos. TTKv mostra-se interessado em apoiar MB e, em harmonia com os princípios e pressupostos da cooperação entre comunidades, mobiliza-se no sentido de identificar intervenientes trentinos interessados em participar no projecto. Mediante a intermediação do município de Rovereto, é contactada a Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Vannetti di Rovereto (APSP Rovereto) (Empresa Pública de Serviços para a Pessoa Vannetti de Rovereto –APSP). Sucodem-se missões em Kraljevo da coordenadora de TTKv e da Presidente da APSP Rovereto com vista a delinear o projecto de acordo com os princípios da cooperação entre comunidades e para estabelecer um contacto directo entre as duas casas para idosos. No final de 2006 chega-se à elaboração de um primeiro projecto, visando estabelecer as bases para uma reestruturação do sistema de cura e assistência aos hóspedes de MB e melhorar as condições de acolhimento e de sociabilização dos hóspedes. O projecto recebe um financiamento de 50% do município de Rovereto, mas não é implementado, uma vez que a relação entre as duas casas não se encontra amadurecida. Em Maio de 2008 uma delegação da APSP Rovereto efectua uma visita a Kraljevo no sentido de restabelecer contactos e redefinir o projecto que levará à realização de: 1. Uma visita de estudo a Trentino, dos representantes de MB à APSP Rovereto e a outras realidades territoriais relacionadas com o serviço para idosos; 2. uma pesquisa sobre os desejos e necessidades dos hóspedes de MB que resulta na elaboração e reestruturação de um programa de animação; 3. actividades para facilitar um contacto entre MB e a comunidade local; 4. Pequenas intervenções de reestruturação e decoração de uma seção de MB. Desde então a colaboração entre TTKv, APSP Rovereto, município de Rovereto e MB continua. Desde 2009 as intervenções projetadas conjuntamente por estas realidades, focam-se na ativação de um serviço de assistência domiciliária aos idosos (ver esquema sucessivo). Em Junho de 2011, a geminação entre as duas casas para idosos favorece a visita a Trentino de uma delegação composta por hóspedes e operadores de MB; através do encontro com as APSP de Rovereto, Dro, Mezzolombardo e Riva do Garda e com as associações Pensione Viva debate-se o tema	
<b>Description</b>	Since the start of the programme in Kraljevo, TTKv identified elderly people as a particularly vulnerable group and decided to give support through an elderly people "sponsorship" project. Thanks to the participation of a social worker of the nursery home Mataruska Banja (MB) in a course for community workers organised by TTKv in 2003-2004, it was possible for TTKv to establish a relationship with MB. During 2005 MB drafted a project proposal for the financial support of the nursery home. TTKv was interested in helping MB, and in line with the principles and approach of decentralised cooperation between communities, it started to work to identify possible Trentino actors who might be interested in the project. Thanks to the mediation efforts of the Municipality of Rovereto, the Azienda Pubblica per i Servizi alla Persona Vannetti di Rovereto - APSP (nursery home) was contacted. The coordinator of TTKv and the chairwoman of APSP Rovereto visited Kraljevo on several occasions during the planning stage to make sure that the project would be in line with the principles of cooperation between communities, and in order to establish a direct relationship between the two nursery homes. At the end of 2006 the first project was presented, aimed at laying the foundations for the overall reorganisation of the elderly care services offered to the guests of MB and at improving the accommodation facilities and social interaction opportunities of the guests. The project was 50% financed by the municipality of Rovereto, but it was not implemented because the relations between the two homes were not mature enough. In May 2008 a delegation of APSP Rovereto paid another visit to Kraljevo, to resume contacts and to redesign the project. The following activities were thus implemented: 1. A study visit to Trentino by representatives of MB, who visited the APSP Rovereto and other elderly care facilities; 2. A research work on the needs and requirements of MB's guests, leading to the drawing up of a new programme of social and recreational activities; 3. Various activities aimed at facilitating and promoting contacts between MB and the local community; 4. Small-scale upgrading and refurbishing activities in a ward of MB. Since then, the collaboration between TTKv, APSP Rovereto, Municipality of Rovereto and MB has continued. Since 2009 the projects jointly devised by these stakeholders have focused primarily on		

per anziani; 2. una ricerca sui bisogni e le necessità degli ospiti di MB che risulta nell'elaborazione e ristrutturazione di un programma di animazione; 3. attività per facilitare un contatto tra MB e la comunità locale; 4. piccoli interventi di ristrutturazione e arredamento in un reparto di MB. Da allora la collaborazione tra TTKv, APSP Rovereto, comune di Rovereto e MB continua. Dal 2009 gli interventi progettati congiuntamente da queste realtà si focalizzano sull'attivazione di un servizio di assistenza domiciliare agli anziani. Il gemellaggio tra le due case per anziani favorisce nel giugno 2011 la visita in Trentino di una delegazione composta da ospiti ed operatori di MB; attraverso l'incontro con le APSP di Rovereto, Dro, Mezzolombardo e Riva del Garda e con l'associazione Pensione Viva, viene affrontato il tema della centralità degli anziani e del loro ruolo nell'organizzazione e nella definizione dei servizi a loro rivolti.

#### REALIZZAZIONE

---

TTKv svolge un ruolo attivo di contatto e facilitazione per avviare e mantenere la relazione tra APSP Rovereto e MB.

#### SUCCESSO/INSUCCESSO

---

L'avvio di una relazione tra APSP Rovereto e MB è di chiaro beneficio per il partner serbo. I viaggi di scambio in Trentino e le esperienze presso APSP Rovereto permettono agli operatori serbi di conoscere nuovi approcci e metodologie da introdurre a MB. Gli aspetti di particolare rilievo individuati dagli operatori serbi sono: 1. la centralità dell'ospite e la possibilità che viene data loro di esprimere i propri bisogni; 2. la qualità del servizio che garantisce attenzione e cura; 3. la professionalità degli operatori; 4. l'organizzazione di ruoli e funzioni degli operatori; 5. il contributo del volontariato; 6. la presenza e la partecipazione dei parenti. I benefici diretti per APSP sono meno evidenti; si è sviluppato un forte interesse a conoscere la realtà serba, a condividere i propri approcci e pratiche ed a svolgere un ruolo di facilitatore di contatti con altre realtà del territorio trentino attive nell'ambito della cura degli anziani.

#### CONTESTO DEL SUCCESSO/INSUCCESSO

---

TTKv ha un ruolo determinante nel mettere in relazione il personale di MB con APSP Rovereto. I fattori che favoriscono l'avvio ed il mantenimento della relazione sono: 1. presenza di un progetto concreto su cui attivare la partecipazione di APSP Rovereto; 2. accompagnamento del processo di conoscenza reciproca rispettando i tempi di ciascuno; 3. viaggi ed incontri per facilitare progettazione congiunta da parte di MB e APSP; 4. disponibilità di persone (all'interno di APSP Rovereto e di MB) che credono nel valore della relazione; 5. sviluppo di una intesa e sintonia tra il personale di MB e quello di APSP.

#### CONDIZIONI PER LA TRASFERIBILITÀ

---

Oltre agli elementi identificati in contesto, sono necessarie: 1. un approccio alla cooperazione centrato sulla relazione tra soggetti omologhi; 2. strategia di me-

