

VOLONTARIATO INTERNAZIONALE  
PER LO SVILUPPO



Insieme, per un mondo possibile

# VIS

## PIANIFICAZIONE STRATEGICA

### 2022 - 2027

# Indice

- **CONTESTO DI RIFERIMENTO**
- **OBIETTIVI STRATEGICI PROGRAMMATICO / TEMATICI**
- **OBIETTIVI STRATEGICI ORGANIZZATIVO / FUNZIONALI**
- **PROGRAMMAZIONE NEI PAESI PARTNER: LE PRIORITÀ GEOGRAFICHE E ALTRI CARATTERI DI INTERVENTO**
- **SINTESI DELLE AZIONI TRASVERSALI**

## CONTESTO DI RIFERIMENTO

### ***La cooperazione allo sviluppo quando la storia accelera***

Nel 1992 Francis Fukuyama pubblicava un libro di grande successo: *La fine della storia e l'ultimo uomo*. A quasi trent'anni di distanza dall'uscita di un testo che s'interrogava dopo la caduta del muro di Berlino sui possibili pericoli e minacce per la stabilità dell'ordine democratico e sul profondo bisogno di riconoscimento identitario delle società, e a vent'anni dall'11 settembre 2001, vediamo oggi che la storia sta accelerando, particolarmente proprio negli ultimi anni, come dimostra la pandemia da SARS-COV-2 dalla fine del 2019. Questi cambiamenti richiedono un continuo confronto al nostro interno come VIS, ma anche nella Famiglia Salesiana e nel mondo della cooperazione internazionale per lo sviluppo. Per essere costruttivo il confronto deve basarsi sulle radici della nostra storia e orientarsi sugli obiettivi che ci stanno di fronte, cioè deve "guardare indietro per guardare e andare avanti". Le nostre radici affondano nel messaggio e nella forza emancipante del Vangelo e nella testimonianza di Don Bosco, radici profonde che danno vita a foglie e semi che si spargono nel mondo e che indicano il percorso dell'amore e della cura per tutti gli esseri umani, soprattutto per i giovani e le giovani in situazioni di maggiore vulnerabilità e difficoltà. In questo senso, visione e missione del nostro organismo sono confermate dalle nostre radici e dalla nostra identità, ma - nel contempo - devono sempre aggiornarsi e confrontarsi con un mondo complesso e in continua e veloce trasformazione. Visione e missione sono cioè capisaldi, ma la sfida sta nell'operare oggi in vista degli obiettivi futuri, occorre quindi capire come "navigare tra le opportunità, ma anche tra i vincoli e le condizioni poste dalla trasformazione del contesto". Usando un'espressione sintetica possiamo dire che è evidente che *c'è bisogno di più cooperazione internazionale, ma è sempre più difficile metterla in atto*. Sta crescendo la distanza fra gli obiettivi perseguiti e le condizioni del loro concreto perseguimento e realizzazione.

#### ***a. Lo sviluppo umano e sostenibile: il faro***

Dal dopoguerra agli anni Settanta lo sviluppo era pensato soprattutto come crescita economica, visione comprensibile per le esigenze di ricostruzione postbellica. Dagli anni Ottanta in poi l'idea di sviluppo si estende: nel 1987 il rapporto *Our common future* delle Nazioni Unite, noto come "Rapporto Brundtland", presenta l'idea di "sviluppo sostenibile", cioè quello che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri. Nel 1990 UNDP pubblica il primo *Rapporto sullo Sviluppo Umano* e presenta l'Indice di Sviluppo Umano (ISU) che, oltre alla dimensione economica, include anche educazione e salute come sue componenti fondamentali. L'idea di uno sviluppo fondato sui diritti umani e sull'accrescimento delle capacità degli individui si deve soprattutto al contributo di Amartya Sen. Parallelamente, la povertà non è più concepita solo come mancanza di reddito ma privazione delle opportunità di migliorare la propria condizione. Gli esseri umani sono posti al centro dell'analisi, una prospettiva importante e significativa in un'ottica cristiana e salesiana perché volta allo sviluppo integrale della persona, come asseriva nel 1967 Paolo VI nella *Populorum Progressio*, in cui chiedeva lo "sviluppo integrale dell'uomo, di tutto l'uomo".

Nel 2000 le Nazioni Unite lanciano gli otto Obiettivi del Millennio (*Millennium Development Goals – MDGs*), che, con l'*Agenda 2030* lanciata a settembre 2015, diventano i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*), caratterizzati da 169 targets e 232 indicatori. I 17 obiettivi sono raggruppati in cinque aree principali: *Persone, Pianeta, Prosperità, Pace* (e inclusione sociale), *Partenariato globale* (le cd. "cinque P"). Riteniamo che tradurre *People* con *Persone* (e non *Popoli*) sia più pertinente nel contesto dell'Agenda 2030, perché così si sottolinea meglio l'aspetto della promozione e protezione dei diritti umani e della dignità di ogni donna e uomo. Nell'*Agenda 2030* l'enfasi è sul tema della sostenibilità, declinata in tre aspetti: ambientale, sociale ed economica; essa dovrebbe costituire la base di ogni progetto, programma e politica di sviluppo. Nel contempo l'*Agenda 2030* sancisce che "*leave no one behind*", ovvero "nessuno resti indietro", quindi un impegno e un'attenzione particolare verso chi è più in difficoltà. Per noi del VIS e per tutta la Famiglia Salesiana questo è un richiamo particolarmente forte, che fa parte della nostra storia e si coniuga con l'idea di sviluppo umano e sostenibile. In questo senso, negli *SDGs* troviamo temi

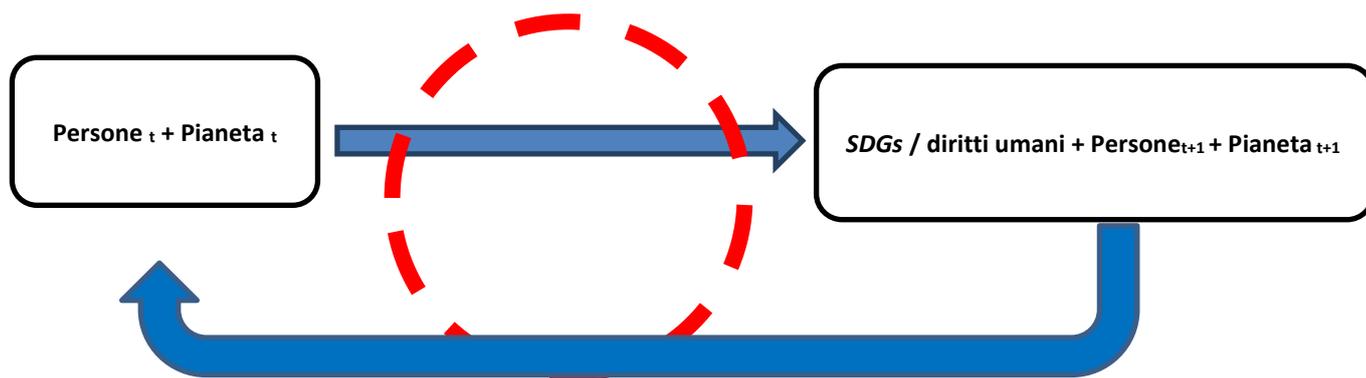
fondamentali per l'azione del VIS: l'educazione e la formazione di qualità, il lavoro dignitoso, la riduzione delle diseguaglianze, la coesione e l'inclusione sociale, come evidenziato anche dal documento "A Salesian Response to 2030 Agenda".<sup>1</sup>

Con gli *SDSGs* e le varie *Conferences of Parties* (cd. COP), il tema della sostenibilità ambientale si impone sempre più nell'agenda politica e dello sviluppo, oltre che nell'opinione pubblica. Ad aprire nuove e più significative prospettive ha contribuito anche l'enciclica *Laudato Si'* di Papa Francesco nel 2015 e la sua visione di *Ecologia Integrale*, che considera la promozione della persona nella sua integrità e complessità, con particolare attenzione verso i più poveri, focalizzando e valorizzando le imprescindibili connessioni esistenti tra sistema sociale, economico, politico e casa comune, cioè il creato. Nella visione di Papa Francesco, tutto è appunto connesso e integrato ed è fondato su una dimensione spirituale che alimenta e può potenziare l'impegno e l'azione per il bene comune. In estrema sintesi, si potrebbe affermare che la visione laica sullo sviluppo umano e sostenibile, impostasi soprattutto a partire dai primi anni Novanta, nell'Ecologia Integrale si estende ulteriormente ad ogni fattore e condizione significativi e/o rilevanti per la vita, fino ad abbracciare il cuore stesso dei credenti.

Lo sviluppo umano a favore dei giovani è il nostro carisma. Ad esso dobbiamo coniugare la preoccupazione per la salvaguardia del creato: non è un passaggio facile e va ponderato con attenzione ed impegno. Come inserire nelle nostre strategie la visione dell'ecologia integrale e la sostenibilità ambientale? Ci vuole convinzione e pazienza, soprattutto è necessario il rafforzamento dell'expertise della nostra struttura operativa e la partecipazione e il contributo delle diverse articolazioni del nostro organismo, come i presidi, i partecipanti e i volontari.

## **b. La riproduzione sostenibile**

La figura qui sotto illustra le sfide della sostenibilità alla luce dello sviluppo umano e sostenibile. Abbiamo visto che gli *SDGs* sono raggruppati in cinque aree di "importanza critica", ma due di esse (*Persone* e *Pianeta*) sono obiettivi ultimi, mentre le altre tre aree (*Prosperità*, *Pace* e *Partenariato*), pur importantissime, sono da considerarsi più come strumenti e mezzi. *Persone* e *Pianeta* nella lettura economica prevalente sono considerati come "lavoro" e "risorse naturali", fattori di produzione che si combinano con tecnologia e capitale per produrre ricchezza, cioè un Prodotto Interno Lordo (PIL) sempre più grande.



Nella visione dello sviluppo umano e sostenibile non è però questo il significato della freccia superiore. Ogni società in ogni epoca storica considera e si fonda su esseri umani e natura, *Persone* e *Pianeta*, che però nel ciclo di riproduzione sostenibile costituiscono anche il fine ultimo dell'attività economica e sociale, con un insieme di beni e servizi che deve soddisfare i requisiti di benessere decisi collettivamente, cioè produrre un PIL che non solo includa, ma privilegi gli *SDGs* e i diritti umani rispetto al profitto e alla minimizzazione dei costi. L'obiettivo dello sviluppo umano e sostenibile non è soltanto un PIL "più verde", ma dare l'opportunità

<sup>1</sup> Cfr.: <http://donbosconetwork.org/a-salesian-response-to-2030-agenda/>

a *Persone e Pianeta* di migliorare nel corso del tempo: in t+1 *Persone e Pianeta* sono cambiati rispetto a t, perché identifica uomini e donne più istruite e con più opportunità, la riduzione e ottimizzazione (in chiave sostenibile) dell'utilizzo di risorse, anche reintegrando quelle consumate. Considerando come una generazione (come nel Rapporto Brundtland), la figura descrive lo scorrere delle generazioni ove si spera nel loro miglioramento. La freccia in basso indica la ricostituzione delle condizioni che consentano alla società di andare avanti, ma è anche il lascito di una generazione alle prossime, madri e padri ai figli, una società al suo futuro. *Persone e Pianeta* sono il porto da cui ogni generazione salpa, ma sono anche il faro che guida la rotta fino ad un porto d'arrivo da cui riprendere un nuovo viaggio.

Questo schema ci può aiutare a comprendere due punti importanti dello sviluppo umano e sostenibile:

1. la sostenibilità economica è strumento, mezzo, per ottenere *Persone e Pianeta* migliori;
2. *Persone* è fattore da considerarsi "superiore" anche a *Pianeta*: gli esseri umani sono gli attori dei processi di sviluppo e ne sono responsabili. Uno studioso inglese del milleseicento diceva "la terra è la madre della ricchezza e il lavoro ne è il padre e il principio attivo"<sup>2</sup>. Gli esseri umani, i popoli, le persone sono gli attori che prendono le decisioni e che possono incidere sul ciclo; non è un caso che il titolo della risoluzione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite che ha promulgato gli *SDGs* sia "*Trasformare il nostro mondo*".<sup>3</sup>

Lo schema della figura può inoltre far pensare alla cd. "economia circolare", ma questa sarebbe una visione riduttiva perché, invece, ciò che si richiede è una riorganizzazione generale dei sistemi di produzione e consumo (cfr. *SDG 12*<sup>4</sup>) e non di singole linee produttive; è cioè il sistema socio-economico e politico nel suo complesso che dovrebbe essere trasformato ponendo lo sviluppo umano e sostenibile come finalità ultima e permanente.

### **c. I cambiamenti nel mondo: il mare in cui navigare**

Il cerchio tratteggiato della figura rappresenta le condizioni in cui la cooperazione allo sviluppo deve muoversi verso lo sviluppo umano e sostenibile, cioè il contesto in cui si deve operare, con le opportunità ed i vincoli che presenta: strutture economiche, politiche, sociali, finanziarie, tecnologiche, ma anche conflitti di interessi contrapposti ed enormi squilibri di potere e diseguaglianze. Nella programmazione VIS del 2017-2020 abbiamo considerato tre grandi cambiamenti intervenuti negli ultimi trent'anni nell'economia e nella politica mondiale: la crescita economica in Asia orientale; l'esplosione della finanza internazionale e l'importanza sempre maggiore assunta dai flussi migratori. Riprendiamo quelle tappe, alle quali dobbiamo aggiungere due recenti eventi fondamentali: la pandemia che ha colpito il mondo intero dalla fine del 2019 e l'aumento di paesi e intere regioni caratterizzati da instabilità socio-politica e conflitti, tanto da diventare in qualche caso "stati falliti".

Le interconnessioni esistenti tra tutti i fenomeni che a livello globale caratterizzano la situazione di generalizzata instabilità e di ulteriore peggioramento degli squilibri mondiali non possono passare inosservate. La nostra azione s'inserisce pienamente in un contesto fortemente condizionato dai cambiamenti climatici e dalle sue conseguenze non solo sui paesi vulnerabili e già impoveriti, ma anche nei paesi a sviluppo avanzato. Non possiamo non interrogarci sulle nostre responsabilità come paese, come organizzazione, come singoli individui, e non prevedere adeguati aggiustamenti e correttivi anche nel nostro modo di operare e di approcciare i problemi legati alla sostenibilità ambientale. La pandemia da Covid 19 è "solo" un esempio di come tutto il mondo sia connesso e di quanto - purtroppo - molti ancora faticano a capire che "*non possiamo pensare di essere sani in un mondo malato*" e di come "*essendo tutti sulla stessa barca, nessuno si salva da solo*" per parafrasare le parole di Papa Francesco. Non sarà quindi solo l'affrontare le conseguenze dell'emergenza pandemica o dei disastri ambientali dovuti al "clima impazzito" a

<sup>2</sup> William Petty (1623-1687), *Treatise on taxes and contributions* (1662).

<sup>3</sup> Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015, *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Disponibile su [https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda\\_2030\\_ITA\\_UNRIC2.pdf](https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda_2030_ITA_UNRIC2.pdf)

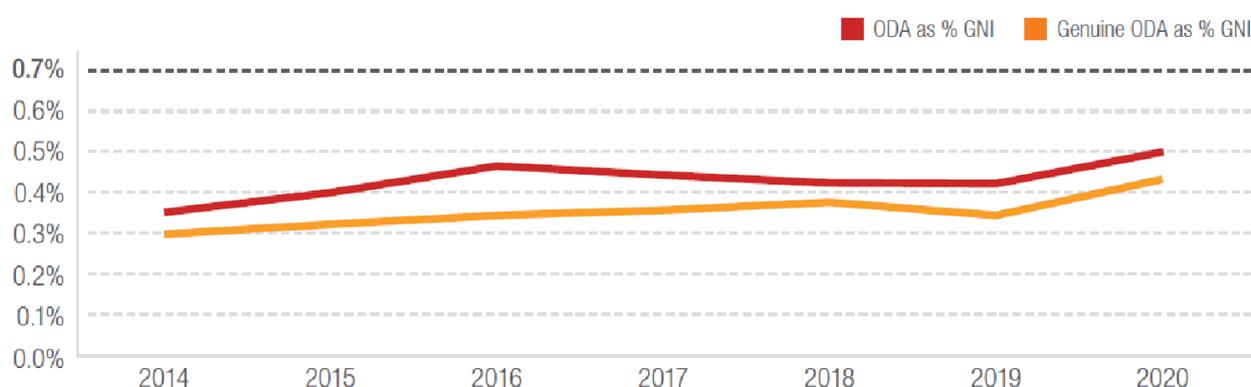
<sup>4</sup> Obiettivo 12: *Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo*.

caratterizzare la nostra azione, ma un atteggiamento di profonda riflessione e di studio accurato dei nessi di causalità e delle interconnessioni tra i problemi, che porteranno ad azioni concrete pertinenti e orientate a una vera conversione/transizione ecologica integrale, in cui l'uomo e l'ambiente in equilibrio tra di loro costituiscano il centro dello sviluppo.

Paesi emergenti e nuovo Sud del mondo. Trent'anni fa parlavamo di paesi ricchi e poveri, di paesi a basso ed alto reddito. Ora la situazione è più complessa. Dal G7 si è passati al G20, con una nutrita rappresentanza di paesi che erano annoverati tra quelli del Sud del mondo, di paesi emergenti, i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa), ma nessun paese a basso reddito ne fa parte. La Cina è ormai una potenza globale che gioca un ruolo di primo piano nella cooperazione allo sviluppo. Ha banche di sviluppo e per le infrastrutture, e ha varato la *Belt and Road Initiative* (BRI<sup>5</sup>). La Cina fa prestiti a tutti i paesi africani, è leader mondiale nella realizzazione di infrastrutture nei paesi del Sud del mondo e svolge un ruolo importante nelle proposte di ristrutturazione del debito dei paesi più poveri. Siamo già entrati in una fase di G2 (USA-Cina), nella quale qualunque politica di cooperazione in Africa ed Asia e, almeno in parte, anche in America Latina e Medio Oriente, deve tenere conto del ruolo della Cina. Da anni si studiano gli effetti dell'intervento della Cina in Africa, se esso costituisca un'effettiva opportunità oppure un vincolo/minaccia: ciò dipende dai paesi africani ma ha un impatto sulle attività di cooperazione allo sviluppo di tutti i paesi OCSE DAC e delle stesse ONG.

Aiuto Pubblico allo Sviluppo versus Finanza internazionale. A fronte dell'impegno di destinare lo 0,7% del RNL all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS), assunto già nei decenni passati dalla comunità internazionale e ribadito con l'adozione dell'*Agenda 2030*, la cd. "fatica dell'aiuto" (*aid fatigue*) continua invece a caratterizzare la condotta dei donatori pubblici, come evidenziato dal grafico che misura il trend dell'APS dei paesi UE<sup>6</sup>:

**Graph 1: ODA and genuine ODA as % of GNI, EU Member States**

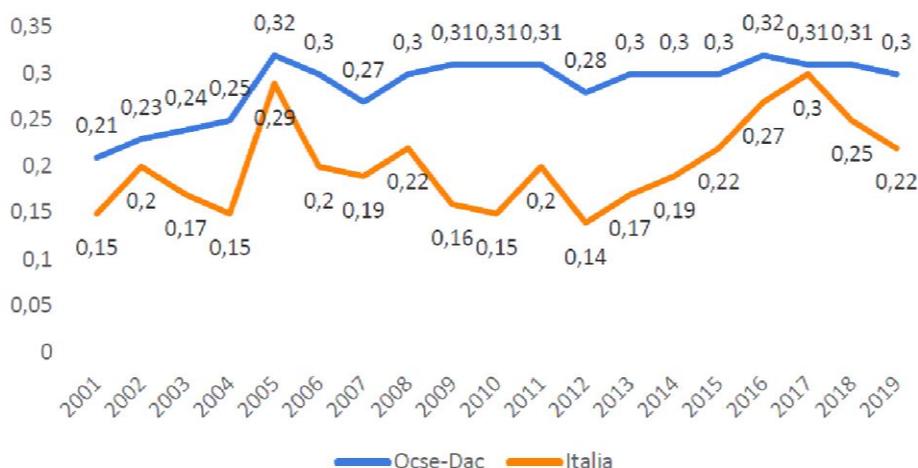


Note: For consistency with the latest data, the UK is not included in the above series. CONCORD calculations based on OECD DAC database, in 2019 constant prices.

<sup>5</sup> La *Belt and Road Initiative* è una strategia globale di sviluppo adottata dal governo cinese nel 2013 per investire in più di 70 paesi e organizzazioni internazionali, i cui obiettivi dichiarati sono: "costruire un grande mercato unificato e fare pieno uso dei mercati sia internazionali che nazionali, attraverso lo scambio culturale e l'integrazione, per migliorare la conoscenza e la fiducia reciproca tra le nazioni coinvolte e avere come risultato un modello innovativo di flussi di capitale, expertise e banche-dati tecnologiche". La BRI è orientata a colmare i gap infrastrutturali (di varia natura) e ha il potenziale per accelerare la crescita economica in Asia, Pacifico, Africa ed Europa centrale e orientale.

<sup>6</sup> Il grafico è estratto dal rapporto AIDWATCH 2021, *A Geopolitical Commission: Building Partnerships or Playing Politics?* p. 11, con dati elaborati da Concord di fonte OECD-DAC. In particolare, il grafico evidenzia il trend dell'APS (ODA) cd. "genuino" rispetto all'APS totale ufficiale. La differenza tra le due misurazioni è costituita dai "in-donor-country refugee costs", cioè le spese per rifugiati e richiedenti protezione umanitaria sostenute nei paesi donatori. In questo senso il "Genuine ODA" identifica la quota di aiuti che effettivamente sono orientati e destinati alla riduzione della povertà e al supporto dei paesi partner, sottraendo all'APS totale la quota di cd. "Inflated ODA", cioè "aiuto gonfiato" dai costi nei paesi donatori.

In tale contesto, l'andamento dell'APS dell'Italia (in rapporto al RNL) è negli ultimi anni addirittura peggiorato:<sup>7</sup>



Nel 1985 i mercati finanziari dei derivati quasi non esistevano, oggi sono nove volte più grandi del PIL di tutto il mondo. La finanza internazionale potrebbe essere un'opportunità anche per i paesi più poveri: sia le rimesse degli emigranti che gli investimenti diretti esteri sono quattro volte più grandi dell'APS, ed anche gli investimenti di portafoglio sono molto abbondanti. In sintesi: non mancherebbero le risorse finanziarie utili per aiutare i Paesi in via di sviluppo (PVS) a muoversi verso gli *SDGs*. Dal 2010 in poi molti di essi si sono finanziati sui mercati internazionali. Tassi di interesse bassi o negativi nei paesi ad alto reddito hanno portato gli investitori professionali a cercare remunerazioni e interessi più elevati sia nei mercati emergenti, sia nei paesi a reddito medio-basso, il cosiddetto *carry-trade*.

La grande finanza può però portare anche al fallimento degli stati: era già successo 35 anni fa con la crisi del debito dei PVS e ora c'è il rischio che si riproponga, anzi alcuni paesi africani sono già insolventi su parte del loro debito estero. Il 20 aprile del 2020, il G20 ha proposto una iniziativa per la moratoria sul debito di 73 paesi poveri (*Debt Service Suspension Initiative, DSSI*), sul cui allargamento si sta ancora discutendo e che comunque è ampiamente insufficiente a risolvere il problema. Sembra di rivivere i dibattiti e le problematiche degli anni Ottanta, con una differenza: alcuni PVS sono oggi restii ad aderire all'iniziativa perché temono che ciò danneggi la loro reputazione sui mercati finanziari internazionali e determini quindi un impatto negativo ancora maggiore della dichiarazione di stato di insolvenza. Questo la dice lunga su come e quanto la finanza abbia penetrato le tematiche dello sviluppo, processo peraltro concomitante con la spinta molto forte per realizzare quei partenariati pubblico-privato (profit e no-profit) che sostanzialmente dovrebbero supplire alla progressiva carenza di aiuto pubblico allo sviluppo.

Tutto ciò costituisce nel contempo un'opportunità ma anche una sfida non banale: come far convivere o convergere gli interessi del settore privato, mossi sostanzialmente dalla ricerca di profitto, con quelli della solidarietà internazionale e della gratuità? Non si deve rinnegare a priori la finanza o rifiutare in modo pregiudiziale il partenariato col settore privato, ma tanto i PVS quanto gli attori della cooperazione internazionale devono essere consapevoli di quanto sia ancora lunga e complessa la strada verso strumenti finanziari davvero adatti alla cooperazione allo sviluppo.

**La pandemia da Covid-19.** Il diffondersi così rapido della pandemia da Covid-19 deve servire a farci riflettere, una crisi così estesa nelle sue dimensioni e nella sua rapidità non può cioè lasciarci indifferenti. Continuare a vedere la pandemia come un fatto a sé, un accidente naturale o umano, un fenomeno isolato, non ci aiuterà a risolvere le crisi e le prossime epidemie che arriveranno. Le crisi impongono uno scopo: quello di farci cambiare, e non c'è peggiore errore di non apprendere da esse, di sprecare queste occasioni perdendo un'opportunità e di voler semplicemente tornare come prima. La riflessione sulle connessioni tra diffusione di nuove malattie e squilibri ambientali è già stata dimostrata dalla scienza, così come quella tra la pandemia

<sup>7</sup> Il grafico è estratto da POLITO F., *How development cooperation is changing. The evolution of international solidarity in Italian civil society 1960-2020*, Scuola Normale Superiore di Pisa, 2021, p. 48, fonte dei dati: OECD.

e gli squilibri sociali, con il peggioramento delle condizioni di vita dei gruppi più vulnerabili. Qui si inserisce il nostro operato che, partendo dalla consapevolezza delle connessioni, dovrà agire sì sugli effetti immediati e contingenti ma anche sulle loro cause.

La pandemia ha accelerato alcuni fenomeni già in atto in tutto il mondo: il ricorso crescente all'automazione, il declino di alcuni settori produttivi e dei servizi e l'emergere di altri, il netto peggioramento nella distribuzione del reddito. Nei PVS la pandemia ha messo a nudo le fragilità e carenze dei sistemi sanitari pubblici, ma ha anche evidenziato un netto aumento della povertà estrema. Dalla Banca Mondiale all'UNCTAD si valutano fra i 130 e i 160 milioni le persone che saranno spinte dalle conseguenze della pandemia sotto la soglia della povertà di 1,90 dollari al giorno. Ma forse il peggiore danno sta avvenendo in un settore a noi molto caro, quello dell'educazione. Sono ormai moltissimi gli studi, dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro a ricerche indipendenti, che sottolineano la crisi di deficit educativo e di apprendimento che la pandemia e le chiusure comportano in tutti i paesi del mondo e, in particolare, nei PVS; tutto ciò ha accresciuto enormemente il rischio che molti paesi "tornino indietro" rispetto ai risultati raggiunti in tema di educazione primaria e secondaria ottenuti perseguendo gli Obiettivi del Millennio del 2000-2015.

Soprattutto la pandemia ci ha fatto toccare con mano la distanza fra proclami e obiettivi da un lato, e le misure concrete per conseguirli dall'altro, fra le parole e i fatti. Appare semplice essere d'accordo sugli obiettivi finali, ma risulta assai più difficile concordare sul "cosa e come fare" oggi. La lotta ai cambiamenti climatici ne è un esempio lampante: tutti concordano sulla necessità di ridurre le emissioni di anidride carbonica e di altri elementi inquinanti, ma vi sono divisioni profonde (anche nella stessa Unione Europea) sulle strategie da perseguire. Solo attraverso i programmi e le misure dell'oggi si può cercare di raggiungere gli obiettivi futuri, gli *SDGs*, ma ogni nazione cerca di far prevalere i propri interessi. Il multilateralismo fa grande fatica ad essere attuato nelle decisioni che contano, ove il potere, gli stati e le imprese più forti prevalgono e, invece, i paesi più deboli e la società civile hanno poca voce. I vaccini contro la pandemia da Sars-Cov-2 costituiscono l'esempio lampante di questa situazione: è giusto darli a tutti, ricchi e poveri, ma di fatto essi vanno ai poveri solo quando avanzano ai ricchi.

*L'allargarsi di crisi e conflitti.* Guerra e instabilità colpiscono vaste aree dell'Africa e del Medio Oriente, stanno portando devastazioni economiche e sociali, cui si aggiungono spesso anche quelle innescate dai cambiamenti climatici. Solo per citarne alcune: le crisi in Myanmar, Etiopia e Corno d'Africa, Haiti, nei paesi dell'area del Sahel e soprattutto nei paesi arabi, come in Libia, Siria, Iraq e Palestina. Una condizione di emergenza permanente che impone l'esigenza di salvare vite e garantire i bisogni fondamentali delle comunità colpite, ma allo stesso tempo impone di interrogarci ancora sulle cause e sulle leve sulle quali sia possibile agire. In modo paradossale, almeno in alcuni casi, sembra quasi che il ciclo virtuoso (il *continguum*) tra *Relief – Rehabilitation – Development* si sia invertito, e che da condizioni di stabilità si passi in modo repentino al conflitto e all'innescarsi di processi di sotto-sviluppo, azzerando in poco tempo i progressi raggiunti con tanta fatica nel corso degli anni. In questi contesti, la mission del nostro organismo viene interpellata e si chiede: come garantire educazione e diritti fondamentali in queste situazioni? Come prevenire alcune crisi e/o preparare le comunità locali ad affrontarle? Lo studio e l'approfondimento di cause e caratteri specifici sono in questo senso fondamentali, al fine di proporre interventi pertinenti ed efficaci.

*I flussi migratori.* Anche in questo caso: come si può scollegare il fenomeno migratorio dalle crisi socio-economiche, politiche e ambientali in atto? Rispetto al fenomeno in sé e alle variabili che spingono sempre più persone a lasciare i propri paesi di origine, il criterio deve essere quello della riflessione e dello studio delle cause primarie e delle interconnessioni, nonché l'identificazione delle leve su cui come VIS possiamo agire efficacemente per prevenire o alleviare gli effetti negativi delle crisi migratorie a livello locale e globale. Non possiamo cioè non avere una visione integrale del fenomeno migratorio e delle sue cause e, anche in quest'ambito, occorre configurare interventi efficaci per rispondere sia agli effetti delle crisi sulla mobilità umana, sia per contrastarne l'insorgenza e prevenirne i fattori scatenanti.

Le considerazioni fin qui fatte fanno facilmente presagire l'ulteriore espandersi del fenomeno, sia nella componente di migrazione cd. "economica", sia in quella costituita da rifugiati e sfollati per conflitti, instabilità e cambiamenti climatici (cd. "migranti climatici"). I flussi migratori sono in significativa crescita in

termini assoluti almeno dall'inizio del millennio e, come per altre problematiche, anche in questo caso vediamo prevalere gli interessi dei singoli paesi e il "sacro egoismo nazionale" sulla solidarietà e su una politica lungimirante di gestione integrata e globale dei flussi migratori, fondata cioè sui diritti umani e orientata ad obiettivi comuni e condivisi tra paesi di origine, transito e destinazione. Per questo, rispetto al migrante, il criterio ispiratore dell'azione del VIS deve rimanere "*Liberi di partire, liberi di restare*"<sup>8</sup>, finalizzato a offrire opportunità occupazionali e di sviluppo nei paesi di origine, a creare reti, partenariati (anche con le diaspore) e azioni utili per l'accoglienza e l'integrazione in Italia e in Europa secondo una logica *win-win* e, infine, a incidere sul clima culturale, specialmente, con la sensibilizzazione delle giovani generazioni rispetto a questo tema.

#### **d. La cooperazione oggi: costruire il partenariato**

Nei decenni a venire il nome della cooperazione allo sviluppo non sarà "aiuto" ma "partenariato". La cooperazione sta cambiando rapidamente, sotto la spinta di tanti fattori: dall'esistenza di nuovi donatori al protagonismo di nuovi attori, come evidenziato dalla cooperazione Sud-Sud e dal coinvolgimento del settore privato profit. Dal 2003 si sono susseguite una serie di conferenze internazionali: da Roma (2003) alla Dichiarazione di Parigi del 2005, fino all'Agenda 2030 ed alla conferenza di Addis Abeba sul finanziamento allo sviluppo. Dal tema dell'efficacia dell'aiuto e del coordinamento fra i donatori si è passati alla visione dell'efficacia dello sviluppo e degli strumenti all'uso adottati (in primis la cooperazione). Da Busan 2011 è diventato centrale il tema del partenariato per lo sviluppo, l'oggetto dell'ultimo fra gli SDG, il 17<sup>9</sup>, ultimo ma non meno importante. Il partenariato globale è strumento orientato a *Persone e Pianeta*, ed è - tra gli SDGs - l'obiettivo che oggi costituisce il termine fondamentale di comparazione in un contesto che vede prevalere gli interessi nazionali e i rapporti di forza sulle relazioni solidaristiche e tra pari.