	<p>the development of home-based care services for elderly people. The partnership between the two nursing homes led to a visit to Trentino in June 2011 by a delegation of elderly people and workers of MB; during this visit, the partnership with APSP Rovereto and the involvement of the nursing homes of Dro, Mezzolombardo and Riva del Garda, and of the association Pensione Viva, helped participants to focus on the needs of elderly people and their role in the organisation and definition of elderly care services.</p>	<p>da centralidade dos idosos e do seu papel na organização e definição dos serviços que lhes são dedicados.</p>	
<b>Implementation</b>	<p>TTKv has played an active role in facilitating and promoting the relations between APSP Rovereto and MB.</p>	<p>TTKv desenvolve um papel activo no contacto e agilização para encetar e manter o relacionamento entre APSP Rovereto e MB.</p>	<b>Realização</b>
<b>Success/failure</b>	<p>The relationship between APSP Rovereto and MB has clearly benefited the Serbian partner. The exchange visits to Trentino and the experiences at APSP Rovereto enabled the Serbian care workers to become familiar with new approaches and methodologies that could be introduced in MB. Particularly significant insights highlighted by the Serbian practitioners are the following: 1. The centrality given to the guests of the nursing home, who are offered the possibility to express their needs; 2. The quality of the services provided that guarantee attention and care; 3. The professional approach of care practitioners; 4. The definition and organisation of the staff functions and tasks; 5. The contribution given by voluntary workers; 6. The presence and involvement of the guests' families.</p> <p>The direct benefits to APSP were less evident. There has been a strong and growing interest in understanding the Serbian situation, as well as the willingness to share practices and approaches, and to facilitate and promote contacts with other institutes in Trentino working in the area of elderly care services.</p>	<p>O início de uma relação entre APSP Rovereto e MB representa claramente um benefício para o parceiro sérvio. As viagens de intercâmbio em Trentino e as experiências junto do APSP Rovereto permitem aos operadores sérvios conhecer novas abordagens e metodologias a introduzir em MB. Os aspectos de particular relevo identificados pelos operadores sérvios são: 1. A centralidade do hóspede e a possibilidade que lhe é dada de exprimir as próprias necessidades; 2. a qualidade do serviço que garante atenção e cuidado; 3. O profissionalismo dos operadores; 4. A organização ao nível dos papéis e funções dos operadores; 5. O contributo do voluntariado; 6. A presença e a participação dos familiares. Os benefícios directos para APSP são menos evidentes; desenvolveu-se um forte interesse no sentido do conhecimento da realidade sérvia, ao nível da partilha das próprias práticas e abordagens e no desenvolvimento de um papel facilitador de contactos com outras realidades do território trentino atuantes no âmbito do cuidado aos idosos (veja-se assistência domiciliária).</p>	<b>Sucesso/insucesso</b>
<b>Context of success/failure</b>	<p>TTKv has played a fundamental role in facilitating relations between the staff of MB and APSP Rovereto. The factors that favoured the start and the continuation of such relations are the following: 1. The existence of a tangible project to which APSP Rovereto could contribute; 2. Accompaniment of the two partners in the process of getting to know one another respecting the time needed by each of them; 3. Study visits and meetings aimed at facilitating joint planning by MB and APSP; 4. Involvement of people (both at APSP Rovereto and MB) who truly believe in the value of establishing relations and partnerships; 5. Development of mutual understanding between the staff of MB and of APSP.</p>	<p>TTKv tem um papel determinante ao colocar em contacto o pessoal de MB com o de APSP Rovereto. Os fatores que favorecem o início e a manutenção da relação são: 1. Presença de um projecto concreto sobre o qual ativar a participação de APSP Rovereto; 2. Acompanhamento do processo de conhecimento recíproco respeitando os tempos de cada um; 3. Viagens e encontros visando facilitar projectos conjuntos por parte de MB e APSP; 4. disponibilidade de pessoas (no seio de APSP Rovereto e de MB) que acreditem no valor da relação; 5. Desenvolvimento de uma profunda sintonia entre o pessoal de MB e o de APSP.</p>	<b>Contexto do sucesso/insucesso</b>
<b>Conditions for transferability</b>	<p>Apart from the above-said factors, the prerequisites for transferability are the following: 1. An approach to cooperation which is focused on the relationship between homologous actors; 2. A medium-term strategy and continuous field presence; 3. Availability in the association</p>	<p>Além dos elementos de identificação em contexto, são necessários: 1. Uma abordagem à cooperação centrada na relação entre intervenientes homólogos; 2. Estratégia de médio e longo prazo com presença contínua em loco; 3. Disponibilidade para a associação (no Trentino e em loco) de recursos humanos remunerados com perfil profissional adequado (animadores de comunidade); 4 possibilidade de obter espaço de acção para modificar em itinere as intervenções.</p>	<b>Condições para a transferência</b>
		<p>O início e manutenção de uma relação entre sujeitos homólogos requer, acima de tudo, tempo (para se conhecerem, para compreenderem se há espaço de colaboração, para "testar o terreno" iniciando projectos conjuntos). O respeito pelos tempos individuais é fundamental. As pes-</p>	<b>Lições Aprendidas</b>

dio lungo periodo con presenza continuativa in loco; 3. disponibilità nell'associazione (in Trentino ed in loco) di risorse umane stipendiate con profilo professionale adeguato (animatore di comunità); 4. possibilità di avere spazio d'azione per modificare in itinere gli interventi.

#### APPRENDIMENTI

L'avvio ed il mantenimento di una relazione tra soggetti omologhi richiede innanzitutto tempo (per conoscersi, per capire se c'è spazio di collaborazione, per "testare il campo" avviando progetti congiunti). Il rispetto dei tempi di ciascuno è fondamentale. Un ruolo chiave viene svolto dalle persone; sono necessarie figure professionali con competenze specifiche ed anche sensibilità e capacità relazionali. È importante che ci sia costanza e regolarità nel contatto con le persone delle realtà omologhe coinvolte qui e lì; il ruolo di facilitatori della relazione è quindi fondamentale.

## e. Pratica significativa relativa a PAT

#### CATEGORIA

Procedure

#### TRENTINO CON

TcM, TcK, TcP, TcKv

#### NOME PRATICA

Flessibilità degli strumenti procedurali e gestionali della PAT

#### LUOGO

Trentino

#### ANNO/I

Dal 2000 ad oggi

#### ATTORI COINVOLTI

PAT, coordinamenti dei Tavoli Kosovo e Mozambico, associazioni consortili di "Trentino con"

#### DESCRIZIONE

Nel panorama nazionale il Trentino apre la strada alla cooperazione decentrata dotandosi di una propria legge in materia e sperimentando strumenti normativi per permettere alla PAT di avviare e gestire direttamente progetti di cooperazione. Nel 2001 la PAT introduce deroghe ai criteri generali per la concessione



(both in Trentino and in the field) of paid human resources with the appropriate professional experience (community mobilisation); 4. The possibility of changing and revising on-going projects.

**Lessons learnt** In order to start and continue a stable relationship between homologous actors, what is mainly needed is time (time to get to know each other, time to understand if there is scope for collaboration and time "to test the field", by devising joint projects). Respecting each other's times is essential. A key role is played by people. What is needed are professional people with a specific technical background and with the appropriate relational and empathetic skills. It is equally important to establish and maintain regular contacts with the people involved in the project both "here" and "there". The role of facilitators is therefore fundamental.

### **e. Significant practice related to PAT**

<b>Category</b>	Procedures
<b>Trentino with</b>	TwM, TwK, TwP, TwKv
<b>Name of the Practice</b>	Flexibility of PAT's management procedures
<b>Place</b>	Trentino
<b>Year/s</b>	Since 2000 to date
<b>Actors involved</b>	PAT, coordination associations of the Kosovo Roundtable and the Mozambique Roundtable, the consortia of "Trentino with"
<b>Description</b>	At a national level, Trentino opened the way to decentralised cooperation, passing legislation and testing new regulatory instruments that enabled the Autonomous Province of Trento (PAT) to start and directly manage cooperation projects. In 2001 PAT introduced exceptions to the general criteria for the allocation of grants to voluntary associations working in the area of development cooperation, with a view to facilitating and stimulating the operational procedures of decentralised cooperation. Since the beginning, TwK and TwM were considered as Trentino decentralised cooperation programmes and thus were funded in "direct management". In 2003 PAT recognised as decentralised cooperation activities also TwP and TTKv. These latter initiatives however were funded through the funding scheme of grants to associations until 2007 when they began to be funded in "direct management". The exceptions to the general funding criteria that characterise the "direct management" of decentralised cooperation initiatives are the following: the question of deadlines (programmes funded in "direct management" are not subject to any deadline when applying for grants), and the possibility of submitting more than one funding application in the same year. The PAT moreover covered ex-

soas desempenham um papel chave; são necessárias figuras profissionais com competências específicas e também sensibilidade e capacidade de relacionamento. É importante que exista constância e regularidade no contacto com as pessoas das realidades homólogas envolvidas aqui e ali; o papel de facilitadores da relação é, assim, fundamental.