#### **e. I nostri partner**

La Congregazione Salesiana. VIS è una ONG particolare, come primo partner c'è la Famiglia Salesiana, un aspetto che offre una prospettiva ampia, in tutto il mondo, e che chiede la fedeltà nel tempo del rapporto. Rafforzare i partenariati con le realtà e articolazioni della Congregazione non solo è utile, ma anche necessario. Possiamo identificare tre modalità:

- i. rafforzare e ottimizzare i rapporti con i soci (Missioni Don Bosco, Centro Nazionale Opere Salesiane – CNOS, e Fondazione Don Bosco nel Mondo), con la Congregazione Salesiana e, in particolare, con i suoi Settori delle Missioni, della Pastorale Giovanile e della Formazione, ma anche con le altre organizzazioni e articolazioni salesiane in Italia. Occorre sviluppare la nostra *mission* senza sovrapporci con gli altri enti e vanno approfondite le sinergie e il coordinamento, così da avere collaborazioni fruttuose nei paesi target;
- ii. sviluppare i rapporti con le Ispettorie e nei paesi partner per valorizzare il ruolo dei laici e dei nostri operatori di sviluppo e per offrire ai giovani che sono vicini al mondo salesiano l'opportunità di svolgere esperienze di solidarietà internazionale;
- iii. proseguire nell'impegno per il rafforzamento e sviluppo dei *Planning & Development Offices (PDOs)* delle ispettorie nei paesi partner; il programma implementato negli ultimi anni ci ha garantito grande visibilità nella congregazione, ha avuto un soddisfacente impatto, è condiviso con/da le ispettorie ed è pertanto fondamentale portare avanti il percorso intrapreso. Esso ha costituito forse la sinergia più importante avuta con la congregazione sul terreno della cooperazione internazionale allo sviluppo e sussistono ancora molte potenzialità da cogliere e sviluppare.

---

<sup>8</sup> "*Accogliere, proteggere, promuovere e integrare*" sono i quattro verbi indicati più volte da Papa Francesco contenute nel messaggio di Papa Francesco in occasione della Giornata Mondiale dei Migranti 2018 e ribaditi nell'Enciclica "*Fratelli tutti*" del 2020.

<sup>9</sup> Obiettivo 17: *Rafforzare gli strumenti di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*

*I partner nel Sud del mondo e le Organizzazioni della Società Civile.* In un mondo in cui tutto è connesso, i paesi del Sud del mondo chiedono un partenariato vero, vi è un nuovo fermento di protagonismo sia da parte dei governi che della società civile locale. Come dare voce ai nostri partner locali nei paesi dove siamo presenti, soprattutto durante e dopo la pandemia che sta colpendo duramente i PVS? Occorre valorizzare la resilienza che gran parte di questi paesi sta mostrando nel contrastare le conseguenze negative della pandemia, canalizzando questi sforzi e orientandoli verso obiettivi e risultati pertinenti rispetto alla nostra mission, mantenendo una particolare attenzione verso i gruppi più vulnerabili.

Negli anni passati c'erano i partenariati Nord-Sud e poi Sud-Sud; ora la novità è l'approccio integrato, sia settoriale sia con riferimento a tutti gli attori coinvolti. Fondamentale è pertanto l'allargamento delle filiere operative e dei soggetti da includere nelle partnership programmatiche, comprendendo il settore pubblico, quello privato profit e no-profit, il mondo accademico e quello della ricerca.

Il partenariato globale (SDG 17) richiede costanza e fedeltà e, quindi, di proseguire le collaborazioni in un paese o in una regione nel lungo periodo, elemento essenziale nella visione di sviluppo umano e sostenibile. Ci sono paesi ove siamo fortemente radicati da decenni, anche grazie alla collaborazione con la Congregazione. Come coniugare in questi luoghi e nei nuovi paesi target la sempre maggiore professionalità ed efficienza richieste dai donatori per i progetti con il rispetto di tutti gli attori e stakeholder progettuali? Come garantire una crescita partecipata di tutti? I partenariati dei programmi evolvono effettivamente verso la sempre maggiore responsabilizzazione degli attori locali? Con quali strumenti valutare tali caratteri? Queste domande devono interpellarci costantemente e con esse dovremo misurarci, perché dalla relativa risposta dipende il significato del nostro operato, l'*empowerment* dei nostri partner, nonché l'*ownership* e la sostenibilità delle iniziative.

#### **f. Settori tradizionali e nuove attività: crescere insieme**

In un contesto mondiale come quello finora descritto, la sfida educativa assume proporzioni molto rilevanti. Lo studio delle forze e delle variabili che muovono il mondo attuale, l'approfondimento delle conoscenze e il loro trasferimento alle nuove generazioni sono oggi più che mai fondamentali per costruire un mondo più giusto e sostenibile. L'illusione di essere sempre aggiornati grazie all'uso delle nuove tecnologie che ci tengono connessi alla "rete" nasconde spesso superficialità e disinformazione. L'uso corretto ed equo di strumenti tecnologici a scopo educativo in tutti i paesi del mondo è una delle sfide più importanti e deve diventare uno dei mezzi per arrivare a tutti. E dunque, un'educazione a 360° includerà non solo la formazione in senso classico, ma necessariamente dovrà comprendere una visione integrata e integrale delle dinamiche umane, sociali e ambientali, dovrà essere attenta a non danneggiare l'ambiente e a favorire anche l'inserimento dei giovani in un sistema socio-economico più umano e sostenibile.

Il VIS ha una storia legata all'educazione e alla formazione al lavoro dei giovani, soprattutto i giovani e le giovani in situazioni di estrema povertà e svantaggio. Oggi le esigenze del mondo del lavoro stanno cambiando rapidamente anche nei PVS, condizione che richiede (anche alla Congregazione salesiana) un costante aggiornamento dell'offerta formativa e del sistema di inserimento socio-professionale, nonché un'apertura permanente agli attori pubblici e privati (profit e no-profit) rilevanti in tali ambiti. Le sfide degli SDGs 4, educazione<sup>10</sup>, e 8, lavoro decente<sup>11</sup>, sono enormi per chiunque si occupi di formazione e cooperazione, ma toccano da vicino il carisma salesiano. Educazione e formazione di qualità non solo possono contribuire a creare lavoro dignitoso, ma costituiscono anche strumenti fondamentali per la riduzione delle disuguaglianze, per la coesione e l'inclusione sociale e per frenare l'emorragia migratoria. VIS deve porsi con coraggio queste sfide, ricercando, riflettendo sulle esperienze progettuali e valorizzando le buone prassi, avendo anche il coraggio di sperimentare e di innovare, così da fornire un aiuto fondamentale alla Famiglia Salesiana.

---

<sup>10</sup> Obiettivo 4: *Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.*

<sup>11</sup> Obiettivo 8: *Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.*

Negli ultimi anni, a livello settoriale e programmatico sono emersi in modo significativo il nostro impegno e i risultati nello sviluppo economico locale/territoriale. La costituzione di fondi di sviluppo multi-impiego (per microcrediti, grant, investimenti comunitari, borse-lavoro, ecc.), l'avvio di social-business, nonché la creazione di incubatori di impresa hanno costituito esperienze di successo e soprattutto replicabili (seppur rimodulate in modo pertinente) anche in contesti diversi da quelli ove sono nate.

Dal punto di vista dell'approccio o dei fattori trasversali, maggiore attenzione nella nostra mission deve essere progressivamente dedicata ai temi di genere e a quelli legati alla disabilità e vulnerabilità e, più in generale, all'inclusione.

VIS da anni adotta un approccio integrato allo sviluppo, basato sui principi e standard internazionali dei diritti umani (HRBA), di cui l'azione di *advocacy* è complementare. Non è semplice, è una prospettiva che richiede di tener insieme i molti volti dello sviluppo umano e sostenibile con la tradizione, le capacità e le competenze del nostro organismo. Adottare un'ottica multisetoriale e approcci via via più articolati non significa occuparsi di tutto, ma sviluppare e innovare la nostra mission in corrispondenza con i cambiamenti del contesto, degli attori coinvolti e dei gruppi target, in concomitanza con le tendenze recenti della cooperazione allo sviluppo negli ambiti operativi e nei paesi ove siamo impegnati. La creazione e/o l'allargamento dei partenariati può, in questo senso, contribuire all'arricchimento delle nostre competenze e all'estensione dei settori d'intervento. L'incontro con nuovi partner e l'apertura a nuove aree di intervento è parte importante del lavorare nella cooperazione. Tuttavia, va sempre valutato molto bene se si tratta di programmi e settori che diventano strategici sia rispetto alle nostre radici, sia rispetto agli obiettivi di sviluppo su cui vogliamo operare, in un mix equilibrato di "apertura al nuovo, ma anche pazienza e fedeltà alla nostra storia e alle scelte fatte".

Per quanto concerne l'impegno in Italia, si rileva che negli ultimi anni vi è stato un potenziamento dell'attività di formazione allo sviluppo che ha dato risultati soddisfacenti, anche sul piano dell'informazione e della visibilità e che non si ritrova in molte altre ONG. A ciò si aggiunge la crescita delle attività di comunicazione e la prosecuzione di quelle di *advocacy*. Questa strada non deve essere abbandonata.

Un ambito su cui non siamo ancora presenti è quello del *welfare* sul territorio italiano, condizione che soprattutto la pandemia ha evidenziato. In questo senso, il rafforzamento delle relazioni e sinergie con gli enti salesiani impegnati in Italia nella solidarietà, ma anche la valorizzazione delle nostre articolazioni territoriali (i presidi VIS) e l'identificazione di alcune specifiche azioni che potremmo direttamente coordinare ed implementare (in materia, ad esempio, di innovazione sociale), possono contribuire ad aprire nuove prospettive di impegno per il nostro organismo nel nostro Paese.

VIS è anche un'agenzia educativa e, in questo mondo complesso e in rapido cambiamento, è importante creare spazi e tempi in cui tutti coloro che fanno a vario titolo parte dell'organismo possano confrontarsi e si aiutino a crescere "educandosi a vicenda". Occorrono cioè spazi e tempi di qualità: occasioni per ricevere stimoli, per condividere il lavoro e le preoccupazioni. Proprio in quanto agenzia educativa non possiamo accontentarci di ciò che si fa nel proprio ambito/settore di riferimento. La cooperazione allo sviluppo è fedeltà, costanza, impegno nel lungo periodo, ma è anche (e forse soprattutto) curiosità e ricerca, consapevolezza dei propri limiti di conoscenza e capacità, apertura a nuove prospettive ed esperienze.

### **g. Conclusione**

Abbiamo rilevato come il contesto, le condizioni e le strutture con cui la cooperazione internazionale deve confrontarsi presentano complessità e grandi difficoltà. Le sfide che abbiamo innanzi sono enormi. Gli obiettivi di sviluppo umano e sostenibile sono mete e sfide bellissime, ma difficilissime da mettere in pratica, e gli sviluppi recenti registrati a livello mondiale non sembrano aiutare. Per usare una metafora potremmo dire che il faro è chiaro e ampiamente condiviso, cioè lo sviluppo umano e sostenibile, ma il contesto presenta una rotta e una navigazione caratterizzata da venti forti e acque tempestose. Il VIS ha radici belle e preziose: Don Bosco e la sua determinazione nelle difficoltà, la fraternità della Congregazione salesiana, il magistero della Chiesa e - oggi - l'incessante stimolo di Papa Francesco per il *Pianeta* e le *Persone*. Queste radici possono

rendere ancor più luminosa la luce del faro, ma aiutano anche ad organizzare il nostro lavoro sulla nave, il partenariato, facendo sì che tutti navighiamo sulla stessa rotta verso la stessa meta.

*"Nessuno si salva da solo!"* (Papa Francesco, Roma - Piazza S. Pietro, 27 marzo 2020)

## OBIETTIVI STRATEGICI PROGRAMMATICO / TEMATICI

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
<b>FORMAZIONE E INSERIMENTO PROFESSIONALE</b>	<i>Promuovere l'inclusione socioprofessionale di fasce vulnerabili della popolazione, in particolare giovani e donne, attraverso programmi integrati mirati a svilupparne / rafforzare le competenze tecnico professionali, le abilità ed il potenziale Angola Albania Egitto Etiopia Eritrea 33 occupazionale in ottica lifelong a livello nazionale e internazionale</i>	Programmatico/tematico	<p>1.1 Sviluppo e aggiornamento continuo delle competenze degli operatori e degli attori chiave dell'ecosistema TVET.</p> <p>1.2 Rafforzamento dei servizi al lavoro degli attori TVET.</p> <p>1.3 Strategie di <i>awareness raising</i> per favorire l'accesso ai sistemi TVET e a opportunità professionalizzanti in partenariato con gli attori dell'ecosistema TVET.</p> <p>1.4 Sviluppo di reti e partenariati strategici e livello nazionale, regionale e internazionale</p> <p>2.1 Sviluppo/innovazione di curricula e percorsi professionalizzanti in ottica di apprendimento permanente, strutturati per competenze e abilità (incluse life e soft-skills), basati sul mercato e tarati sui profili dei beneficiari.</p> <p>2.2 Sviluppo/innovazione di percorsi work-based learning volti a favorire la transizione scuola-lavoro.</p> <p>2.3 Progettazioni di sistema, analisi di mercato e assessment dei sistemi TVET (o di loro sezioni), di settori e sotto-settori economici strategici.</p> <p>2.4 Rafforzamento dei servizi al lavoro attori TVET</p>	<p>11110 - Education policy and administrative management</p> <p>11120 - Education facilities and training</p> <p>11130 - Teacher training</p> <p>11330 – Vocational training</p> <p>11430 - Advanced technical and managerial training</p> <p>15110 - Public sector policy and administrative management</p> <p>16020 – Employment creation</p> <p>16070 - Labour rights</p> <p>16080 – Social Dialogue</p> <p>23181 - Energy education/training</p>	<p>SDG1: Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo</p> <p>SDG4: Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti</p> <p>SDG5: Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze</p> <p>SDG8: Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un</p>

			<p>2.5 Sviluppo di strumenti per il monitoraggio ed il miglioramento continuo dei sistemi di transizione scuola lavoro , della qualità e pertinenza dei sistemi TVET (es. monitoraggio successo formativo).</p> <p>2.6 Strategie di advocacy tese ad impattare nel lungo periodo su un cambio sistemico delle policy, delle strategie e dei sistemi TVET.</p> <p>3.1 Sviluppo di metodologie e strumenti per favorire l'inclusione socio-professionale di fasce vulnerabili della popolazione (includendo il trattamento di Disturbi Specifici dell'Apprendimento - DSA / Bisogni Educativi Speciali - BES).</p> <p>3.2 Promozione di percorsi di mobilità internazionale per fini di apprendimento / inserimento lavorativo di studenti TVET e lavoratori.</p> <p>3.3 Strategie di advocacy tese ad impattare nel lungo periodo su un cambio sistemico delle policy, delle strategie e dei sistemi TVET.</p> <p>4.1 Sviluppo/innovazione di curricula e percorsi professionalizzanti in ottica di apprendimento permanente, strutturati per competenze e abilità (incluse life e soft-skills), basati sul mercato, e tarati sui profili dei beneficiari.</p> <p>4.2 Sviluppo di percorsi professionalizzanti volti a favorire l'autoimpiego e l'iniziativa imprenditoriale.</p> <p>4.3 Strategie di advocacy tese ad impattare nel lungo periodo su un cambio sistemico delle policy, delle strategie e dei sistemi TVET e produttivi locali.</p>	<p>25030 - Business development services</p> <p>31181 - Agricultural education/training</p> <p>41081 - Environmental education/training</p> <p>43081 – Multisector education and training</p> <p>99820 - Promotion of development awareness (non-sector allocable)</p>	<p>lavoro dignitoso per tutti</p> <p>SDG10: Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni</p> <p>Standard internazionali UN, ILO, UNESCO, UNIONE EUROPEA (comprende Cedefop e ETF) .</p>
--	--	--	--	--	--

			4.4 Sviluppo di reti e partenariati strategici e livello nazionale, regionale e internazionale finalizzati allo sviluppo di cluster e di strategie di business development.	
--	--	--	---	--

L'evoluzione in ottica multidimensionale dell'approccio allo sviluppo ha avuto e avrà come diretta conseguenza per il VIS, a livello di programmazione strategica dei suoi interventi, l'esigenza di porre in essere strategie complesse e multisettoriali di intervento che considerino educazione, formazione professionale e inclusione socio professionale come tre componenti interrelate dello sviluppo integrale: esiste un nesso causale diretto tra disoccupazione, povertà ed esclusione sociale per il quale, in ragione di alti tassi di disoccupazione in particolare le fasce più vulnerabili della popolazione sperimentano elevati tassi di povertà ed esclusione sociale. Processi di sviluppo umano sostenibile non possono che passare per un'economia che genera opportunità per investimenti, sviluppa le competenze e l'imprenditorialità, supporta la creazione di un lavoro equo e qualificato e adeguati mezzi di sussistenza (ILO – Decent Work Agenda).