### **e. Prática significativa relativa a PAT**

<b>Procedimentos</b>	TcM, TcK, TcP, TcKv	<b>Categoria</b>	Trentino com
<b>Flexibilidade dos instrumentos procedimentais e de gestão da PAT</b>	Trentino	<b>Nome Prática</b>	
<b>Desde 2000 até à atualidade</b>	Desde 2000 até à atualidade	<b>Local</b>	
<b>Pat, coordenação das Mesas Kosovo e Moçambique, associações consorciadas de "Trentino com"</b>	Pat, coordenação das Mesas Kosovo e Moçambique, associações consorciadas de "Trentino com"	<b>Ano/os</b>	
<b>No panorama nacional o Trentino abre caminho à cooperação descentralizada munindo-se de uma legislação própria nesta matéria e experimentando instrumentos normativos para permitir à PAT iniciar e gerir directamente projectos de cooperação. Em 2001 a PAT introduz derrogações aos critérios gerais para a concessão de contributos aos organismos voluntários de cooperação para o desenvolvimento, com o objectivo de agilizar e estimular a modalidade operativa da cooperação descentralizada. São consideradas iniciativas trentinas de cooperação descentralizada TcK e TcM e, desde o início são financiadas mediante gestão directa. Em 2003 a PAT reconhece, entre as actividades de cooperação descentralizada, também TcP e TTKv; estas iniciativas são financiadas desde 2007 através do canal dos contributos às associações, passando depois à gestão directa. As derrogações aos critérios que conotam o financiamento em gestão directa das iniciativas de cooperação descentralizada são: os prazos (as iniciativas em gestão directa não estão sujeitas aos vínculos de prazo para a apresentação dos pedidos de contributo) e a possibilidade de apresentar, no mesmo ano, mais pedidos de financiamento. Além disso a PAT reconhece em indemnização despesas efectuadas antes da aprovação dos contributos anuais. As experiências "Trentino com" representam as iniciativas de gestão directa mais significativas da PAT. O empenho económico da PAT para com o "Trentino com" é muito relevante e contínuo.</b>	<b>Atores envolvidos</b>	<b>Descrição</b>	
<b>Realizada</b>	A PAT demonstra-se um financiador fiável e flexível. O mecanismo de financiamento por gestão directa oferece a "Trentino com" uma perspectiva	<b>Realização</b>	<b>Sucesso/insucesso</b>

di contributi agli organismi volontari di cooperazione allo sviluppo allo scopo di agevolare e stimolare la modalità operativa della cooperazione decentrata. Vengono considerate iniziative trentine di cooperazione decentrata TcK e TcM e fin dall'avvio vengono finanziate in gestione diretta. Nel 2003 la PAT riconosce tra le attività di cooperazione decentrata anche TcP e TTKv; queste iniziative vengono finanziate fino al 2007 tramite il canale dei contributi alle associazioni e poi passano alla gestione diretta. Le deroghe ai criteri che connotano il finanziamento in gestione diretta delle iniziative di cooperazione decentrata sono: le scadenze (le iniziative in gestione diretta non sono soggette ai vincoli di scadenza per la presentazione delle domande di contributo) e la possibilità di presentare nello stesso anno più richieste di finanziamento. La PAT riconosce inoltre in sanatoria spese effettuate prima dell'approvazione dei contributi annuali. Le esperienze "Trentino con" rappresentano le iniziative in gestione diretta più significative della PAT. L'impegno economico della PAT verso "Trentino con" è molto rilevante e continuativo.

#### REALIZZAZIONE

---

Realizzata

#### SUCCESSO/INSUCCESSO

---

La PAT si dimostra un finanziatore affidabile e flessibile. Il meccanismo di finanziamento in gestione diretta offre a "Trentino con" una prospettiva temporale di medio periodo entro cui operare con un certo livello di sicurezza. La gestione diretta prevede delle procedure amministrative elastiche ed adeguate alla complessità delle operazioni; le esperienze "Trentino con" hanno quindi la possibilità di impostare e sviluppare i processi di pianificazione sulla base delle esigenze dei programmi, per loro natura pluriennali e multisettoriali, e delle mutevoli condizioni del contesto operativo. Per TcP e soprattutto TTKv il passaggio al canale di finanziamento in gestione diretta ha un impatto significativo in quanto permette di finanziare una struttura di coordinamento permanente in Trentino.

La flessibilità se vista in termini di limitata definizione di procedure standardizzate in grado di dare indicazioni operative uniformi, genera tuttavia differenze nelle procedure di richiesta e concessione dei finanziamenti. Nonostante tutte e quattro le esperienze, a partire dal 2007, vengano finanziate attraverso il medesimo canale (la gestione diretta), non viene definita: 1. una modalità unica per ottenere il finanziamento annuale; 2. incentivi per facilitare una programmazione pluriennale, più adatta ad iniziative che per loro natura avevano una prospettiva temporale di medio-lungo periodo. Emergono modalità diverse di interazione dei funzionari responsabili con le quattro esperienze "Trentino con". Nel caso dei Balcani, vengono richiesti dalla PAT programmi annuali e specifiche progettuali nel corso dell'anno e ciò genera un peso amministrativo sia per le associazioni che per la PAT; nel caso del Mozambico, invece, il CAM, per sua iniziativa, adotta una pianificazione triennale e la procedura per ottenere il finanziamento è più snella in quanto vengono predisposti dei piani operativi annuali collegati ai programmi triennali precedentemente approvati.

penses made before the approval of the annual grant. The "Trentino with" experiences are the most significant initiatives directly financed and managed by the PAT. The financial commitment of the PAT to "Trentino with" was considerable and continuous.

#### Implementation

Implemented.

#### Success/failure

The PAT is a flexible and reliable financing body. The "direct management" funding mechanism enables "Trentino with" to plan and work within a medium-term timeframe and with a certain level of reliability. The system of "direct management" funding is characterised by flexible administrative procedures that are in line with the level of complexity of the programmes. "Trentino with" experiences can thus design and develop appropriate planning processes, based on the needs of the programmes (that by nature are multiannual and multisector), and on the variable conditions of the local contexts. For TwP, and above all for TwKv, the shift to the "direct management" funding had a very significant impact, as it made it possible to finance a permanent coordination unit in Trentino.

Flexibility, however, when it takes the form of a limited number of standardised procedures providing for equal operational guidelines, can result in differences in the procedures used to apply for and to allocate grants. Despite the fact that all the four experiences have been financed through the same mechanism (direct management funding) since 2007, the PAT has not defined the following: 1. A single method to apply for and obtain the yearly funding; 2. Incentives aimed at facilitating multi-annual planning, as this is more suited to initiatives which, by nature, have a medium-to-long-term perspective.

Different relational patterns between the PAT's officials and the people in charge of the four experiences "Trentino with" were noted. In the case of the Balkans, PAT's officials requested annual broad programmes and specific detailed projects in the course of the year, thus generating a considerable workload both for the associations and for the PAT itself; in the case of Mozambique, CAM, on its own initiative, adopted a three-year programme planning cycle, while the procedure to apply for funds on a yearly basis was more streamlined, as yearly operational plans linked to the three-year approved programme were drawn up.

#### Context of success/failure

The flexibility characterising the PAT's approach towards the experiences and the work of "Trentino with" is the result of several factors: 1. The vagueness of the legal framework within which directly managed initiatives are implemented (international cooperation represented one of the areas where Trentino tested its autonomy from the central government); 2. The proximity between the local government and citizens,

temporal de médio prazo no qual se pode operar com um certo nível de segurança. A gestão directa prevê procedimentos administrativos elásticos e adequados à complexidade das operações; as experiências "Trentino com" oferecem, por isso, a possibilidade de implementar e desenvolver os processos de planificação na base das exigências dos programas, pela sua natureza plurianual e multissetorial, e as mutáveis condições do contexto operativo. Para TcP e sobretudo TTKv a passagem ao canal de financiamento em gestão directa, tem um impacto significativo na medida em que permite financiar uma estrutura de coordenação permanente no Trentino.

A flexibilidade, quando vista em termos de limitada definição de procedimentos estandardizados, capazes de darem indicações operativas uniformes, gera, no entanto, diferenças ao nível dos procedimentos de pesquisa e condições de financiamento. Não obstante todas as quatro experiências, a partir de 2007, serem financiadas através do mesmo canal (por gestão directa), não é definido: 1. Uma modalidade única para obter o financiamento anual; 2. Incentivos para facilitar uma programação plurianual, mais adequada às iniciativas que, pela sua natureza, tinham uma perspectiva temporal de médio-longo prazo. Emergem modalidades diversas de interacção dos funcionários responsáveis com as quatro experiências "Trentino com". No caso dos Balcãs são solicitados pela PAT programas anuais e projectos específicos no decorrer do ano, o que gera um peso administrativo seja para as associações, seja para a PAT; no caso de Moçambique, pelo contrário, o CAM por sua iniciativa, adopta uma planificação trienal e o procedimento para obter o financiamento é mais rápido, porque são predispostos os planos operativos anuais relacionados com os programas trienais previamente aprovados.

A flexibilidade que caracteriza a abordagem da PAT relativamente às experiências "Trentino com" é determinada por diversos fatores: 1. Indeterminação do quadro jurídico no âmbito do qual realizar as intervenções de gestão directa (a cooperação internacional representa um dos bancos de prova sobre os quais o Trentino mede, ao longo dos anos, a própria autonomia relativamente ao estado); 2. proximidade entre administrações e cidadãos que caracteriza uma província de pequenas dimensões como o Trentino; 3. continuidade a nível de governo da província e apoio político às experiências "Trentino com"; 4. Continuidade ao nível da direcção do serviço responsável pela solidariedade internacional; 5. presença no interior do Serviço, de pessoas com competências técnicas ao nível da solidariedade.

É necessário que se desenvolva uma relação de parceria entre entidades locais e sujeitos gestores das iniciativas de cooperação descentraliza-

#### Contexto do sucesso/insucesso

#### Condições para a transferência

### CONTESTO DEL SUCCESSO/INSUCCESSO

La flessibilità che caratterizza l'approccio della PAT nei confronti delle esperienze "Trentino con" è determinata da diversi fattori: 1. indeterminatezza del quadro giuridico entro cui realizzare interventi in gestione diretta (la cooperazione internazionale rappresenta uno dei banchi di prova su cui il Trentino misura negli anni la propria autonomia nei confronti dello stato); 2. prossimità tra amministrazione e cittadini che caratterizza una provincia di piccole dimensioni come il Trentino; 3. continuità a livello di governo della provincia e sostegno politico alle esperienze "Trentino con"; 4. continuità a livello di dirigenza del Servizio responsabile per la solidarietà internazionale; 5. presenza all'interno del Servizio di persone con competenze tecniche nella solidarietà.

### CONDIZIONI PER LA TRASFERIBILITÀ

È necessario che si sviluppi una relazione di partenariato tra l'ente locale ed i soggetti gestori delle iniziative di cooperazione decentrata basata sulla fiducia. Condizioni necessarie per lo sviluppo di una relazione di fiducia 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 soggetto gestore di presidiare obiettivi/interventi e capacità organizzativa garantendo strutture organizzative adeguate alla complessità del programma; 4. capacità nel soggetto gestore di amministrazione accurata e trasparente delle risorse finanziarie.

### APPRENDIMENTI

Introdurre procedure e strumenti flessibili adatti alla complessità delle iniziative di cooperazione decentrata è fondamentale per favorire lo sviluppo dei programmi. È importante tuttavia definire e codificare requisiti minimi in termini di: 1. modalità di partecipazione della PAT alle iniziative di cooperazione decentrata; 2. procedure per la richiesta di finanziamento e per la rendicontazione da applicare in maniera uniforme; 3. strumenti di monitoraggio e valutazione da parte dell'ente locale. La flessibilità della PAT le permette di accogliere procedure e strumenti introdotti da "Trentino con" (es. la programmazione triennale di TcM); è importante che la PAT formalizzi pratiche significative sviluppate da un'esperienza ed agisca da stimolo per promuovere l'introduzione della pratica nelle altre esperienze.

which characterises a small province like Trentino; 3. Continuity in terms of the local government of Trentino and the political support it gave to the "Trentino with" experiences; 4. Continuity in terms of chief officials at the PAT's Department in charge of international cooperation; 5. Presence within the Department of staff with specific technical skills and experience in the area of international cooperation.

#### Conditions for transferability

It is necessary that a partnership based on mutual trust is developed between the local authority and the civil society actors in charge of actually managing and implementing the decentralised cooperation initiatives. The prerequisites for the development of such a trust-based relationship are the following: 1. Agreement on values and fundamental principles; 2. Shared general objectives and shared overall strategy; 3. A partner in charge of managing the programme able to pursue objectives/projects and design organisational arrangements suited to the complexity of the programme; 4. A partner able to transparently and accurately manage the programme's financial resources.

#### Lessons learnt

Introducing flexible procedures and instruments suitable for complex decentralised cooperation initiatives is fundamental in order to favour the development and implementation of programmes. However, it is important to establish and codify minimum standards related to: 1. Forms taken by the PAT's participation in decentralised cooperation initiatives; 2. Standardised procedures to apply for funding and reporting guidelines; 3. Monitoring and evaluation system and tools. Thanks to its high level of flexibility, the PAT can accept procedures and instruments introduced by "Trentino with" (for example the three-year planning cycle used by TwM); it is however important for the PAT to officially approve and formalise such significant practices developed by a specific programme and to further promote the use of such practices in other projects and experiences.

da baseada na confiança. São condições necessárias para o desenvolvimento de uma relação de confiança: 1. Sintonia em termos de valores e princípios de fundo; 2. partilha dos objectivos gerais e da estratégia de intervenção do programa; 3. Capacidade do gestor de defender objectivos/intervenções e capacidade organizativa garantindo as estruturas organizativas adequadas à complexidade do programa; 4. Capacidade de administração eficaz e transparente dos recursos financeiros por parte do gestor.

É fundamental introduzir procedimentos e instrumentos flexíveis adaptados à complexidade das iniciativas de cooperação descentralizada, com vista a favorecer o desenvolvimento dos programas. No entanto, é importante definir e codificar requisitos mínimos em termos de: 1. Modalidades de participação da PAT nas iniciativas de cooperação descentralizada; 2. Procedimentos para o requerimento de financiamento e para prestação de contas a aplicar de modo uniforme; 3. Instrumentos de monitorização e avaliação por parte da entidade local. A flexibilidade da PAT permite-lhe acolher procedimentos e instrumentos introduzidos por "Trentino com" (Ex: a programação trienal de TcM); é importante que a PAT formalize práticas significativas desenvolvidas através de uma experiência e atue como um estímulo para promover a introdução da prática nas outras experiências.

#### Lições Aprendidas

## ALLEGATO 2

### Tabella sinottica sulle principali fasi della cooperazione internazionale: una prospettiva multilivello

ANNI	INTERNAZIONALE	NAZIONALE	TRENTINO	"TRENTINO CON"
1987	Rapporto Brundtland "Il nostro futuro comune"	Legge sulla cooperazione internazionale (49/87)		
1988	Nasce nei Paesi Bassi Max Havelaar il primo marchio di commercio equo al mondo		Legge Provinciale sulla cooperazione internazionale (10/88)	
1989	IV Convenzione di Lomé			
1990	Congresso mondiale dei governi locali per un futuro sostenibile, organizzato dalle Nazioni Unite a New York.	Legge n. 142/1990 Ordinamento delle autonomie locali: comuni e province cominciano ad inserire nei loro statuti impegni per la pace, la cooperazione, la solidarietà internazionale		
	Risoluzione del Consiglio Europeo sulla cooperazione con le organizzazioni non governative			
	Nasce il programma di iniziativa comunitaria LEADER (Liaison entre actions de développement de l'économie rurale)			
1991	Prima guerra in Iraq	Legge 288/91, in materia previdenziale e assicurativa per volontari in servizio civile e cooperanti	Istituzione del Forum Trentino per la pace e i diritti umani (l.p. Promozione e diffusione della cultura della Pace - 11/91)	Costituzione della Casa per la Pace di Trento
1992	Conferenza di Rio sull'ambiente	Istituzione presso MAE del gruppo di lavoro PROVAL (PROcedura per la VALutazione) per razionalizzare la procedura di valutazione del Ciclo del Progetto	Il MAE affida alla PAT la gestione di un progetto di sviluppo umano in Mozambico (Provincia di Manica)	
	Accordi di pace di Roma che mettono fine a guerra in Mozambico	Si costituisce il Coordinamento Bresciano Iniziative di Solidarietà		
	Scoppia la guerra in BiH	La "marcia dei 500" a Sarajevo		
1993	Costituzione prima ADL (Subotica)	"Mir sada": tentativo di marcia su Sarajevo	Si costituisce l'Università Internazionale delle Istituzioni dei Popoli per la Pace (UNIP)	
	La Commissione Europea pubblica il primo manuale sul Project Cycle Management e quadro logico	Si costituisce il Consorzio Italiano di Solidarietà	Legge Provinciale sugli interventi di emergenza (14/93)	
	Quarto Rapporto sullo Sviluppo umano "Sviluppo Umano Sostenibile"	Il Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE) approva il primo Piano Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile in attuazione dell'Agenda 21		
1994	Aalborg "Carta per lo sviluppo sostenibile delle città europee"			Tenda della Casa per la pace a Trento
	Pechino (Conferenza mondiale delle Nazioni Unite su Donne e Sviluppo) e Copenaghen (Conferenza mondiale delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sociale)			
1995	Revisione della Convenzione di Lomé	Il MAE approva il Manuale PROVAL Gestione del Ciclo del Progetto		
1996	Regolamento del Consiglio Europeo relativo all'aiuto alla Bosnia-Erzegovina, alla Croazia, alla Repubblica federale di Jugoslavia e all'ex Repubblica jugoslava di Macedonia	Coordinamento Bresciano diventa Associazione Ambasciata della Democrazia locale a Zavidovici ed apre l'ADL di Zavidovici		
	Seconda Conferenza delle Nazioni Unite sugli insediamenti umani, Istanbul – adozione dell'Agenda Habitat II	Progetto Unops "Atlante"		Costituzione di APP