La formazione professionale svolge in questo senso un duplice ruolo fondamentale, contribuendo all'occupabilità e alla crescita economica sostenibile, con particolare riferimento alla transizione green e digitale e, allo stesso tempo, assumendo il ruolo di driver per la coesione e l'inclusione sociale (Comunicato di Bruges 2012, Riga Conclusions 2015, Osnabruck Declaration 2020).

Le strategie finalizzate allo sviluppo di una Governance Globale e partecipata tra i principali attori dell'ecosistema TVET, in grado di integrare istruzione, formazione e occupabilità (NORRAG Working Group for International Cooperation in Skills Development) saranno pertanto fondamentali per aumentare la qualità della vita, le capacità generatrici di reddito e una più equa collocazione sul mercato del lavoro da parte dei giovani vulnerabili e dei lavoratori (Richard Walther – Association for the Development of Education in Africa - ADEA).

Il VIS, nel solco di Don Bosco e della tradizione salesiana, ritiene lo sviluppo di sistemi formativi equi, accessibili, pertinenti, innovativi e di qualità, e di politiche finalizzate alla promozione dell'occupabilità e all'inclusione socio-professionale una chiave per lo sviluppo umano di ogni persona, in particolare del nostro target prioritario, cioè i gruppi sociali più vulnerabili, ed in questo senso una componente fondamentale per il raggiungimento degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile 4 "Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti", e 8 "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti" - VIS abstract ITCILO-GCE 2016 - Lo sviluppo di competenze tecniche e professionali (SCTP) all'interno degli obiettivi post 2015 e della nuova agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile – punto b): la formazione professionale, l'inserimento professionale, dalla concezione di "insegnamento/apprendimento di un mestiere per i giovani svantaggiati" si estende e si arricchisce nell'accezione "Skills for work and life in the post-2015 agenda", visione che comprende ogni aspetto significativo dei processi di apprendimento permanente, il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze, la qualità e dignità del lavoro, nonché la valenza "trasformativa" del TVET quando permeato da innovazione e valore aggiunto per le società e le economie locali .

In un'ottica di apprendimento permanente (lifelong learning) il VIS, attraverso strategie e programmi di azione mirati, punta a supportare un cambio di paradigma dei sistemi TVET orientato allo Sviluppo di Competenze Tecniche professionali (SCTP), spostando il focus dall'istruzione e formazione professionale allo sviluppo di abilità e competenze spendibili nell'intero arco del ciclo di vita (lifelong learning): promuovere un tale cambio di paradigma significherà nel concreto sviluppare in ogni ambito socio-professionale il quadro di riferimento, i meccanismi, gli strumenti e gli spazi nei quali ognuno è chiamato, in ogni momento della sua vita, a sviluppare non solo competenze tecniche e lavorative, ma anche "capabilities" che mettano in grado il beneficiario di giocare un ruolo attivo nella cittadinanza locale, nazionale e globale oltre che di essere cosciente e attivo detentore di diritti e di doveri all'interno della propria comunità (cfr.: European Consensus on Development – 2017, ET 2020, UNESCO Position Paper on Education Post-2015).

Nei prossimi sei anni particolare attenzione dovrà essere posta alle seguenti direttrici strategiche e priorità trasversali:

- a) Attuare programmi e strategie di intervento multi-settoriali volti ad impattare nel medio termine su una maggiore **qualità, innovatività e pertinenza dei sistemi TVET** nazionali e internazionali orientati allo sviluppo delle competenze, abilità e del potenziale occupazionale, in particolare di giovani e donne vulnerabili. Da un punto di vista operativo, ciò significa: 1. Sviluppare e utilizzare strumenti e metodologie innovative per analizzare bisogni, individuare stakeholder e formulare strategie progettuali pertinenti e potenzialmente impattanti a livello di sistema TVET (es. **approccio sistemico alla progettazione e Teoria del Cambiamento**) : 2. continuare ad investire sullo sviluppo di competenze, delle capacità organizzative e sull'aumento della qualità degli interventi e delle performance di tutti gli attori dell'ecosistema TVET (formazione tecnica tematica; sviluppo organizzativo e dei sistemi di gestione qualità degli enti, quadri per la progettazione e gestione integrata dei servizi professionalizzanti); 3. continuare a sviluppare strumenti di analisi (es. tracciamento del successo formativo degli allievi TVET a livello nazionale e internazionale, Quality management and information systems, programmazione e progettazione strategica di sistema per il rafforzamento dei paradigmi TVSD - Technical and Vocational Skills Development, cluster e reti di eccellenza sul modello CoVE (Centres of Vocational Excellence) in grado di co-sviluppare ed erogare servizi multi-livello integrati per l'inclusione socio professionale, con particolare riferimento a target vulnerabili); 3. mettere a punto strumenti di gestione dei miglioramenti, della qualità e della pertinenza dei percorsi e sistemi TVET; 4. Implementare strategie e programmi di capacity building e capacity development; 5. sviluppare metodologie e strumenti innovativi per migliorare la qualità e la pertinenza dei processi di transizione scuola-lavoro e di schemi di apprendimento basato sul lavoro (Work Based Learning), anche attraverso il potenziamento degli Uffici al Lavoro salesiani, la validazione ed il riconoscimento dei risultati dell'apprendimento erogati in contesti formali, non-formali e informali e la messa a punto di percorsi brevi market-led.
- b) **Promuovere e potenziare l'accessibilità e l'inclusività dei sistemi TVET:** VIS si impegna a promuovere un'educazione e una formazione professionale accessibile, equa ed inclusiva, da parte di fasce vulnerabili della popolazione già escluse o a rischio di esclusione, supportando gli sforzi della società civile finalizzati all'attuazione di politiche di mainstreaming in particolare sul tema della disabilità e delle pari opportunità in contesti operativi fragili. Priorità verrà data alla definizione e attuazione di programmi tesi a favorire l'accesso ad opportunità professionalizzanti da parte di gruppi target fragili o con bisogni educativi speciali, tenendo conto delle loro specifiche esigenze. Anche in ottica di approccio sistemico (cfr. punto precedente) sarà a tal proposito essenziale nei prossimi anni sviluppare strategie su un approccio multidimensionale che includa le componenti pedagogico-educativa, metodologico/formativa e di transizione al lavoro all'interno di un set integrato di servizi "joined-up" erogati in partenariato da provider TVET, OSC (Organizzazione della società civile) e market actors (settore privato).
- c) Facilitare la transizione verso il **green TVET**: secondo l'ILO, entro il 2030 diciotto milioni di nuovi posti di lavoro saranno legati all'energia rinnovabile, all'efficienza energetica e ad altre industrie a basse emissioni di carbonio. Altri sei milioni di posti di lavoro si prevede saranno correlati all'economia circolare. Pertanto, diventa essenziale favorire la piena attuazione della strategia "Greening TVET", intesa come promozione della cultura delle pratiche sostenibili nella formazione professionale, atte a facilitare la riduzione delle emissioni di CO2, e allo stesso tempo la transizione verso società resilienti ai cambiamenti climatici, un utilizzo più efficiente delle risorse naturali e la promozione dell'economia circolare. Tuttavia, mentre la domanda di competenze trasversali rispetto alla sostenibilità ambientale sta crescendo a livello globale in tutti i sistemi produttivi, la formazione professionale fatica a rispondere e soddisfare queste esigenze. In quest'ottica VIS si impegna a promuovere la transizione verso il Green TVET nelle progettazioni nei Paesi Partner e in Italia, nelle strategie programmatiche e operative dei propri partner e attraverso la partecipazione attiva a reti e network strategici, individuando e incrementando l'offerta di competenze "verdi", allineando i sistemi TVET e promuovendo lo sviluppo occupazionale nei relativi settori (EU 2020 - *OSNABRÜCK DECLARATION on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies*).
- d) **Promuovere la transizione e la trasformazione verso il digital TVET:** la crisi causata dalla pandemia da Covid-19 ha velocizzato la transizione verso un'economia digitale. In quest'ottica, la formazione professionale ha il duplice compito di dotare i giovani di un insieme di competenze pertinenti e nello stesso tempo di consentire l'apprendimento continuo per gli adulti, sostenendo così i percorsi di carriera e l'occupabilità. L' apprendimento a distanza può fornire mezzi efficaci e, se accuratamente gestiti, anche ecologici ed efficienti sotto il profilo della riduzione dei costi, ma è indispensabile avere una connessione internet a disposizione e competenze digitali di base. Pertanto, VIS si impegna a sostenere la formazione professionale in termini di diffusione di competenze digitali inclusive e sostenibili anche a favore delle fasce più vulnerabili della popolazione, sia in Italia che nei Paesi Partner. Da un punto di vista operativo la transizione verso il Digital TVET implicherà da parte dell'organismo

lo sviluppo di linee di azione programmatiche rivolte all'individuazione e al mainstreaming di competenze di base digitali, l'innovazione didattica per lo sviluppo di ambienti di apprendimento e formativi digitali, aperti e sostenibili.

- e) Facilitare l'accesso delle **ragazze** e delle **donne** a percorsi professionalizzanti e promuoverne il potenziale occupazionale all'interno di settori economici più aperti e pertinenti (contrasto agli stereotipi di genere, design percorsi in settori women-led). Per promuovere l'inclusione delle donne anche in sistemi produttivi tradizionalmente governati da uomini, è necessario agire partendo: 1. dalla formazione professionale, combattendo stereotipi di genere che impediscono alle donne di acquisire le competenze adeguate ad essere competitive nel mercato, soprattutto nei Paesi Partner; 2. dal loro empowerment, affinché diventino soggetti attivi in tutti i ruoli della società.
- f) Sviluppo e rafforzamento di **partenariati pubblico-privati** e di **reti multi-attore** tra gli attori dell'ecosistema TVET a livello nazionale e internazionale: VIS intende nei prossimi anni continuare e rafforzare il proprio impegno nella promozione di partenariati pubblico-privati e di alleanze strategiche tra i principali attori dell'ecosistema TVET (enti di formazione, aziende, incubatori di impresa, enti di categoria, uffici del lavoro, attori istituzionali) come strumento privilegiato per il raggiungimento dei risultati attesi definiti a livello settoriale. In particolare, l'azione del VIS all'interno di tali partenariati e reti strutturati a livello locale, nazionale, regionale e internazionale dovrà essere orientata a supportare una progettazione e una *governance* settoriale partecipate di percorsi e servizi integrati innovativi, volti all'aumento dell'occupabilità in settori economico-produttivi chiave e all'inserimento lavorativo delle fasce dei giovani, specialmente i più vulnerabili.
- g) Sviluppo, rafforzamento e coordinamento di strategie di **advocacy** a livello locale, nazionale e internazionale: VIS si impegna a promuovere azioni di advocacy per sviluppare sistemi formazione-lavoro più aperti, inclusivi, innovativi in grado di promuovere l'agenda sul *decent work*, soprattutto nei Paesi Partner, affinché sia incrementata l'occupabilità delle fasce più vulnerabili della popolazione, soprattutto di giovani e donne. Le azioni di advocacy saranno veicolate in particolare attraverso le partnership pubblico-privato e orientate, a livello nazionale, come strumento per migliorare le politiche occupazionali, per sviluppare misure di accompagnamento e di supporto alla ricerca attiva del lavoro; a livello internazionale, l'azione del VIS sarà orientata a creare consenso, a sviluppare sinergie, linee di azione comuni con duty-bearer, reti di provider dell'ecosistema TVET (es. MedNC, DB TEch Africa, DB TEch Europe, incubatori di impresa e cluster professionali), e attori-chiave istituzionali (UNEVOC-UNESCO, ETF, ILO, CEDEFOP, DG della Commissione Europea) e ad impattare a livello sistemico su una maggiore convergenza e coerenza delle politiche e delle linee di finanziamento internazionali per inserire l'inclusione socio-professionale come componente fondamentale di tutte le strategie volte a contrastare la povertà e a promuovere lo sviluppo umano e sostenibile (ad es. con lo sviluppo di una rete di centri di eccellenza per l'inserimento socio-professionale dei migranti in Europa).
- h) Sviluppare strategie e strumenti efficaci di **awareness raising** per promuovere l'attrattività ed il potenziale professionalizzante dei sistemi e dei percorsi TVET, per favorire una partecipazione proattiva e significativa - in particolare di giovani e donne - al proprio processo di apprendimento / formazione / inserimento (anche attraverso azioni di sensibilizzazione) e per sviluppare sinergie a livello nazionale e internazionale con i principali attori dell'ecosistema TVET volte a favorire la transizione scuola-lavoro.

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
MIGRAZIONE	<i>Offrire, attraverso un approccio basato sui diritti umani, risposte coerenti e integrate alle crisi di varia natura che coinvolgono migranti, rifugiati, sfollati, vittime di tratta e minori stranieri non accompagnati, creando, da un lato, concrete opportunità di emancipazione e sviluppo nei Paesi di origine e, dall'altro lato, contribuendo a realizzare percorsi di migrazione regolare, di accoglienza e di integrazione socioprofessionale in Italia ed Europa, con una attenzione particolare alla inclusione dei segmenti più vulnerabili della popolazione.</i>	Programmatico/tematico	<p>a. Azioni volte a prevenire e contrastare le rotte irregolari di migrazione e il traffico di esseri umani nei paesi di origine, transito e destinazione, tra cui: formazione professionale, inserimento socio-occupazionale e promozione dello sviluppo economico, opportunità formative pre-partenza, coscientizzazione delle comunità di origine sui rischi delle migrazioni irregolari, studio e ricerca.</p> <p>b. Azioni volte a favorire l'integrazione socio-economica dei migranti, promuovendo i loro diritti e lo sviluppo umano integrale degli stessi e delle comunità che li accolgono.</p> <p>c. Aumentare la consapevolezza del contributo dei migranti in Italia, in Europa e anche nei paesi di origine, promuovendo il dialogo e la narrazione</p>	<p>16020 - Employment creation</p> <p>11330 - Vocational training</p> <p>43040 - Rural development</p> <p>41030 – Biodiversity</p> <p>11230 - Basic life skills for adults</p> <p>11231 - Basic life skills for youth</p> <p>16080 – Social Dialogue</p> <p>15160 Human rights</p> <p>-----</p> <p>16020 - Employment creation</p> <p>16070 - Labour rights</p> <p>15160 Human rights</p> <p>-----</p> <p>99820 - Promotion of development awareness (non-sector allocable)</p>	<p>SDG1: Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo</p> <p>SDG4: Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti</p> <p>SDG8: Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.</p> <p>SDG10: Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni.</p> <p>Target 10.7: Facilitare la migrazione ordinata, sicura, regolare e responsabile e la mobilità delle persone, anche attraverso l'attuazione di politiche migratorie</p>

			<p>positiva sulle tematiche legate alla migrazione.</p> <p>d. Azioni di ecologia integrale mirate ad approfondire le connessioni tra crisi climatica, degrado ambientale, conflitti e migrazioni forzate, attraverso azioni di corretta valutazione, prevenzione e - ove possibile - ripristino ambientale, e a supportare le autorità e le istituzioni dei paesi partner nell'affrontare con adeguate strategie i rischi posti dai canali irregolari di migrazione e/o lo sfollamento interno aumentando la resilienza e capacità di adattamento delle comunità colpite.</p>	<p>-----</p> <p>41010 - Environmental policy and administrative management</p> <p>41030 - Biodiversity</p> <p>41081 - Environmental education/training</p> <p>41082 - Environmental research</p> <p>43040 - Rural development</p> <p>43060 - Disaster Risk Reduction</p> <p>43071 - Food security policy and administrative management</p> <p>72050 - Relief co-ordination and support services</p> <p>74020 - Multi-hazard response preparedness</p> <p>15160 Human rights</p>	<p>programmate e ben gestite.</p> <p>SDG 13: Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze.</p> <p>SDG 17: Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.</p> <p>UN - Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration</p> <p>UN - Global compact on Refugees</p> <p>Papa Francesco - Lettera Enciclica "Laudato Si'"</p> <p>Papa Francesco - Lettera Enciclica "Fratelli tutti"</p> <p>Sezione migranti e rifugiati e Settore ecologia integrale del Dicastero per il servizio dello Sviluppo umano integrale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "20 punti di azione per i Patti Globali";</li> <li>- "Orientamenti Pastoralis sulla Tratta di Persone";</li> </ul>
--	--	--	---	---	--

					<p>– “Orientamenti pastorali sugli sfollati climatici”</p> <p>Piattaforma Laudato si’</p>
--	--	--	--	--	---

Le migrazioni costituiscono un tema centrale nella pianificazione strategica del VIS, non solo per l’attualità della tematica e la specificità delle azioni che caratterizzano l’operato della Ong in questo ambito ma soprattutto per il suo impegno consolidato nella promozione e protezione dei diritti umani. Ciò a cui il VIS vuole puntare è operare affinché ai migranti, in particolare a quanti fuggono la povertà, la guerra, il disagio, ecc., sia riconosciuta la dignità di esseri umani e, considerando le condizioni di particolare vulnerabilità in cui versano specie quando si tratta di donne, bambine e bambini, ridare loro l’opportunità di diventare veri e propri attori di sviluppo sostenibile. A tal fine, nel periodo 2022-2027 il VIS si impegnerà a realizzare azioni volte a:

**a) proseguire e rafforzare le azioni volte a prevenire e contrastare le rotte irregolari di migrazione e il traffico di esseri umani nei paesi di origine, transito e destinazione:**

- attività di formazione professionale, inserimento socio-occupazionale e promozione dello sviluppo economico locale in un’ottica di ecologia integrale, ponendo particolare attenzione ai potenziali migranti, ai migranti di ritorno e alla migrazione circolare per favorire lo sviluppo locale;
- opportunità formative pre-partenza per favorire l’integrazione sociale e lavorativa nei paesi di destinazione (in particolare l’Italia) per coloro che hanno opportunità di progetti migratori regolari;
- sensibilizzazione e coscientizzazione delle comunità di origine sui rischi dei canali irregolari di migrazione e del traffico di esseri umani;
- azioni di studio e ricerca sui fenomeni migratori nei paesi di intervento allo scopo di comprendere caratteri, entità e dinamiche del fenomeno nelle diverse aree geografiche e creare un sistema di condivisione di informazioni tra i vari attori coinvolti, comprese le diaspore;
- supporto, anche sulla base degli studi effettuati, alle autorità dei paesi partner nella definizione delle politiche interne in materia migratoria alla luce dell’andamento effettivo dei relativi fenomeni nei contesti target;
- creazione di reti e partenariati con altre organizzazioni / istituzioni locali e internazionali che si occupano di migranti;
- rafforzamento delle reti locali anti-tratta a sostegno delle vittime, anche potenziali, e reinserimento dei sopravvissuti;
- coinvolgimento proattivo dei migranti (potenziali, di ritorno o sfollati) nella programmazione delle strategie di sviluppo a breve, medio e lungo termine nei Paesi partner e coinvolgimento delle diaspore nei Paesi di destinazione;
- studio, ricerca e promozione di canali sicuri e regolari di migrazione (corridoi umanitari, corridoi universitari, community sponsorship ecc.).

**b) favorire l’integrazione socio-economica dei migranti, promuovendo i loro diritti e lo sviluppo umano integrale degli stessi e delle comunità che li accolgono:**

- partenariato e networking con organizzazioni, associazioni, aziende e altri attori pubblici e privati rilevanti nel fenomeno migratorio per favorire l’integrazione socio-professionale e la promozione e protezione dei diritti umani dei migranti;
- studio e definizione di progetti di sviluppo socio-economico anche ad personam per l’inserimento e l’integrazione dei migranti;

**c) azioni volte ad aumentare la consapevolezza del valore delle migrazioni in Italia, in Europa e anche nei paesi di origine, e promuovendo il dialogo e la narrazione positiva su tematiche legate alla migrazione:**

- adesione a campagne di promozione di forme di lavoro dignitoso e giusto per migranti con particolare attenzione alle vulnerabilità delle comunità di destinazione;
- ricerca e promozione delle buone pratiche di integrazione socio-economica;
- sviluppo di iniziative multi-canale di comunicazione, sensibilizzazione ed educazione alla cittadinanza globale finalizzate a migliorare la qualità dell'informazione sul tema dell'immigrazione.

**d) azioni di ecologia integrale mirate ad approfondire le connessioni tra crisi climatica, degrado ambientale, conflitti e migrazioni forzate, attraverso azioni di corretta valutazione, prevenzione e - ove possibile - ripristino ambientale, e a supportare le autorità e le istituzioni dei paesi partner nell'affrontare con adeguate strategie i rischi posti dai canali irregolari di migrazione irregolare e/o lo sfollamento interno aumentando la resilienza e capacità di adattamento delle comunità colpite:**

- azioni di ricerca e accordi di partenariato con istituzioni e organizzazioni specializzate sul tema "Migrazioni e Cambiamenti climatici";
- accordi-quadro e relazioni con autorità locali per studio e definizione di strategie di orientamento delle policy locali, al fine di aumentare la preparazione al rischio e prevenire disastri;
- identificazione e definizione di progetti-pilota per aumentare la resilienza delle comunità colpite e diminuire i rischi di sfollamento o migrazione;
- Ecologia Integrale: adesione alla Piattaforma Laudato si' <https://piattaformadiiniziavelaudatosi.org/>

Sempre di più ci si rende conto che la specificità dei migranti nell'essere uomini, donne e minori (specie se non accompagnati), richiede particolare attenzione, anche nel caso di potenziali migranti o di ritorni (returnees): l'approccio di genere e il Child Rights Based Approach (CRBA) saranno alla base degli studi di fattibilità, degli assessment e della progettualità che saranno sviluppati. L'ottica in cui tutti gli interventi in questo ambito saranno definiti sarà quella dell'ecologia integrale, dove l'essere umano, in questo caso il/la migrante, sarà considerato come parte dell'ambiente in cui vive e ha vissuto e da cui si allontana; parimenti, nella definizione della progettualità a favore dello sviluppo locale, il focus sarà puntato anche sulla sostenibilità delle azioni dal punto di vista socio-economico ed ambientale in modo connesso. Particolare attenzione sarà data proprio ai cosiddetti "migranti climatici", la cui motivazione migratoria deriva prevalentemente dalle conseguenze dei cambiamenti climatici: il fenomeno interessa diverse aree della Africa Sub-Sahariana e sarà oggetto di specifico studio e intervento.

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
PROTECTION	<i>Contribuire alla prevenzione e riduzione dell'esposizione a rischi di varia natura delle persone in condizioni di vulnerabilità, garantendone la protezione, promozione e il pieno ed effettivo godimento dei propri diritti umani. Include azioni di emergenza.</i>	Programmatico/tematico	<p><b>1. Azioni per la protezione da violenza, sfruttamento e abuso e dalle conseguenze di calamità e/o dalla compromissione dei beni e servizi ecosistemici.</b></p> <p><b>2. Azioni orientate a promuovere e a rendere effettivo il godimento dei diritti umani e della dignità delle persone.</b></p> <p>Tali azioni, in particolare, saranno articolate e destinate all'attivazione / sviluppo / potenziamento di:</p> <p>a. Servizi e centri di accoglienza diurna, notturna e (semi)residenziale, servizi di educazione di strada e servizi sanitari di base.</p> <p>b. Percorsi di riabilitazione psico-fisica e di supporto psico-sociale.</p> <p>c. Processi di reintegrazione familiare (in famiglia di origine, ampliata o sostituita) e/o di sostegno familiare, nonché attivazione e sostegno ai percorsi di affidamento familiare.</p> <p>d. Verifica dell'identità legale e registrazione anagrafica dei destinatari ove mancante;</p>	<p>72011 Basic Health Care Services in Emergencies</p> <p>72012 Education in emergencies</p> <p>72040 Emergency food assistance</p> <p>73010 Immediate post-emergency reconstruction and rehabilitation</p> <p>11231 Basic life skills for youth</p> <p>15190 Facilitation of orderly, safe, regular and responsible migration and mobility</p> <p>15160 Human rights</p>	<p>SDG 1: Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo.</p> <p>SDG2: Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile.</p> <p>SDG 3: Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.</p> <p>SDG 4: Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.</p> <p>SDG 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze.</p> <p>SDG8: Incentivare una crescita economica</p>

			<p>e. Programmi di assistenza tecnica e capacity building per Autorità Locali, Istituzioni, operatori di pubblica sicurezza e OSC locali riguardanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programmi orientati a bambini/e in situazione di strada, ragazze e donne, persone con disabilità, minori fuori famiglia e/o non accompagnati, care leavers e minori in conflitto con la legge;</li> <li>• prevenzione del reclutamento dei bambini/e soldato;</li> <li>• prevenzione della migrazione irregolare e della tratta di esseri umani con particolare attenzione a bambine, ragazze, donne e persone con disabilità;</li> <li>• prevenzione delle condizioni che comportano migrazioni forzate per cause ambientali e climatiche e per accrescere la resilienza delle comunità colpite da calamità.</li> </ul> <p>f. Realizzazione di attività utili ad assicurare: l'accesso all'acqua e sicurezza igienica, nutrizione e sicurezza alimentare, riparo e altri beni di prima necessità, salute e servizi sanitari fondamentali e accesso agli altri beni e servizi ecosistemici essenziali.</p> <p>g. Attività di riabilitazione e ricostruzione di strutture di pubblica utilità affinché siano funzionali e accessibili per i minori con disabilità, dignitose, curate e volte a favorire il recupero e benessere delle persone.</p> <p>h. Servizi di accompagnamento al reinserimento scolastico con percorsi di</p>		<p>duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.</p> <p>SDG10: Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni.</p> <p>SDG 16: Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.</p>
--	--	--	---	--	--

			<p>educazione formale / non formale, distribuzione di materiale ed equipaggiamenti per l'apprendimento.</p> <p>i. Percorsi di formazione dei formatori per insegnamento a ragazzi con Bisogni Educativi Speciali (BES).</p> <p>j. Processi di accompagnamento all'autonomia e all'indipendenza e percorsi di inclusione scolastica, sociale ed economica.</p> <p>k. Formazione e attivazione di programmi lifelong learning per gli operatori del sistema di protezione dell'infanzia.</p> <p>l. Realizzazione di campagne di sensibilizzazione per OSC, opinione pubblica e Autorità Locali.</p> <p>m. Networking e partenariati strategici a livello nazionale, regionale e internazionale, nonché strategie di advocacy tese ad impattare nel lungo periodo su un cambio sistemico delle policy, delle strategie e dei sistemi di protezione.</p>		
--	--	--	--	--	--

Gli interventi di protezione a favore di persone e comunità in situazione di vulnerabilità implicano la realizzazione di azioni di supporto adeguate e pertinenti rispetto ai loro bisogni sia nel momento in cui si trovano in situazioni di emergenza sia quando sono richiesti interventi di sviluppo volti alla promozione dei loro diritti. La protezione come azione trasversale (*Protection Mainstreaming*) sarà, quindi, un principio guida di tutte le azioni implementate dal VIS in ambito di *protection* e di *promotion* dei diritti umani. Coerentemente la risposta umanitaria in caso di emergenza e post-emergenza e la progettazione allo sviluppo dovranno essere appropriate e rilevanti dal punto di vista qualitativo e riguardare: bisogni materiali, sicurezza e dignità, accesso garantito a beni e servizi, assunzione di responsabilità e partecipazione.

Nei prossimi sei anni particolare attenzione dovrà essere posta alle seguenti direttrici strategiche e priorità trasversali:

- A. **Sviluppare e attuare strategie che consentano alle persone e comunità in situazione di vulnerabilità**, con particolare attenzione verso bambine, ragazze e donne e persone con disabilità, **l'accesso ad una protezione/assistenza umanitaria appropriata e pertinente**. Le strategie prevedranno azioni in risposta ai bisogni e saranno fornite in tempo adeguato, coordinato e integrato. La protezione/assistenza sarà configurata sulla base dell'esperienza maturata dal VIS e in coerenza con gli standard internazionali e sarà sviluppata dal suo avvio in un'ottica di sviluppo sostenibile a medio-lungo termine (contiguuum o nexus LRRD) in accordo con i partner di volta in volta individuati. Priorità

sarà data ad un'analisi sistematica, oggettiva e attualizzata del contesto e degli stakeholder in modo tale da implementare programmi appropriati basati sull'assessment oggettivo dei bisogni e dei rischi, unitamente allo studio delle vulnerabilità e potenzialità dei diversi gruppi beneficiari. Nella progettazione e negli assessment verranno seguite le indicazioni degli humanitarian standards e le buone pratiche internazionali.

- B. **Sviluppare e attuare strategie volte a mettere le persone e comunità in situazione di vulnerabilità nella condizione di conoscere i propri diritti**, essere resilienti, avere accesso alle informazioni e partecipare al processo decisionale che li riguarda. Il VIS si impegnerà ad assicurare che i programmi di intervento elaborati contribuiscano alla resilienza delle comunità e persone colpite dalle crisi, facilitando la partecipazione e lo sviluppo della leadership e della comunità locale come primi attori e garantendo la partecipazione inclusiva e attiva dei segmenti più vulnerabili e marginalizzati della popolazione nei processi che li riguardano. Saranno anche supportate le comunità e le persone colpite da crisi perché acquisiscano conoscenza e consapevolezza dei propri diritti umani e dei meccanismi nazionali e internazionali di contrasto alle violazioni relative, in modo che siano soggetti attivi della propria emancipazione e promozione.
- C. **Promozione di Percorsi/Programmi di assistenza tecnica e capacity building per Autorità Locali, Istituzioni, operatori di pubblica sicurezza e OSC locali nei Paesi Partner.** Realizzazione di studi-paese sulle politiche e azioni di protezione/promozione in corso, sulle OSC locali e internazionali attive nel paese in tali ambiti, analisi dei GAP e delle principali necessità formative, realizzazione di piani formativi ad hoc. Le sessioni formative dovranno coinvolgere possibilmente le AL, gli operatori di pubblica sicurezza nonché le OSC locali partner e dovranno includere approfondimenti sul concetto di Protezione e, attraverso un approccio partecipativo, tracciare possibili strategie per ridurlo sia a livello normativo che operativo.
- D. **Sviluppare e attuare strategie di Promotion per tutti i target di beneficiari volte al rafforzamento e al pieno godimento dei loro diritti.** Capitalizzando i risultati ottenuti e le lezioni apprese dagli anni passati, il VIS si impegnerà a rafforzare la propria azione in ambito di promozione supportando il partner salesiano nelle "classiche" azioni di promotion ma anche attuando azioni volte al proprio accreditamento diretto presso le istituzioni Locali, la stesura di Accordi di Partenariato pluriennali e la partecipazione in programmi multi-attore.
- E. **Promozione e diffusione, anche nei confronti dei partner, di un approccio partecipativo:** Particolare attenzione sarà data alla partecipazione dei gruppi target e degli attori locali rilevanti, anche per una comprensione rispettosa della cultura locale, nonché in coerenza con i programmi delle autorità locali e nazionali e delle organizzazioni internazionali. Anche al fine di garantire la sostenibilità e l'ownership degli interventi, sarà di fondamentale importanza attuare azioni che prevedano una diffusa e ampia partecipazione multilivello dei gruppi/comunità target, promuovendo ad esempio Forum di ascolto, workshop e il dialogo tra le istituzioni e i titolari di diritti, nonché la promozione di associazioni di giovani e di nascenti OSC locali.
- F. **Promozione del Gender mainstreaming:** In tutte le azioni sarà dato ampio risalto al gender mainstreaming, promuovendo, ove possibile, la realizzazione di ricerche in loco per sopperire alla mancanza di informazioni specifiche proprie del partner principale, ampliando anche la rete dei partenariati;
- G. **Exit Strategy:** Priorità sarà data a fornire strumenti, accordi e creare partenariati adeguati affinché, insieme alle comunità locali, si possano pianificare e attuare exit strategy che garantiscano una risposta immediata ma anche effetti positivi a medio e lungo termine, riducendo il rischio di dipendenza dall'aiuto e permettendo l'implementazione di programmi che promuovano la partecipazione delle comunità e l'ownership dei processi promossi dal VIS;
- H. **Attuare percorsi di Monitoraggio / Verifica:** verrà dato avvio a processi per la verifica del grado di soddisfazione, qualità ed efficacia della protezione/assistenza umanitaria/promotion offerta, ponendo particolare attenzione alla valutazione delle componenti di genere, alle fasce d'età, alla diversità e agli aspetti socio-ambientali connessi ai fattori di rischi, nonché della metodologia applicata.
- I. **Potenziare la preparazione e formazione del personale VIS** in modo tale che la protezione delle persone e comunità in situazione di vulnerabilità fornisca risultati competente e adeguata alle necessità e che le direttrici strategiche di cui sopra siano sviluppate secondo gli standard internazionali.