ANNI	INTERNAZIONALE	NAZIONALE	TRENTINO	"TRENTINO CON"
1997	Adozione del protocollo di Kyoto	Inizio ufficiale del PDHL/MOZ di UNOPS		
1998	Adozione del Regolamento europeo sulla cooperazione decentrata			
1999	Intervento NATO in Kosovo	Primo piano operativo del PDHL/MOZ e avvio della componente di cooperazione decentrata del PDHL/MOZ		Costituzione del Tavolo Trentino con il Kosovo
	La popolazione raggiunge i 6 miliardi			
	Banca Mondiale e Fondo Monetario Internazionale introducono il PSRP (Poverty Reduction Strategy Paper) come nuova procedura per l'erogazione di prestiti ai paesi in via di sviluppo			
2000	Appello di Hannover delle autorità locali europee alle soglie del 21° secolo	Linee guida MAE sulla cooperazione decentrata	Costituzione di Sottosopra	Avvio del programma di cooperazione decentrata in Mozambico (coordinamento Sottosopra)
	Assemblea Nazioni Unite di Ginevra sullo Sviluppo Sociale		Partono i Patti Territoriali	
	Dichiarazione del millennio: Risoluzione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite		Visita del Presidente del Mozambico Joaquim Chissano a Trento	
	Sconfitta di Milosevic alle elezioni presidenziali	Campagna di solidarietà 'Svama' (con voi) in supporto a transizione democratica in Serbia	Si costituisce l'Osservatorio Balcani (OB)	Costituzione ADL Prijedor
	Accordo di Cotonou di partenariato tra i membri del gruppo degli stati dell'Africa, dei Caraibi e del Pacifico, da un lato, e la Comunità europea e i suoi Stati membri, dall'altro.	Decreto Legislativo n. 267/2000, art. 272 sull'ordinamento degli enti locali definisce le modalità di finanziamento della cooperazione decentrata di province, comuni	La Giunta Provinciale adotta l'Atto di indirizzo sullo Sviluppo Sostenibile	
2001	Costituzione dell'ADL della Serbia centro-meridionale	Legge 84/01, per la partecipazione italiana alla stabilizzazione, alla ricostruzione e allo sviluppo di Paesi dell'area balcanica		Protocollo di Cooperazione tra PAT, Provincia di Sofala e PDHL
	L'Assemblea generale delle Nazioni Unite delibera la trasformazione della Commissione Habitat in United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) a partire dal primo gennaio 2002, con il compito di coordinare il raggiungimento degli obiettivi del Millennio relativi a sviluppo urbano e insediamenti			Costituzione del Tavolo Trentino con il Mozambico
	Primo Forum sociale mondiale a Porto Alegre (Brasile), si costituisce anche il FAL (Forum de Autoridades Locales para la Inclusion Social y la democrazia partecipativa)	Disposizioni per la partecipazione italiana alla ricostruzione e allo sviluppo nei Balcani (21/01)		Costituzione dell'associazione Tavolo Trentino con la Serbia



ANNI	INTERNAZIONALE	NAZIONALE	TRENTINO	"TRENTINO CON"
2002	Conferenza a Monterrey (Mexico) sulla finanza per lo sviluppo	Pubblicazione da parte del MAE del Manuale operativo di monitoraggio e valutazione delle iniziative di Cooperazione allo Sviluppo	Adozione del Programma di Sviluppo Provinciale della XII legislatura; assi: sostenibilità dello sviluppo, sussidiarietà, responsabilità	L'Appello promosso da OB "L'Europa oltre i confini" è presentato a Sarajevo al Presidente della Commissione UE Romano Prodi
	Secondo Forum sociale mondiale a Porto Alegre (Brasile)	Balkan Bus e Forum Sociale Europeo a Firenze		Costituzione del Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM)
	Vertice Mondiale sullo sviluppo sostenibile a Johannesburg (Sudafrica)	Il CIPE approva la Strategia d'azione ambientale per lo sviluppo sostenibile in Italia		Avvia del progetto Viaggiare i Balcani
2003	Primo forum sull'armonizzazione degli aiuti a Roma			Apertura dell'ufficio distaccato dell'ADL a Kraljevo
	Vertice di Salonicco: promessa europea di integrazione dei Balcani nella UE			
2004	Aalborg +10 "Gli impegni di Aalborg"		Viene creato il portale della cooperazione decentrata di OB <a href="http://www.balcanicooperazione.it">www.balcanicooperazione.it</a>	
	Secondo vertice internazionale su Managing for Development Results, Marrakech			
2005	G8 a Gleneagles (Africa, debito, cambiamenti climatici)		Legge sulla cooperazione internazionale (04/05)	Pubblicazione "Dal circo umanitario alla cooperazione comunitaria", Nardelli
	Dichiarazione di Parigi sull'efficacia degli aiuti		Si avvia la revisione del Piano Urbanistico Provinciale	Rinnovo lettera d'intenti tra la PAT e la Provincia di Sofala
2006	Comunicazione della Commissione Europea- I Balcani occidentali sulla strada verso l'UE : consolidare la stabilità e rafforzare la prosperità	Legge n.270/2006, interventi in Libano	Adozione del Programma di Sviluppo Provinciale della XIII legislatura; assi: conoscenza, competitività, solidarietà e lavoro, identità e territorio	Viaggio UNIP a Caia (partecipano membri di TcP e TcKv)
	Il consiglio Europeo aggiorna la strategia europea per lo sviluppo sostenibile adottando la Strategia Rinnovata			
2007	Comunicazione della Commissione Europea - Dal Cairo a Lisbona – Il partenariato strategico UE-Africa	Disegno di legge delega sulla cooperazione allo sviluppo		TcP e TcKv passano alla modalità di finanziamento "diretta" della PAT
	UN-Habitat approva le Linee guida su decentramento e rafforzamento delle autorità locali		Visita del Presidente del Mozambico Armando Guebuza a Trento	
	La Commissione Europea presenta Carta di Lipsia sulle città europee sostenibili e l'Agenda territoriale europea			Costituzione Associazione Trentino con il Kosovo

ANNI	INTERNAZIONALE	NAZIONALE	TRENTINO	"TRENTINO CON"
2008	Follow-up di Monterrey a Doha (Qatar)	Documento approvato dal Senato a conclusione dell'indagine conoscitiva sulla politica della cooperazione allo sviluppo e sulle prospettive di riforma della relativa disciplina	Si costituisce il Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale	
	Comunicazione della Commissione Europea "Autorità locali attori dello sviluppo"		Partecipazione del primo ministro del Mozambico, Luisa Diogo, al Festival dell'Economia di Trento	Pubblicazione libro "Darsi il tempo", Cereghini e Nardelli
	Agenda di Accra sull'efficacia degli aiuti (Accra Agenda for action)		Avvio del percorso "La Carta di Trento"	
	La popolazione che vive nelle città supera la popolazione rurale			
2009	Il Consiglio Europeo adotta le conclusioni sull'integrazione della dimensione ambientale nella cooperazione allo sviluppo	Parte il programma SEENET 2		
	La Commissione Europea lancia il Piano d'Azione "Non solo PIL - Misurare il progresso in un mondo in cambiamento"			
	Comunicazione della Commissione Europea: Un piano d'azione in dodici punti a sostegno degli obiettivi di sviluppo del millennio		Adozione del Programma di Sviluppo Provinciale della XIV legislatura; assi: Capitale umano, Capitale produttivo, Capitale sociale e welfare, Capitale identitario e culturale. Capitale ambientale e infrastrutturale, Capitale istituzionale e partecipativo	
2010	Seconda revisione dell'accordo di Cotonou (Ouagadougou, 23/06/2010)	Aggiornamento Linee guida MAE sulla cooperazione decentrata e adozione delle Linee guida "Valutazione in itinere ed ex post dell'Aiuto Pubblico allo Sviluppo attuato dal Ministero degli affari Esteri, Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo"	Adesione della Serbia alla Fondazione Opera Campana dei caduti di Rovereto	Costituzione Comitato Servizi Cooperazione coi Balcani
2011	Quarto Forum di Alto Livello sull'Efficacia degli Aiuti, Busan (Corea del Sud)			Costituzione ADL Peja/Pec
	UNDP pubblica il Rapporto sullo Sviluppo Umano dal titolo "Sostenibilità ed equità"			
	La popolazione mondiale raggiunge i 7 miliardi			
2012	Rio + 20		Adesione del Mozambico e della Bosnia Erzegovina alla Fondazione Opera Campana dei caduti di Rovereto	Costituzione Associazione Trentino con i Balcani