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
RAFFORZAMENTO ATTORI DELLA SOCIETÀ CIVILE	<i>Promuovere e supportare le competenze e la capacità delle organizzazioni della società civile (OSC) e delle loro reti affinché agiscano come attori dello sviluppo sostenibile e partecipino attivamente ai processi di sviluppo locali, regionali e internazionali finalizzati alla promozione integrale e interconnessa degli esseri umani e dell'ambiente in cui vivono, per dare concreta attuazione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.</i>	Programmatico/tematico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Azioni e programmi di rafforzamento delle competenze tecniche, delle capacità istituzionali e di azione di attori della società civile internazionale, con particolare attenzione rispetto ai partner programmatici / progettuali e agli Uffici di Pianificazione e Sviluppo Salesiani.</li> <li>- Sviluppo e utilizzo all'interno di processi di miglioramento continuo di strumenti operativi, metodologie innovative per l'assessment, la valutazione (anche degli impatti ambientali) e la pianificazione strategica per attori della società civile.</li> <li>- Sviluppo e rafforzamento di partenariati strategici e di networking tra enti della società civile (e tra questi e altri attori dello sviluppo all'interno di piattaforme multi-stakeholder).</li> <li>- Seminari tematici, corsi di aggiornamento, di perfezionamento e attività di sensibilizzazione rivolti ad esperti, operatori di cooperazione internazionale, animatori e leader comunitari, in linea con gli standard internazionali per la promozione e protezione dei diritti umani e comprensivi della componente di</li> </ul>		SDG 17: Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile. In particolare, Target 17.9: Rafforzare il sostegno internazionale per l'attuazione di un sistema di costruzione delle capacità efficace e mirato nei paesi in via di sviluppo per sostenere i piani nazionali di attuazione di tutti gli obiettivi di sviluppo sostenibile, anche attraverso la cooperazione nord-sud, sud-sud e triangolare; 17.14: Migliorare la coerenza delle

			<p>educazione ambientale e allo sviluppo sostenibile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistenza tecnica ad attori chiave dello sviluppo (società civile, attori istituzionali, partner e Uffici di Pianificazione e Sviluppo Salesiani) nella progettazione, gestione e valutazione di programmi di sviluppo, affinché siano tenute in considerazione tutte le connessioni tra sviluppo umano e ambiente, siano valorizzate le opportunità offerte dalla Green Economy e risultino altresì in linea con gli standard internazionali per la promozione e protezione dei diritti umani.</li> <li>- Sviluppo e coordinamento di strategie e azioni congiunte di advocacy finalizzate ad aumentare lo spazio, la qualità, l'impatto della partecipazione degli attori della società civile all'interno di processi "coerenti" di policy development.</li> <li>- Sviluppo e diffusione di policy paper e piani strategici sui temi dello sviluppo umano e sostenibile.</li> </ul>		<p>politiche per lo sviluppo sostenibile; 17.17: Incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile, basandosi sull'esperienza e sulle strategie di accumulazione di risorse dei partenariati.</p> <p>UN human rights architecture</p> <p>EU fundamental rights architecture</p>
--	--	--	--	--	--

La cooperazione sta cambiando rapidamente sotto la spinta di diversi fattori che ci impongono di porre in essere nuovi paradigmi di partenariato "Sud-Sud" o triangolare, in grado di superare (o di ampliare) l'univocità dello schema "Nord-Sud" o "Donors-Recipients". VIS ha da anni orientato la propria strategia per rispondere in maniera efficace al cambiamento in atto nei processi di sviluppo locali, regionali e internazionali e al ruolo attivo svolto in termini di *ownership* all'interno di tali processi da parte degli attori della società civile: da unici attori dello sviluppo, a partner di una o più "controparti" locali negli anni Novanta, a "co-applicant" e facilitatori della costruzione di partenariati instaurati da attori "empowered" e "accountable" della società civile del Sud del mondo. Ad essi è richiesto di interfacciarsi direttamente con le istituzioni, di farsi portatori delle "istanze dei più vulnerabili a rischio povertà e esclusione sociale all'interno dei processi locali, nazionali, regionali e globali" finalizzati alla promozione integrale e interconnessa degli esseri umani e dell'ambiente in cui vivono e "a monitorare e dare concreta attuazione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, affinché nessuno sia lasciato indietro (OECD 2020 - *Development Assistance Committee Members and Civil Society*)".

La Cooperazione internazionale è sviluppata attraverso schemi complessi in cui le strategie di sviluppo non sono più appannaggio unico di governi e di organizzazioni internazionali, ma sono promossi in ottica di partenariato inclusivo con il coinvolgimento attivo di nuovi attori dello sviluppo quali Parlamenti nazionali, autorità locali, società civile e attori del mercato. La complessità di questo nuovo scenario deve orientare una ONG come il VIS non solo ad allineare la propria strategia programmatica a processi regionali e locali di sviluppo; deve anche indirizzare verso la promozione di sinergie tra la società civile ed i “nuovi” attori dello sviluppo all’interno dei processi di dialogo e delle partenariati che queste stesse strategie regionali intendono rafforzare, e ad adottare sempre più un’ottica integrale che veda l’essere umano e il suo sviluppo sempre più inserito e connesso a quello dell’ambiente in cui vive. Tale consapevolezza sul nuovo ruolo di “partner per lo sviluppo” svolto dagli altri attori della società civile (OSC), se appare già consolidata e acquisita da anni nei processi di cooperazione e di *policy making* europei e internazionali (Cfr. *The European Consensus on Development*, EC 2017; *Structured Dialogue for an efficient partnership in development – Final Statement*, EC 2010), deve oggi più che mai costituire l’asse portante della programmazione strategica del VIS e far convergere i risultati al pieno raggiungimento in particolare dei Target 17.9, 17.14 e 17.17 correlati al SDG 17.

Per rispondere a tali cambiamenti, il VIS deve orientare la propria strategia al rafforzamento delle capacità delle organizzazioni della società civile e delle loro reti (con particolare riferimento alle espressioni presenti all’interno della famiglia salesiana) al fine di facilitare, promuovere e partecipare in maniera pro-attiva a piattaforme di dialogo e processi multi-attore di sviluppo locali, regionali ed internazionali. Al VIS, alle organizzazioni della società civile e alle loro reti all’interno del nuovo paradigma di cooperazione internazionale è infatti richiesto di assolvere al compito che viene loro affidato dall’Unione Europea e dall’OECD: “svolgere un ruolo chiave nel consentire ai propri beneficiari di reclamare i propri diritti, costruire consenso sulle principali sfide dello sviluppo e, soprattutto farsi portatori delle istanze delle categorie più marginalizzate e vulnerabili della popolazione, di norma escluse dal godimento di servizi e dai processi di definizione delle politiche di cooperazione, aumentandone la partecipazione diretta all’interno di piattaforme di dialogo multi-attore per lo sviluppo” (Cfr. *Busan Partnership for Effective Development Co-operation*, OECD 2011).

Nei prossimi sei anni particolare attenzione dovrà essere posta delle seguenti direttrici strategiche e priorità trasversali:

- A. Continuare a supportare le **competenze tecniche, le capacità istituzionali e di azione degli Uffici di Pianificazione e Sviluppo** delle Ispettorie salesiane nel mondo, e delle loro reti all’interno dei processi di sviluppo sostenibile a livello nazionale, regionale e internazionale: sulla base dei risultati ottenuti all’interno del programma co-finanziato dall’UE “*Co-partners for development*”, il VIS intende proseguire e rafforzare la propria azione a supporto degli Uffici di Pianificazione e Sviluppo (UPS) dei Salesiani. In linea con i progetti pilota avviati negli anni passati e con gli obiettivi strategici della Congregazione Salesiana, tali azioni saranno complementari ed interrelate allo sviluppo di network tematici e geografici (cfr. punto successivo), e orientate nei prossimi su quattro priorità: 1. Continuare a supportare, a partire dall’assessment dei risultati già raggiunti, i piani di sviluppo delle competenze e delle capacità dei UPS in un’ottica di miglioramento continuo; 2. Affiancare e supportare i Salesiani nell’avvio, all’interno di ciascuna Ispettoria e a livello continentale, di strategie e azioni tese a mettere in rete gli UPS con tutti gli attori rilevanti nella Congregazione (Uffici di Pastorale Giovanile, Procure, ONG), a definire ruoli e processi di lavoro utili ad una pianificazione sinergica ed efficace; 3. Facilitare e potenziare l’efficacia della partecipazione degli UPS salesiani all’interno delle reti della società civile e multi-attore nazionali, regionali ed internazionali; 4. Sviluppare competenze e capacità utili per la valutazione di impatto e di sostenibilità ambientale, la prevenzione e riduzione dei rischi da disastri (*Disaster Risk Reduction – DRR*) integrandole nei programmi di cooperazione allo sviluppo e di aiuto umanitario).
- B. Continuare ad ampliare gli **spazi di dialogo e la rappresentatività delle OSC** all’interno di reti multi-attore al fine di aumentare la convergenza sui temi dello sviluppo sostenibile e dell’ecologia integrale e di promuovere strategie coordinate di **advocacy** a livello nazionale, regionale e internazionale: il *networking* rappresenterà la direttrice fondamentale per mezzo della quale il VIS intende supportare la creazione di “partenariati per lo sviluppo” e aumentare gli spazi di cooperazione tra società civile (inclusi gli UPS, cfr. punto precedente), *policy maker* e altri *duty bearer* in piattaforme e tavoli tecnici esistenti. Esistono diverse piattaforme legate allo sviluppo sostenibile e ai settori di interesse che rappresentano arene fondamentali per trasmettere le nostre priorità e integrare il messaggio di Don Bosco. Il VIS in tal senso, anche attraverso il proprio status consultivo presso ECOSOC, rafforzerà e renderà più sistematico il proprio impegno all’interno di piattaforme di dialogo multi-attore per lo (e dello) sviluppo, portandovi direttamente, o tramite le proprie reti, le istanze, i bisogni e “la voce” dei target più vulnerabili. In questo senso, in complementarità con le azioni di advocacy previste dagli altri obiettivi strategici, le azioni si concretizzeranno attraverso: 1. Lo sviluppo / aggiornamento di posizionamenti settoriali/tematici e di Strategie/Programmi operativi a livello Paese, regionale e internazionale e la loro promozione all’interno e all’esterno delle proprie reti; 2. L’attuazione di strategie volte a potenziare la partecipazione diretta del VIS e dei propri partner ai tavoli settoriali multi-attore a livello Paese, regionale o Internazionale, al fine di dare concreta attuazione ai propri posizionamenti e strategie,

contribuendo alla crescita e al monitoraggio della coerenza politica per lo sviluppo sostenibile; 3. Lo sviluppo a livello Paese, regionale e internazionale di partenariati strategici nel medio e lungo periodo con OSC chiave per l'elaborazione e l'attuazione congiunta di programmi e progetti di cooperazione rilevanti per la presente pianificazione strategica.

- C. Rafforzare a livello nazionale, regionale e internazionale il proprio ruolo di agente di sviluppo attraverso programmi di medio-lungo termine e azioni strategiche orientate specificatamente a **empowerment, ownership, formazione superiore e continua e assistenza tecnica ai diversi attori dello sviluppo**. Capitalizzando l'esperienza e le competenze acquisite negli anni passati, il VIS intende rafforzare il posizionamento dell'Organismo come ente esperto sulle proprie tematiche, come agente di sviluppo e come facilitatore per la partecipazione attiva della società civile a processi di sviluppo. Le azioni in tal senso si concretizzeranno in: 1. Partecipazione a bandi e richieste di assistenza tecnica e richieste di supporto e di consulenza da parte di OSC, attori chiave istituzionali e internazionali. 2. Promozione / partecipazione a programmi di formazione continua / superiore, a conferenze / panel di alto livello a livello nazionale, regionale e internazionale destinati alle OSC e agli attori dello sviluppo, per creare convergenza sui temi dello sviluppo sostenibile, aumentare la visibilità dell'organismo e per creare nuove competenze e sinergie tra attori ed esperti internazionali.

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
<b>SVILUPPO ECONOMICO LOCALE</b>	<i>Promuovere processi di sviluppo economico locale sostenibili dal punto di vista sociale, ambientale e economico-finanziario, in particolare a favore di giovani e di donne, attraverso interventi configurati ad hoc in base alla comunità di destinatari.</i>	Programmatico/tematico	<p>1. Sviluppo e rafforzamento di partenariati strategici multi-attore tra soggetti della società civile, settore privato profit e no-profit, a livello internazionale, nazionale e regionale per promuovere l'approccio VIS rispetto allo sviluppo economico locale e facilitare attività di fundraising, anche attraverso una serie di iniziative in Italia.</p> <p>2. Creazione di una rete di ricerca applicata in collaborazione con i partner VIS legati all'alta formazione (UNIPV, UNIFI, IUSVE, BU, ecc.) che promuova la ricerca e l'innovazione nel settore dello sviluppo economico locale avendo un framework di riferimento e valorizzando le risorse umane in ambito accademico, in particolare attraverso stage, tirocini, ricerche, tesi.</p> <p>3. Sviluppo di azioni e di programmi di capacity building a livello internazionale per favorire l'accrescimento di competenze e lo scambio di buone pratiche tra attori della società civile in Italia e nei paesi-partner.</p> <p>4. Analisi del framework economico, legislativo e sociale dei paesi prioritari target (rispetto all'obiettivo) per adattare la strategia generale ai singoli contesti.</p>	<p>11110 - Education policy and administrative management</p> <p>11420 – Higher Education</p> <p>11430 - Advanced technical and managerial training</p> <p>15110 - Public sector policy and administrative management</p> <p>16020 – Employment creation</p> <p>16070 - Labour rights</p> <p>16080 – Social Dialogue</p> <p>25010 - Commercial policy and administration</p> <p>25030 - Business development services</p> <p>43081 – Multisector education and training</p> <p>99820 - Promotion of development awareness (non-sector allocable)</p>	<p>SDG1: Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo</p> <p>SDG4: Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti</p> <p>SDG5: Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze</p> <p>SDG8: Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e</p>

			<p>5. Aggiornamento/innovazione permanente delle metodologie, degli approcci e degli strumenti esistenti nel modello VIS: sviluppo di imprese, sociali e tradizionali, sostenibili dal punto di vista economico-finanziario; il coinvolgimento di fasce della popolazione più vulnerabili, in particolare in supporto all'imprenditoria femminile; l'accesso dei giovani nel mondo del lavoro; le opportunità di sviluppo offerte dalla green economy, focalizzando le conseguenze negative derivanti da sfruttamento delle risorse naturali, degrado ambientale e mancato contrasto dei cambiamenti climatici; composizione e gestione dei fondi di sviluppo, agenti di sviluppo, market-oriented approach, market systems development (MSD) approach, social business, digitalizzazione delle attività.</p>		<p>produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</p> <p>SDG10: Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni</p> <p>Standard internazionali ILO, UNESCO, UNIONE EUROPEA (include Cedefop e ETF);</p>

Già da diversi anni, lo sviluppo economico locale si è mosso in direzione di un'economia sostenibile e resiliente, che includa la promozione del dialogo sociale, connettendo persone e risorse per migliorare le possibilità di impiego e le vite di uomini e donne (ILO). Questa visione ha favorito un approccio sempre più multidimensionale per rispondere a sfide vecchie e nuove, quali la lotta alla povertà e alle disuguaglianze, lo sviluppo di nuove competenze accessibili a tutti e la promozione di un'economia sostenibile dal punto di vista sociale, ambientale ed economico- finanziario.

In questo senso un approccio multidimensionale allo sviluppo economico locale deve necessariamente integrare valori sociali, driver economici e di sviluppo, fondamentali per avere un impatto sul lungo termine e non solo come "cura" temporanea per problematiche spesso sistemiche (UN-HABITAT). Formazione, creazione di posti di lavoro, imprenditorialità, sviluppo sociale e rispetto per l'ambiente devono rappresentare le direttive di uno sviluppo economico locale che abbia sempre la "sostenibilità" come parola chiave, in tutte le sue accezioni.

Il VIS pone al centro del proprio operato lo sviluppo umano integrale connesso a quello ambientale, caratterizzato dall'ampliamento delle capacità delle persone, in particolare dei gruppi sociali più vulnerabili, per raggiungere in particolare gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile: 1 - Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo; 4 - Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti; e 8 - Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e

sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti (Agenda 2030). Per contribuire a raggiungere questi Obiettivi, VIS propone l'utilizzo di strumenti e metodologie specifiche per ottimizzare gli interventi a supporto delle comunità in cui opera. I percorsi di formazione a vari livelli, l'adozione del LEADER Approach ("*Liaison Entre Actions de Développement de l'Économique Rurale*") in ambito rurale, l'utilizzo dei fondi di sviluppo, la promozione di social business, l'incubazione e l'accelerazione di impresa e l'economia circolare rappresentano strumenti che, se integrati, permettono di porre gli individui, le comunità e l'ambiente al centro della strategia d'intervento, partendo dalle competenze e dallo spirito di cooperazione, arrivando ad una crescita inclusiva, sostenibile e duratura (ENRD). La combinazione di queste diverse metodologie e strumenti permette di creare un approccio allo sviluppo economico locale resiliente e flessibile rispetto alle necessità delle comunità e quindi dei singoli individui, non trascurando di promuovere la sostenibilità economica (percorsi di formazione, incubazione ed accelerazione d'impresa), l'inclusività (social-business, Fondi di Sviluppo, LEADER Approach) e la sostenibilità ambientale (Economia Circolare). Inoltre, i risultati ottenuti attraverso gli interventi costituiscono un flusso continuo di informazioni utili alla creazione di buone pratiche e lezioni apprese da condividere, analizzare ed integrare trasversalmente in tutta la strategia d'intervento del VIS in questo settore.

In quest'ottica il VIS ambisce a valorizzare ed integrare le esperienze raccolte sul campo per creare un framework di riferimento che sia comprensivo delle varie coordinate regionali, sociali, metodologiche ed economiche utili a creare una strategia ancora più multidimensionale e adeguata alle nuove sfide. Questo lavoro garantirà una pianificazione sul medio periodo di programmi mirati a rendere la sostenibilità (sociale, ambientale, economico-finanziaria) non solo un obiettivo, ma anche un requisito essenziale e concreto degli interventi orientati allo sviluppo economico e locale.

Nei prossimi sei anni particolare attenzione dovrà essere posta alle seguenti direttrici strategiche e priorità trasversali:

- a) Rafforzare e sviluppare partenariati strategici multi-attore tra soggetti della società civile, settore privato profit e no-profit, a livello internazionale, nazionale e regionale per promuovere l'approccio VIS rispetto allo sviluppo economico locale e facilitare attività di fundraising, anche attraverso una serie di iniziative in Italia.
- b) Rafforzare i partenariati con Università in Italia ed in loco per creare una rete di ricerca applicata che promuova la ricerca e l'innovazione nel settore avendo un framework di riferimento e valorizzando le risorse umane e i giovani anche in ambito accademico, in particolare attraverso stage, tirocini, ricerche, tesi. Analisi del framework economico, legislativo e sociale dei paesi target per adattare la strategia generale al singolo contesto. La partnership con istituti di alta formazione favorirà anche le attività di capacity building a favore di altri organismi pubblici e privati, oltre all'aggiornamento continuo delle competenze degli operatori e degli attori-chiave tramite seminari e corsi di perfezionamento.
- c) Studiare l'integrazione dello sviluppo economico locale con gli altri obiettivi strategici della pianificazione e delle altre aree di intervento del VIS (TVET, protezione, migrazioni, LRRD), così da sviluppare una strategia multisettoriale che possa adattarsi a diverse tipologie di iniziative e moltiplicare l'impatto positivo sui beneficiari.
- d) Aggiornare ed integrare le metodologie esistenti di sviluppo rurale con particolare attenzione al ruolo delle donne e agli aspetti ambientali: sviluppare nuove componenti e nuovi caratteri dei fondi di sviluppo locale e l'implementazione dell'approccio LEADER nelle aree marginali e rurali, anche attraverso una maggiore attenzione alla pianificazione e sostenibilità economico-finanziaria
- e) Promuovere l'economia circolare ed il social business in direzione della sostenibilità ambientale. UNIDO sostiene che sempre più governi ed attori internazionali stanno spingendo in direzione dell'economia circolare, in grado di aumentare l'efficienza dell'impiego delle risorse, diminuire gli sprechi e conseguentemente l'impatto sulla natura e sugli esseri umani. Anche il social business costituisce uno strumento prezioso in questo senso, in quanto uno dei sette principi costitutivi è proprio il rispetto dell'ambiente (Yunus). Il VIS si impegna a promuovere un'economia più sostenibile sotto il profilo ambientale attraverso partenariati con altri partner strategici e attivi in tale ambito per integrare la "green economy" nelle iniziative progettuali.
- f) Promuovere l'accessibilità e l'inclusività delle iniziative di sviluppo economico locale a favore delle fasce di popolazione più a rischio di esclusione dalla vita lavorativa e sociale. Il VIS si impegna a promuovere nelle proprie iniziative l'imprenditoria femminile, l'inclusione di persone con disabilità e l'importanza di valorizzare i giovani, in particolare i NEET – giovani Not in Education, Employment or Training, creando per essi opportunità educative, professionali ed imprenditoriali.

- g) Coordinamento e sviluppo di strategie di advocacy e di awareness-raising ideate per sensibilizzare ed informare la società civile in merito a tematiche trasversali allo sviluppo economico locale (imprenditoria femminile, decent-work, social business, rispetto e valorizzazione dell'ambiente) o legate al contesto dei singoli paesi (diaspore, problemi normativi, economia informale). Queste attività, integrate con strategie di comunicazione ad hoc, serviranno ad informare la società civile, sia locale che internazionale, e promuovere non solo diritti fondamentali di ogni essere umano, in particolare delle fasce più vulnerabili della popolazione, ma anche strumenti che il VIS ritiene possano essere elementi chiave degli interventi di sviluppo, coinvolgendo attori provenienti dal settore pubblico e privato.

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
ECG	<p><b><i>Contribuire a creare un mondo sostenibile, equo e inclusivo, formando cittadini e le loro comunità di riferimento</i></b></p> <p><b><i>a) consapevoli delle dinamiche globali e delle interconnessioni esistenti tra problematiche sociali, ambientali, economiche e culturali a livello mondiale;</i></b></p> <p><b><i>b) responsabili e in grado di supportare e attuare azioni concrete a livello locale e significative rispetto un cambiamento di rotta verso una vera sostenibilità globale;</i></b></p> <p><b><i>c) in grado di incidere sulle dinamiche e sulle strutture politiche, economiche, culturali e sociali italiane ed europee.</i></b></p>	Programmatico/tematico	<p>1. Rafforzare l'azione di educazione alla cittadinanza globale (ECG) del VIS sugli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Agenda 2030) attraverso:</p> <p>a. Rafforzamento del ruolo dei Presidi VIS.</p> <p>b. Sviluppo del partenariato strategico con il mondo salesiano e con le sue realtà associazionistiche, a livello territoriale e nazionale.</p> <p>c. Avvio di relazioni e partenariati con Istituzioni (Ministeri, Università, Enti Locali ecc.), associazioni del territorio e imprese che condividono la mission del VIS.</p> <p>d. La sensibilizzazione e promozione del volontariato internazionale destinato ai giovani.</p> <p>2. Sviluppare nuove strategie di relazione e interazione tra VIS e potenziali sostenitori attraverso azioni di donor engagement, nuove strategie comunicative, opportunità di raccolta fondi e partnership strategiche.</p> <p>3. Sviluppo/innovazione di curricula e percorsi formativi, sui temi legati allo sviluppo sostenibile (Agenda 2030) in ambito di formazione superiore volti a favorire la diffusione dei contenuti e lo sviluppo delle abilità personali e professionali in ottica di apprendimento permanente.</p>	<p>11120 - Education facilities and training</p> <p>11130 - Teacher training</p> <p>11330 – Vocational training</p> <p>11182 – Educational Research</p> <p>16080 – Social Dialogue</p> <p>41081 - Environmental education/training</p> <p>43081 – Multisector education and training</p> <p>99820 - Promotion of development awareness (non-sector allocable)</p>	<p>SDG4: Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.</p> <p>SDG8: Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.</p> <p>Standard internazionali ILO, UNESCO, UNIONE EUROPEA (include Cedefop e ETF).</p>

La programmazione e attuazione di una strategia multidimensionale per contribuire in modo sostanziale alla creazione di un mondo sostenibile, equo e inclusivo non solo rientra in pieno nei principi ispiratori e finalità espressi nell'Art. 2 dello Statuto del VIS e nelle attività e criteri operativi di cui all'Art. 3, ma anche si collega fortemente al contesto globale in cui viviamo e di cui necessariamente occorre tenere conto. Le interconnessioni esistenti tra tutti i fenomeni che a livello globale caratterizzano la situazione di generalizzata instabilità e di ulteriore peggioramento degli squilibri mondiali non possono passare inosservate. La Pandemia da Covid 19, i cambiamenti climatici e tutte le sue conseguenze sui paesi vulnerabili ma anche su quelli a sviluppo avanzato, le situazioni di conflitto e di violazione dei diritti fondamentali, le emergenze umanitarie, le migrazioni...sono tutti fenomeni interconnessi che ci chiedono un approccio integrato e olistico e una risposta di carattere educativo volta a produrre un cambio di rotta.

Per questo la strategia che si intende portare avanti, contempla quindi un'azione integrata e complementare di campaigning, comunicazione, formazione ed educazione alla cittadinanza globale per promuovere un approccio critico mirante a un aumento della consapevolezza e della comprensione delle dinamiche di interdipendenza tra i fenomeni a livello locale e globale, al fine di attivare un cambiamento di rotta, di comportamento, di atteggiamento nei singoli cittadini e delle strutture sociali, culturali, politiche ed economiche che influenzano globalmente la vita delle persone.

Una formazione e una educazione quindi inclusiva e globale, funzionale al raggiungimento di tutti e 17 Obiettivi dell'Agenda 2030. Un'azione trasformativa, basata sull'utilizzo di metodologie didattiche innovative, fondate sul dialogo e la riflessione, che mettono al centro chi apprende e le inducono a impegnarsi per attivare il cambiamento nelle strutture socio-politiche ed economiche in cui vivono.

Tale approccio si rivolge in primis alla cittadinanza italiana ed europea, in particolare ai giovani (studenti di tutte le fasce, universitari, gruppi informali, ecc,) ma anche a docenti, formatori, educatori e adulti recettivi, in connessione con l'obiettivo strategico 3 relativo "all'Empowerment, capacity building e rafforzamento della società civile".

Interconnessa a tale strategia è la Raccolta Fondi che solo in sinergia con tale azione può diventare un obiettivo primario per il VIS. In altre parole, non può esistere una RF sganciata dalla comunicazione, dal campaigning o dalle iniziative educative e formative. Essa può essere considerata uno strumento di relazione, che rafforza la dinamica di interazione tra il VIS e i suoi sostenitori che, con tale strumento, hanno la possibilità di mettersi in gioco e promuovere gesti concreti di solidarietà internazionale.

Dal punto di vista metodologico, l'intera strategia avrà un carattere integrato, multidimensionale e multisettoriale. Tre saranno i binari lungo i quali verrà sviluppata tale strategia: l'azione territoriale, attraverso il rafforzamento dei Presidi e dei partenariati; l'azione di comunicazione, campaigning e raccolta fondi, che dovrà essere sempre più integrata e interconnessa alle azioni territoriali; l'Ecg, che utilizzando proposte e metodologie tradizionali, digitali e innovative, vedrà ampliarsi il raggio d'azione e il bacino di utenza.

Nei prossimi sei anni particolare attenzione dovrà essere posta alle seguenti direttrici strategiche e priorità:

### **1. Rafforzare l'azione di educazione alla cittadinanza globale del VIS sugli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibili (Agenda 2030) e sull'ottica dell'Ecologia Integrale.**

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'azione ECG del VIS per i prossimi 6 anni sarà finalizzata a promuovere l'agenda e in particolare i seguenti obiettivi:

Obiettivo 2: Porre fine alla fame, realizzare la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile

Obiettivo 4: Garantire un'istruzione di qualità inclusiva e paritaria e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti

Obiettivo 6: Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile delle risorse idriche e servizi igienico-sanitari per tutti

Obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti

Obiettivo 10: Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi

Obiettivo 12: Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili

Obiettivo 13: Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze

Obiettivo 17: Rafforzare le modalità di attuazione e di rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile

Attraverso campagne di sensibilizzazione, educazione e raccolta fondi, l'azione del VIS sul territorio italiano avrà l'obiettivo di far conoscere e capire questi obiettivi e soprattutto l'impatto che questi hanno nelle vite e le azioni quotidiane di giovani e cittadini.

Destinatari principali saranno le scuole di ogni ordine e grado, i giovani e gli studenti universitari, le associazioni sul territorio, il mondo salesiano, i cittadini interessati e categorie specifiche di professionisti (giornalisti, avvocati, ecc.).

Ciò avverrà attraverso le seguenti linee direttive:

*a. Rafforzamento del ruolo dei Presidi VIS*

I Presidi VIS dovranno sempre più diventare il braccio operativo del VIS sul territorio in ambito educativo e per le attività di sensibilizzazione, campaigning e raccolta fondi. Questo presuppone una nuova strategia relazionale, non più basata solamente sul volontariato e sulla libera iniziativa dei Presidi, quanto piuttosto su una analisi dello status quo, su una progettazione relativa ai possibili ambiti di intervento e sulla pianificazione e strutturazione del Presidio, affinché abbia le risorse umane e finanziarie per una operatività volta alla sostenibilità.

*b. Sviluppo del partenariato strategico con il mondo salesiano e con le sue realtà associazionistiche, a livello territoriale e nazionale.*

All'interno di alcuni filoni tematici prioritari per la Congregazione Salesiana (Ecologia Integrale, Accoglienza, Povertà Educativa, ecc.) il VIS può svolgere un ruolo di costruzione di reti, elaborazione di contenuti e innovazione digitale. Questo ruolo dovrebbe essere istituzionalizzato lì dove possibile, attraverso una strategia strutturata e condivisa sia a livello generale (Ispettorie, Animazione Missionaria, Pastorale Giovanile, ecc.) sia con le singole realtà associazionistiche (Vides, Borgo Ragazzi, DB2000, ecc.). In particolare, attraverso un coordinamento più stretto e continuativo, nei prossimi tre anni verranno definite le campagne di sensibilizzazione e raccolta fondi da sviluppare in stretta collaborazione con MDB. Alcune di esse rappresenteranno focus tematici a medio termine, su cui sviluppare strategie comuni sia in ambito educativo che di raccolta fondi (come nell'esperienza di StopTratta!). Altre avranno carattere più estemporaneo e a breve termine, finalizzate alla raccolta fondi.

*c. Avvio / rafforzamento di relazioni e partenariati con Istituzioni (Ministeri, Università, Enti Locali, ecc.), associazioni del territorio e imprese che condividono la mission del VIS.*

Il rafforzamento della visibilità e dell'operatività sul territorio passa inevitabilmente anche da rapporti sempre più stretti con Istituzioni, associazioni e imprese che agiscono sul territorio e condividono la mission del VIS. Si tratterà di rendere stabili e programmate relazioni già esistenti ma occasionali. In particolare, va reso stabile il rapporto con il Ministero dell'Istruzione, attraverso un protocollo d'intesa; il rapporto con l'Università Pontificia Salesiana - UPS, preventivando iniziative congiunte di carattere educativo; la relazione con Comuni e Regioni e altri Enti Locali - EELL per bandi ed eventi e la proposta a imprese di sostegno tecnico su specifiche attività. Inoltre, sarà avviato un processo volto al rendere l'Organismo presente sul territorio italiano in termini di welfare ed innovazione sociale, attraverso il sostegno/networking con altri attori pubblici e privati, profit e no-profit, così da garantire un impegno istituzionale anche nel nostro Paese.

*d. Sensibilizzazione e promozione del volontariato internazionale destinato ai giovani.*

In raccordo con il Dipartimento RRUU, responsabile delle policy su risorse umane nei paesi-partner, l'azione di ECG si porrà come ulteriore obiettivo quello di accrescere, in ambito salesiano e non, la sensibilità e conoscenza dei giovani così da aumentare anche il bacino di coloro che intendano condurre esperienze missionarie, di volontariato internazionale e di impegno sui temi della cooperazione internazionale e dei diritti umani. Le attività di sensibilizzazione, informazione e formazione saranno fondate sui temi e ambiti sopra specificati e potranno costituire fattori propulsivi per il potenziamento di SCU e CCP, tirocini e stage e di esperienze giovanili di varia natura.