## ANNEX 2

### Summary table of the main phases of international cooperation: a multilevel perspective

YEARS	INTERNATIONAL	ITALIAN	TRENTINO	"TRENTINO WITH"
1987	The Bruntland report: "Our Common Future"	International cooperation law (49/87)		
1988	Max Havelaar, the first fair trade brand in the world, is created in the Netherlands.		Provincial law on International cooperation (10/88)	
1989	IV Lomé Convention			
1990	World Congress of Local Governments for a Sustainable Future, organised by the United Nations in New York.	Law nr. 142/1990, Organisation of local authorities: municipalities and provinces start to include commitments on peace, cooperation and international solidarity in their statutes.		
	Resolution of the European Council on cooperation with Non Governmental Organisations			
	The EU LEADER (Liaison entre actions de développement de l'économie rural) programme is started			
1991	First Iraq war	Law 288/91, about welfare and insurance for volunteers and development workers	Establishment of the Forum Trentino for peace and human rights (p.l. Promotion and diffusion of the culture of peace - 11/91)	Establishment of the Casa per la Pace in Trento
1992	Rio Conference on Earth and Environment	Establishment within MAE of workgroup PROVAL (PROCedura per la VALutazione) to rationalise the procedure for evaluation of the Project Cycle	MAE grants the PAT the management of a human development project in Mozambique (Manica Province)	
	Rome peace agreement that puts an end to war in Mozambique	Establishment of the Coordinamento Bresciano Iniziative di Solidarietà		
	War in BiH breaks out	The "march of 500" in Sarajevo		
1993	Establishment of the first LDA (Subotica)	"Mir sada": attempt of marching on Sarajevo	The International University of Peoples' Institutions for Peace (UNIP) is established	
	The European Commission publishes the first manual on Project Cycle Management and logical framework	The Consorzio Italiano di Solidarietà is established	Provincial law on emergency assistance (14/93)	
	Fourth Report on human development "Sustainable Human Development"	CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) ratifies the first National Plan for Sustainable Development in fulfilment of Agenda 21		
1994	Aalborg Charter for sustainable development of European cities			Tent of the Casa per la Pace in Trento
	Beijing (World UN conference on Women and Development) and Copenhagen (World UN conference on Social Development)			
1995	Review of the Lomé Convention (November 4th 1995)	MAE approves the PROVAL Manual for Project Cycle Management		
1996	Regulation the European Council regarding assistance to Bosnia-Herzegovina, to Croatia, to the Federal Republic of Yugoslavia and to Former Yugoslavia Republic of Macedonia	Coordinamento Bresciano becomes Associazione Ambasciata della Democrazia Locale a Zavidovici and establishes the LDA of Zavidovici		
	Second UN Conference on Human Settlement, Istanbul – adoption of the Habitat II Agenda	UNOPS Project "Atlante"		Establishment of APP

YEARS	INTERNATIONAL	ITALIAN	TRENTINO	"TRENTINO WITH"
1997	Adoption of the Kyoto protocol		Official beginning of PDHL/MOZ of UNOPS	
1998	Adoption of European Regulation regarding decentralised cooperation			
1999	NATO intervention in Kosovo	First operational plan of PDHL/MOZ and launch of the decentralised cooperation component of PDHL/MOZ		Establishment of the Trentino Roundtable with Kosovo
	World population reaches 6 billions			
	World Bank e IMF launch the PRSP (Poverty Reduction Strategy Paper) as a new procedure for the granting of loans to developing countries			
2000	The Hannover call of municipal leaders at the turn of the 21st century	MAE guidelines on decentralised cooperation	Establishment of the association Sottosopra	Starting of the decentralised cooperation programme in Mozambique (coordination by Sottosopra)
	UN Assembly in Geneva on Social Development		Starting of the "Territorial pacts"	
	Millennium Declaration Resolution of the UN General Assembly		The President of Mozambique, Joaquim Chissano, visits Trento	
	Milosevic loses the presidential elections	Solidarity Campaign 'Svama' (with you) in support of a democratic transition in Serbia	Osservatorio Balcani is founded	LDA Prijedor is founded
	Cotonou Partnership agreement among the African, Caribbean and Pacific Countries on one side, and the EC and its member States on the other	Legislative Decree, nr. 267/2000, art. 272 on rules on local authorities defines funding procedures of decentralised cooperation of provinces and municipalities	The Provincial government adopts the Act on Sustainable Development	
2001	Establishment of the LDA of Central and South Serbia	Law 84/01, regarding the Italian participation to stabilisation, reconstruction and development of Balkan Countries		Cooperation protocol between PAT, Province of Sofala and PDHL
	The UN general assembly in New York decrees the transformation of the Habitat Commission into the United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) starting January 1st 2002, with the purpose of coordinating the achievement of the Millennium Goals related to urban development and settlements			Establishment of the Trentino Roundtable with Mozambique
	First World Social Forum in Porto Alegre (Brazil). Establishment of FAL(Forum de Autoridades Locales para la Inclusion Social y la democracia participativa)	Regulations regarding the Italian participation to reconstruction and development in the Balkans (21/01)		Establishment of the association "Tavolo Trentino con la Serbia"

YEARS	INTERNATIONAL	ITALIAN	TRENTINO	"TRENTINO WITH"
2002	Monterrey Conference (Mexico) focused on finance for development	Publication of MAE's operational manual for monitoring and evaluation of development cooperation initiatives	Adoption of the Provincial Development Programme of the XII legislature; axes: sustainability of development, subsidiarity, responsibility	Establishment of the Consorzio Associazioni con il Mozambico (CAM)
	Second World Social Forum in Porto Alegre (Brazil)	Balkan Bus and European Social Forum in Florence		Start of the project "Viaggiare i Balcani"
	World summit on sustainable development in Johannesburg (SA)	CIPE approves the Environmental Plan of Action for sustainable development in Italy		The appeal promoted by OB "Europe beyond borders" is presented in Sarajevo to the President of the EU Commission Romano Prodi
2003	First forum on harmonisation of aid in Roma			Opening of the detached office of the LDA in Kraljevo
	Thessaloniki Summit: European promise of integration of the Balkan in the EU			
2004	Aalborg +10 "Aalborg Commitments"		OB portal for decentralised cooperation <a href="http://www.balcanicooperazione.it">www.balcanicooperazione.it</a> is created	
	Second International Roundtable on Managing for Development Results, Marrakech			
2005	G8 in Gleneagles (Africa, debt, climate change)		International cooperation law (04/05)	Publication of "Dal circo umanitario alla cooperazione comunitaria", Nardelli
	Paris Declaration on aid effectiveness		The revision of the Provincial Urban Plan is started	Signing of Letter of intent between PAT and the County of Sofala
2006	Communication of the European Commission - The Western Balkans on their way to the EU: strengthening stability and reinforcing prosperity	Law nr. 270/2006, interventions in Lebanon	Adoption of the Provincial Development Programme of the XIII legislature; axes: knowledge, competitiveness, solidarity and work, identity and territory	UNIP travel to Caia (with members of TcP e TcKv)
	The European Council updates the EU strategy for sustainable development adopting the Updated Strategy			
2007	Communication of the European Commission - From Cairo to Lisbon - The strategic partnership EU-Africa	Draft law on development cooperation		TcP e TcKv begin to be funded in "direct management" by PAT
	UN-Habitat approves the Guidelines on decentralisation and the strengthening of local authorities		Visit of the President of Mozambique Armando Guebuza in Trento	
	The European Commission introduces the Leipzig charter on Sustainable European Cities and the European territorial agenda			Establishment of the Association "Trentino con il Kosovo"

YEARS	INTERNATIONAL	ITALIAN	TRENTINO	"TRENTINO WITH"
2008	Follow-up of Monterrey in Doha (Qatar)	Document approved by the Senate at the end of a survey on development cooperation policy and on the prospect of reform of the legislation	The Training Centre for International Cooperation (TCIC) is established	
	Communication of the European Commission "Local authorities as development actors"		Prime Minister of Mozambique Luisa Diogo participates at the Economy Festival of Trento	The book "Darsi il tempo" by Cereghini e Nardelli is published
	Accra Agenda on the effectiveness of aid (Accra Agenda for action)		Starting of the "Trento Charter" process	
	The urban population surpasses the rural population			
2009	The European Council adopts the conclusions on the integration of the environmental dimension into development cooperation	The SEENET 2 programme is launched		
	The European Commission launches the Action Plan "Not only GNP - Measuring progress in a changing world"			
	Communication of the European Commission: An action plan in twelve points in support of the Millennium Development Goals			
2010	Second revision of the Cotonou Agreement (Ouagadougou, 23/06/2010)	Update of MAE guidelines on decentralised cooperation and adoption of guidelines "Evaluation in itinere and ex post of Overseas Development Aid of the Ministry for Foreign Affairs"	Adoption of the Provincial Development Programme of the XIV legislature; axes: human Capital, productive Capital, social Capital and welfare, identity and cultural Capital. Environmental and infrastructural Capital, Institutional and participating Capital	Establishment of the Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani
2011			Serbia joined the Peace Bell Foundation of Rovereto	
	Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness, Busan (South Korea)			Foundation of the LDA of Peja/Pec
	UNDP publishes the Report on Human Development entitled "Sustainability and Equity"			
2012	The world population reaches 7 billions			
	Rio + 20		Mozambique and Bosnia Herzegovina joined the Peace Bell Foundation of Rovereto	Establishment of Associazione Trentino con i Balcani

## ANEXO 2

### Tábua sinóptica das principais fases da cooperação internacional: uma perspectiva multinível

ANOS	INTERNACIONAL	NACIONAL	TRENTINO	"TRENTINO COM"
1987	Relatório Bruntland "O nosso futuro comum"	Lei sobre a cooperação internacional (49/87)		
1988	Nasce nos Países Baixos Max Havelaar a primeira marca de comércio equitativo no mundo		Lei Provincial sobre a cooperação internacional (10/88)	
1989	IV Convenção de Lomé			
1990	Congresso Mundial dos governos locais para um futuro sustentável	Lei de 8 de Junho de 1990, n. 142 Regime das autonomias locais: municípios e províncias começam a inserir nos seus estatutos compromissos para com a paz, a cooperação, a solidariedade internacional		
	Resolução do Conselho Europeu sobre a cooperação com as organizações não governamentais			
	Nasce o programa de iniciativa comunitária LEADER (Liaison entre actions de développement de l'économie rurale)			
1991	Primeira guerra no Iraque	Lei 288/91, em matéria previdencial e de seguros para voluntários em serviço civil e cooperantes	Instituição do fórum TN para a paz e os direitos humanos (L.P. Promoção e difusão da cultura da Paz - 11/91)	Constituição da "Casa per la Pace di Trento" ( Casa para a Paz de Trento)
1992	Conferência do Rio sobre o ambiente	Instituição ao MAE do grupo de trabalho PROVAL (PROcedimento para a aVALiação) para racionalizar o procedimento de avaliação do Ciclo do Projecto	O MAE entrega à PAT a gestão de um Projecto de Desenvolvimento Humano em Moçambique (Província de Manica)	
	Acordos de Paz de Roma que põem fim à guerra em Moçambique	Constitui-se a coordenação Bresciana das iniciativas de Solidariedade		
	Explode a guerra em BiH	A "marcha dos 500" em Sarajevo		
1993	Constituição primeira ADL (Subotica)	"Mir sada": tentativa de marcha sobre Sarajevo	Constitui-se a Universidade internacional das Instituições e dos Povos para a Paz (UNIP)	
	A Comissão Europeia publica o primeiro manual sobre Project Cycle Management e quadro lógico	Constitui-se o Consórcio Italiano de Solidariedade	Lei Provincial sobre as intervenções de emergência (14/93)	
	Quarto Relatório sobre o Desenvolvimento humano "Desenvolvimento Humano Sustentável"	O Comité interministerial para a programação económica (CIPE) aprova o primeiro plano nacional para o Desenvolvimento Sustentável em aplicação da Agenda 21		
1994	Aalborg "Carta para o Desenvolvimento Sustentável das cidades europeias"			Tenda da Casa para a Paz em Trento
	Pequim (Conferência mundial das Nações Unidas sobre Mulheres e Desenvolvimento) e Copenhaga (Conferência mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Social)			
1995	Revisão da Convenção de Lomé	O MAE aprova o manual PROVAL Gestão do Ciclo do Projecto		
1996	Regulamento do Conselho Europeia relativo à ajuda à Bósnia e Herzegovina, à Croácia, à República federal da Jugoslávia e à ex República jugoslava da Macedónia	Coordenação Bresciana torna-se Associação Embaixada da Democracia local em Zavidovici e abre a ADL de Zavidovici		
	Segunda Conferência das Nações Unidas sobre os assentamentos humanos, Istanbul - adoção da agenda Habitat II	Projecto UNOPS "Atlante"		Constituição APP



ANOS	INTERNACIONAL	NACIONAL	TRENTINO	"TRENTINO COM"
1997	Adoção do Protocolo de Kyoto	Início oficial do PDHL/MOZ de UNOPS		
1998	Adoção do Regulamento Europeio sobre a cooperação descentralizada			
1999	Intervenção NATO no Kosovo	Primeiro plano operativo do PDHL/MOZ e início da componente de cooperação descentralizada do PDHL/MOZ		Constituição da Mesa "Trentino com" Kosovo
	A população atinge os 6 mil milhões			
	Banco Mundial e Fundo Monetário internacional introduzem o PSRP (Poverty Reduction Strategy Paper) como novo processo para a concessão de empréstimos aos países em via de desenvolvimento			
2000	Apelo de Hannover das autoridades locais europeias no limiar do século XXI	Linhas guias MAE sobre a cooperação descentralizada	Constituição de Sottosopra	Início do programa de cooperação descentralizada em Moçambique (coordenação Sottosopra)
	Assembleia Nações Unidas de Genebra sobre o Desenvolvimento Social		Partem os Pactos Territoriais	
	Declaração do Milénio: Resolução da Assembleia Geral das Nações Unidas		Visita do Presidente de Moçambique Joaquim Chissano a Trento	
	Derrota de Milosevic nas eleições presidenciais	Campanha de solidariedade 'Svama' (convosco) em apoio à transição democrática na Sérvia	Constitui-se o Observatório Balcãs (OB)	Constituição ADL Prijedor
	Acordo de Cotonou de parceria entre os membros do grupo dos estados da África, das Caraíbas e do Pacífico, por um lado, e a Comunidade europeia e os seus estados membros, pelo outro	Decreto Legislativo n. 267 /2000, art. 272 sobre o ordenamento das entidades locais: define as modalidades de financiamento da cooperação descentralizada de províncias e municípios	A Junta Provincial adopta o Ato de orientação sobre o Desenvolvimento Sustentável	
2001	Constituição da ADL da Sérvia centro-sul	Lei 84/01, para a participação italiana na estabilização, na reconstrução e no Desenvolvimento de Países da área dos Balcãs		Protocolo de cooperação entre a PAT, Província de Sofala e PDHL
	A Assembleia geral das Nações Unidas delibera a transformação da Comissão Habitat em United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) a partir do Primeiro de Janeiro de 2002, com a função de coordenar o alcance dos objectivos do Milénio relativos ao Desenvolvimento urbano e assentamentos			Constituição da Mesa Trentina com Moçambique
	Primeiro fórum social mundial em Porto Alegre (Brasil), constitui-se também o FAL (fórum de Autoridades Locais para a Inclusão Social y a democracia participativa)-Fórum de Autoridades locais para a Inclusão Social e a Democracia participativa	Disposições para a participação italiana na reconstrução e no Desenvolvimento nos Balcãs (21/01)		Constituição da associação: Mesa Trentina com a Sérvia

ANOS	INTERNACIONAL	NACIONAL	TRENTINO	"TRENTINO COM"
2002	Conferência em Monterrey (México) sobre a finança para o Desenvolvimento	Publicação por parte do MAE do Manual operativo de monitorização e avaliação das iniciativas de cooperação para o Desenvolvimento	Adopção do programa de Desenvolvimento Provincial da XII legislatura; eixos: sustentabilidade do Desenvolvimento, subsidiariedade, responsabilidade	O Apelo promovido pela OB "A Europa para além das fronteiras" é apresentado em Sarajevo ao Presidente da Comissão UE Romano Prodi
	Segundo fórum social mundial em Porto Alegre (Brasil)	Balkan Bus e fórum social Europeu em Florença		Constituição do Consórcio Associações com Moçambique (CAM)
	Cimeira mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo (África do Sul)	O CIPE aprova a Estratégia de acção ambiental para o Desenvolvimento Sustentável em Itália		Arranque do projecto Viajar os Balcãs
2003	Primeiro fórum sobre a harmonização das ajudas em Roma			Abertura da sede destacada da ADL em Kraljevo
	Cimeira de Tessalónica: promessa europeia de integração dos Balcãs na EU			
2004	Aalborg +10 "Compromissos de Aalborg"		Nasce o portal da cooperação descentralizada de OB <a href="http://www.Balcanicooperazione.it">www.Balcanicooperazione.it</a>	
	Segunda cimeira internacional "Managing for Development Results" Marráquexe			
2005	G8 a Gleneagles (África, dívida, alterações climáticas)		Lei sobre a cooperação internacional (04/05)	Publicação "Do circo humanitário à cooperação comunitária", Nardelli
	Declaração de Paris sobre a eficácia das ajudas		Começa a revisão do Plano Urbanístico Provincial	Renovação da carta de intenções entre a PAT e a Província de Sofala
2006	Comunicação da Comissão Europeia - os Balcãs ocidentais no caminho rumo à UE : consolidar a estabilidade e reforçar a prosperidade	Lei n.270/2006, intervenções no Líbano	Adopção do programa de Desenvolvimento Provincial da XIII legislatura; eixos: conhecimento, competitividade, solidariedade e trabalho, identidade e território	Viagem UNIP a Caia (participam membros de TcP e TcKv)
	O Conselho Europeu actualiza a Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável adoptando a Estratégia Renovada			
2007	Comunicação da Comissão Europeia - Do Cairo à Lisboa – A parceria estratégica UE-África	Projecto de Decreto Lei sobre a cooperação para o Desenvolvimento		TcP e TcKv passam à modalidade de financiamento "directa" da PAT
	UN-Habitat aprova as Linhas Guias sobre a descentralização e o reforço das autoridades locais		Visita do Presidente de Moçambique Armando Guebuza a Trento	
	A Comissão europeia apresenta a Carta de Lipsia sobre as cidades europeias sustentáveis e a Agenda territorial europeia			Constituição Associação "Trentino com" o Kosovo

ANOS	INTERNACIONAL	NACIONAL	TRENTINO	"TRENTINO COM"
2008	Follow-up de Monterrey em Doha (Qatar)	Documento aprovado do Senado da Republica a conclusão da pesquisa sobre a politica da cooperação para o Desenvolvimento e sobre as perspectivas de reforma do relativo direito	Constitui-se o Centro para a Formação à Solidariedade internacional	Publicação livro "Darsi il tempo", Cereghini e Nardelli
	Comunicação da Comissão Europeia "Autoridades locais actores do Desenvolvimento"		Participação da primeira ministra de Moçambique, Luísa Diogo, ao Festival da Economia de Trento	
	Agenda de Acra sobre a eficácia das ajudas (Accra Agenda for Action)		Início do percurso "La Carta di Trento" (A Carta de Trento)	
	A população que vive nas cidades supera a população rural			
2009	O Conselho Europeu adopta as conclusões sobre a integração da dimensão ambiental na cooperação para o Desenvolvimento	Parte o programa SEENET 2		
	A Comissão europeia lança o Plano de Acção "Não só PIB - Medir o progresso num mundo em mudança"			
	Comunicação da Comissão Europeia : Um plano de acção em doze pontos em apoio aos objectivos de Desenvolvimento do milénio		Adopção do programa de Desenvolvimento Provincial da XIV legislatura; eixos: Capital humano, Capital produtivo, Capital social e welfare, Capital identitário e cultural. Capital ambiental e infra-estructural, Capital institucional e participativo	
2010	Segunda revisão do Acordo de Cotonou (Ougadougou, 23/06/2010)	Actualização Linhas Guia MAE sobre a cooperação descentralizada e adoção das Linhas Guia "avaliação em itinere e ex post da Ajuda Pública ao Desenvolvimento executada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, Direcção Geral para a Cooperação para o Desenvolvimento"	Adesão da Sérvia à Fundação "Opera Campana dei caduti" (Sino da Paz)	Constituição Comité Serviços cooperação com os Balcãs
2011	Quarto fórum de Alto Nível sobre a Eficácia das Ajudas, Busan (Coreia do Sul)			Constituição ADL Peja/Pec
	UNDP publica o Relatório sobre o Desenvolvimento Humano com o título "Sustentabilidade e equidade"			
	A população mundial atinge os 7 mil milhões			
2012	Rio + 20		Adesão de Moçambique e da Bósnia Herzegovina à Fundação "Opera Campana dei caduti" (Sino da Paz)	Constituição Associação "Trentino com" os Balcãs

# Glossario acronimi

## Acronyms glossary

### Glossario dos acrónimos

ITA	ENG	POR	
ADL	LDA	ADL	Agenzia della Democrazia Locale Local Democracy Agency Agencia da Democracia Local
ATB	ATB	ATB	Associazione Trentino con i Balcani Association Trentino with the Balkans Associação Trentino com os Balcãs
APP	APP	APP	Associazione Progetto Prijedor Association Prijedor Project Associação Projecto Prijedor
ATcK	ATcK	ATcK	Associazione Trentino con il Kosovo Association Trentino with Kosovo Associação Trentino com Kosovo
BiH	BiH	BiH	Bosnia Erzegovina Bosnia and Herzegovina Bósnia e Herzegovina
CAM	CAM	CAM	Consorzio Associazioni con il Mozambico Consortium Associations with Mozambique Consorcio Associações com Moçambique
CB	CB	CB	Comitato Servizi Cooperazione con i Balcani Services Committee for Cooperation with the Balkans Comité Serviços de Cooperação com os Balcãs
CFSI	TCIC	CFSI	Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale Training Centre for International Cooperation Centro para a Formação à Solidariedade Internacional
MAE	MAE	MAE	Ministero degli Affari Esteri italiano Ministry of Foreign Affairs of Italy Ministério dos Negócios Estrangeiros Italiano
NATO	NATO	NATO	Organizzazione del Trattato dell'Atlantico del Nord North Atlantic Treaty Organisation Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAT	PAT	PAT	Provincia autonoma di Trento Autonomous Province of Trento Província autónoma de Trento
PDHL	PDHL	PDHL	Programma di sviluppo umano a livello locale Local Human Development Programme Programa de Desenvolvimento Humano a nível Local
TcK	TwK	TcK	Trentino con il Kosovo Trentino with Kosovo Trentino com Kosovo
TcKv	TwKv	TcKv	Trentino con Kraljevo Trentino with Kraljevo Trentino com Kraljevo
TcM	TwM	TcM	Trentino con il Mozambico Trentino with Mozambique Trentino com Moçambique
TcP	TwP	TcP	Trentino con Prijedor Trentino with Prijedor Trentino com Prijedor
TTKv	TTKv	TTKv	Tavolo Trentino con Kraljevo Trentino Roundtable with Kraljevo Mesa Trentina com Kraljevo
Seenet	Seenet	Seenet	South East Europe Network
UNIP	UNIP	UNIP	Università Internazionale delle Istituzioni dei Popoli per la Pace International University of Peoples' Institutions for Peace Universidade Internacional das Instituições dos Povos para a Paz
UNOPS	UNOPS	UNOPS	United Nations Organization for Project Service





**Centro per la Formazione  
alla Solidarietà  
Internazionale** Training  
Centre for  
International  
Cooperation

Vicolo San Marco,1  
38122 Trento, Italy

T. +39 0461 263636  
F. +39 0461 261395

C.F. e P.IVA 02076540224  
info@tcic.eu www.tcic.eu