**2. Sviluppare nuove strategie di relazione e interazione tra VIS e potenziali sostenitori attraverso azioni di donor engagement, nuove strategie comunicative, opportunità di raccolta fondi e partnership strategiche.**

Uno degli obiettivi delle attività di ECG è indurre al cambiamento dei comportamenti da parte dei beneficiari. Traguardo che presuppone una “affiliazione” al VIS da parte dei beneficiari tale da permettergli di rispecchiarsi nelle azioni svolte dall’organismo. Quando ciò si verifica, l’azione di concreto sostegno economico dato al VIS diviene uno strumento per mettersi in gioco ed entrare in relazione con l’organismo. La raccolta fondi, quindi, deve essere intesa quale strumento di rafforzamento della dinamica relazionale tra l’Organismo e i possibili sostenitori.

Per far ciò, le attività di raccolta fondi istituzionali dovranno essere accompagnate da nuove strategie volte ad ampliare il bacino di utenza, utilizzando anche canali digitali e social e mettendo in campo proposte e opportunità di donor care e pianificazione di iniziative finalizzate alla crescita dei donatori privati e fondazioni (tra cui la promozione di eventi di networking, di visibilità e di raccolta fondi).

**3. Sviluppo/innovazione di curricula e percorsi formativi sui temi legati allo sviluppo sostenibile (Agenda 2030), in ambito di formazione superiore volti a favorire la diffusione dei contenuti e lo sviluppo delle abilità personali e professionali in ottica di apprendimento permanente.**

Sviluppare e innovare, sia da un punto di vista dei contenuti che attraverso nuovi strumenti e metodologie, percorsi formativi orientati allo sviluppo di competenze e abilità legate ai temi della cooperazione internazionale e allo sviluppo umano e sostenibile. Sviluppare/rafforzare partenariati con Istituzioni Universitarie in Italia e all'estero per promuovere/innovare curricula, all'interno di percorsi di formazione superiore, che mirino ad una via via maggiore professionalizzazione e all'aggiornamento continuo delle competenze di giovani studenti, professionisti e attori chiave dello sviluppo.

## OBIETTIVI STRATEGICI ORGANIZZATIVO / FUNZIONALI

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
ACCOUNTABILITY	<i>Accrescere l'accountability<sup>12</sup> dell'organismo e la qualità dei programmi e delle attività istituzionali condotte, valorizzando le risorse umane impiegate, sviluppando le competenze interne, migliorando e garantendo l'efficace attuazione del proprio sistema di gestione.</i>	Organizzativo/funzionale	<p>1.Revisione e ridefinizione della struttura organizzativa, secondo un approccio di “gestione basata sui risultati”, attraverso l’innovazione e ricerca, l’adozione e impiego di strumenti di gestione e controllo (in sede e in loco), modalità e prassi progettuali, capacità di valutazione e assessment e di produzione di policy, lessons learned e buone prassi negli ambiti tematico-settoriali prioritari per l’organismo.</p> <p>1.2. Attuazione e aggiornamento del sistema di gestione per accrescere la qualità nella realizzazione di tutte le attività istituzionali e nel connesso controllo di gestione attraverso la: 1.2.1 Revisione e aggiornamento del Mod. 231/2001 e del sistema di procedure interne e dei relativi strumenti di</p>	<p>A. Risorse Umane</p> <p>B. Amministrazione &amp; Contabilità</p> <p>C. Pianificazione &amp; Controllo</p> <p>D. Programmi</p> <p>E. Comunicazione</p> <p>F. Formazione</p>	---

<sup>12</sup> Per *Accountability* si intende il “principio di rendicontazione e responsabilità” o, meglio ancora, il “dare prova della responsabilità”. Tale termine richiama almeno due fondamentali accezioni distinte e correlate allo stesso tempo: a) il dar conto all'esterno, in particolare al complesso degli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali; b) l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati. In questo senso, insieme al concetto di responsabilità, l'*accountability* presuppone quelli di trasparenza e di *compliance*.

In sintesi, quindi, il termine “*accountability*” richiamato dall'obiettivo strategico è contestualmente concepito sia come capacità di “rendere conto” sempre in modo preciso e trasparente dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi predefiniti, sia come assunzione della piena responsabilità ad ogni livello delle proprie azioni utili per ottenerli.

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
			<p>funzionamento. 1.2.2 Attuazione del sistema di gestione, identificando ogni meccanismo idoneo a tale fine, incluso la formazione sulle policy e procedure interne, lo start-up dell'internal auditing, la definizione di check and balance per le varie funzioni ai diversi livelli e di un sistema diffuso e permanente di verifica e valutazione.</p> <p>2. Sviluppo e valorizzazione del "capitale umano" dell'organismo, in particolare dei giovani, con una strategia focalizzata sulle RRUU articolata in:</p> <p>2.1 Azioni orientate all'attrazione e alla fidelizzazione delle RRUU, soprattutto di quelle impiegate negli Uffici-paese, coltivando e curando il senso di appartenenza all'organismo e alla sua missione sul piano valoriale e su quello professionale, e realizzando attività di comunicazione ad hoc.</p> <p>2.2 Verifica permanente dei bisogni e/o delle potenzialità professionali delle RRUU e adozione di un sistema di formazione e aggiornamento permanente ad essi orientato.</p>		

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
			<p>2.3 Adozione di un sistema di valutazione permanente delle performance e dei risultati delle RRUU.</p> <p>2.4 Verifica, aggiornamento e sviluppo del sistema di selezione, gestione e trattamento delle RRUU e dei relativi strumenti, procedure e policy.</p> <p>2.5 Adozione e attuazione di un piano di sviluppo delle RRUU "locali", pertinente rispetto ai contesti specifici e in un'ottica di empowerment e ownership.</p> <p>3.1 Sviluppo del networking e di accordi quadro a livello nazionale e internazionale con attori del settore pubblico e privato orientati all'accrescimento dell'accountability dell'organismo.</p>		

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
SOSTENIBILITÀ	<i>Accrescere la sostenibilità dell'organismo attraverso la diversificazione del proprio portfolio donors, lo sviluppo della sua visibilità e del suo accreditamento e una maggiore efficienza nell'impiego delle risorse.</i>	Organizzativo/funzionale	<p>1.1 Identificazione, a livello internazionale e/o nazionale (nei paesi target), di donor istituzionali e linee di budget utili e pertinenti rispetto alla progettualità dell'organismo e l'instaurazione di corretti rapporti bilaterali e/o di efficaci posizionamenti nei confronti dei donor.</p> <p>1.2 Maggiore accreditamento presso gli enti finanziatori da perseguire assicurando una crescita delle capacità di progettazione e di gestione dei programmi e valorizzandone la visibilità dei risultati ottenuti.</p> <p>1.3 Identificazione ed elaborazione di iniziative innovative rispetto alle precedenti esperienze, perseguendo in particolare opportunità di consulenza e assistenza tecnica a istituzioni del settore pubblico nei paesi-partner, a enti internazionali e/o del settore privato. Tale strategia potrà essere configurata con proposte programmatiche presentate sia come leading-agency, sia in partnership / associazione con organizzazioni e società di progettazione caratterizzate da maggiore expertise.</p> <p>1.4 Elaborare, sviluppare e attuare una strategia di comunicazione (web, media-relations e campaigning) orientata ad aumentare l'accreditamento del VIS, la riconoscibilità e la condivisione della sua vision e mission, nonché l'ownership dei</p>	<p>A. Programmi</p> <p>B. Comunicazione</p> <p>C. Raccolta fondi e campaigning</p> <p>D. Amministrazione &amp; Contabilità</p> <p>E. Pianificazione &amp; Controllo</p> <p>F. Risorse Umane</p> <p>G. Formazione</p>	---

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
			<p>risultati raggiunti da parte di tutti gli stakeholder, così da accrescerne la visibilità sia in Italia che nei paesi partner e la raccolta fondi.</p> <p>2.1 Il rafforzamento delle relazioni con donatori privati rilevanti storicamente già fidelizzati o vicini all'organismo.</p> <p>2.2 Lo sviluppo dei rapporti con nuovi "major donor", quali fondazioni (di varia natura), benefattori, partner, aziende e altri enti finanziatori privati.</p> <p>2.3 Elaborare, sviluppare e attuare una strategia di comunicazione (web, media-relations e campaigning) orientata ad aumentare l'accreditamento del VIS, la riconoscibilità e la condivisione della sua vision e mission, nonché l'ownership dei risultati raggiunti da parte di tutti gli stakeholder, così da accrescerne la visibilità sia in Italia che nei paesi partner e la raccolta fondi.</p> <p>3.1 Valorizzazione del data-base donatori esistente e attivazione di comunicazioni mirate a target selezionati, ma anche allargamento e rinnovamento del parco-donatori con azioni rivolte a nuovi bacini di potenziali donatori.</p> <p>3.2 Crescita del coinvolgimento e della fiducia di tutti i donatori attraverso una</p>		

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
			<p>strategia di comunicazione efficace, trasparente, concreta e coinvolgente.</p> <p>3.3 Sviluppare in modo strutturato e permanente le interrelazioni e connessioni tra attività programmatiche nei paesi-partner e in Italia, azioni di sensibilizzazione, campaigning, comunicazione e raccolta fondi, così da assicurarne un coordinamento efficace e un impatto durevole e sostenibile.</p> <p>4.1 Sviluppare in modo strutturato e permanente, con un approccio congiunto e condiviso e in un'ottica win-win, le sinergie e le interazioni programmatiche, operative e di raccolta fondi con gli Enti salesiani già soci dell'organismo e con quelli che comunque perseguono finalità istituzionali di solidarietà internazionale o scopi in tutto o in parte di interesse comune per il VIS, così da ridurre al minimo i rischi di competizione interna, sovrapposizione e le inefficienze del sistema salesiano di raccolta fondi e granting, aumentandone, al contrario, efficacia, impatto e turn-over economico.</p> <p>4.2 Potenziare la rete dei presidi VIS in Italia e le azioni condotte per loro tramite, al fine di veicolare le attività di sensibilizzazione e raccolta fondi sul territorio.</p>		

OBIETTIVI	DEFINIZIONE/PRESENTAZIONE	FOCUS [programmatico/tematico oppure organizzativo/funzionale]	AZIONI	SETTORI TARGET [cfr. lista OCSE-DAC o altra fonte internazionale] oppure AREA ORGANIZZATIVA VIS	SDGs e/o altri riferimenti internazionali
			5.1 Razionalizzare i costi sostenuti nei vari ambiti operativi dell'organismo, ove sussistano margini per la loro riduzione, e perseguire in modo permanente obiettivi di efficienza economica in due direttrici: a) ottimizzazione delle performance di tutte le attività istituzionali della ONG per conseguire da un lato la sostenibilità interna e, dall'altro, gli avanzi utili alla copertura delle aree funzionali; b) miglior rapporto costi/benefici della struttura operativa tout-court e, in particolare, delle aree funzionali.		

## PROGRAMMAZIONE NEI PAESI PARTNER: LE PRIORITÀ GEOGRAFICHE E ALTRI CARATTERI DI INTERVENTO

Posti gli obiettivi strategici, di seguito si rilevano i caratteri fondamentali dell'azione del VIS nei Paesi partner nei prossimi sei anni. In essi l'organismo opera prevalentemente attraverso programmi di sviluppo, interventi di emergenza, riabilitazione e ricostruzione, attività di Sostegno a Distanza (SaD) e quelle di supporto alle attività missionarie (SaM). Annualmente, insieme al bilancio d'esercizio, il VIS elabora il bilancio sociale, strumento di rendicontazione per gli *stakeholder* dell'organismo nel quale sono presentate le caratteristiche e i risultati di dettaglio delle suddette modalità d'intervento. Ad esso si rimanda per un approfondimento analitico delle attività svolte nei Paesi target.

Dal punto di vista della pianificazione strategica, occorre rilevare in questa sede:

- A. come si configurano e si evolvono le priorità geografiche, cioè quali siano i "criteri di entrata e di uscita" rispetto all'impegno prevalente e strutturato dell'organismo, in termini di programmi e presenza operativa;
- B. i criteri alla base della scelta di intervenire nei contesti di emergenza e con quali caratteri.

### *Priorità geografiche*

Da circa dieci anni VIS ha adottato un criterio di "concentrazione", cioè ottimizzare le risorse disponibili e investire in modo sostenibile in un numero limitato di paesi e aree del mondo, tenendo conto - da un lato - delle opportunità di finanziamento da parte dei donatori "tipici" dell'organismo, della struttura operativa necessaria per l'implementazione e della natura del partenariato esistente e, dall'altro lato, dal valore aggiunto che VIS è in grado di assicurare nei programmi. Nei paesi partner cd. "prioritari", VIS conduce interventi di dimensioni significative con i più importanti donatori istituzionali, è organizzazione ufficialmente riconosciuta dalle Autorità locali, ha proprio staff espatriato e locale impegnato nei programmi e instaura relazioni di partenariato con diversi attori locali. In questo senso, al momento della elaborazione della presente strategia, si evidenziano di seguito le attuali priorità geografiche che - ragionevolmente - si ritiene saranno mantenute anche nei prossimi anni:

- Mediterraneo e Medio Oriente: Albania e Palestina;
- Africa: Senegal, Gambia, Ghana, Mali, Etiopia, Eritrea, Egitto, Repubblica Democratica del Congo, Angola, Burundi e Nigeria

Si specifica che in Egitto, Mali e Nigeria il VIS sta conducendo importanti iniziative senza tuttavia essere ancora accreditato presso le Autorità locali.

Si sottolinea, infine, che a seguito della recente crisi umanitaria scoppiata in Ucraina, anche quella regione è entrata a far parte dell'area di interesse del VIS, così come le aree geografiche limitrofe coinvolte a vario titolo dall'emergenza. (

La decisione di impegnarsi strategicamente in una determinata area (Paese o regione) dovrà essere fondata sui seguenti criteri (cd. di "entrata"):

- i. entità e natura dei bisogni dei gruppi *target* e connesse capacità di risposta della nostra ONG;
- ii. grado di allineamento con gli obiettivi e con le priorità strategiche del VIS e dei suoi partner, in particolare convergenza con i Salesiani;
- iii. esistenza delle condizioni minime di sicurezza per poter operare;
- iv. soddisfacente potenziale di mobilitazione di risorse finanziarie (opportunità di finanziamento), considerabili come adeguate rispetto alle prospettive di impegno;

- v. possibilità di instaurare partenariati strategici con i partner locali, con le istituzioni e gli altri attori di sviluppo coinvolgibili;
- vi. soddisfacente potenziale di valore aggiunto e di innovazione apportabile dal VIS e di impatto sulle comunità target.

La scelta di impegno e di azione del VIS in nuovi paesi poggia su una valutazione ponderata dei criteri sopra specificati, da calare in modo pertinente nel contesto specifico e rispetto alle fattispecie progettuali che si profilano. Tale valutazione risulta altresì determinante per definire l'intensità e le modalità dell'intervento e della struttura operativa di supporto.

Al contrario, la decisione di non operare più in una determinata area geografica o paese (mettendo però in atto pertinenti e sostenibili strategie di "uscita") si fonda sulla valutazione dei cambiamenti significativi intervenuti (anche per fattori esterni) nelle priorità e strategie nei paesi target, del grado di raggiungimento dei risultati e degli obiettivi che erano stati predefiniti nella strategia-paese oppure - più spesso - sul venir meno (in tutto o in modo significativo) dei criteri di "entrata".

### *Emergenza vs. sviluppo*

Il VIS rimane primariamente una ONG di sviluppo, come previsto dalle finalità e dai principi ispiratori stabiliti dallo statuto e affermato più volte dall'assemblea dei soci. In coerenza con tali criteri, abbiamo affrontato nella nostra storia diverse situazioni di emergenza provocate da conflitti o calamità naturali, sia nei paesi dove stavamo già operando sia in quelli dove erano radicati i nostri partner locali. In questi contesti VIS ha concertato con le controparti le linee d'azione da intraprendere, stabilendo le priorità, impegnandosi per contribuire a salvare vite umane e a porre - nel contempo - le basi per il riavvio di processi di sviluppo. La caratteristica della progettualità del VIS di fronte all'emergenza, infatti, è sempre un approccio e un'ottica di medio-lungo termine.

L'impegno del VIS nei prossimi anni sarà quello di rafforzare l'impegno e le sue competenze specifiche nell'emergenza, anche mettendo a frutto l'*EU Humanitarian Partnership 2021 – 2027* stipulato con ECHO, perché bambine/i e giovani sono tra i gruppi più vulnerabili ed esposti alle conseguenze di calamità e conflitti e perché l'educazione costituisce un fattore chiave di risposta anche in emergenza. I cambiamenti climatici e l'aumento dei flussi migratori e rifugiati connessi a povertà, calamità e guerre amplificano, soprattutto nelle aree del mondo già affette da crisi strutturali, gli effetti delle emergenze e impongono strategie integrate volte sia ad accrescere la resilienza delle comunità colpite, sia all'urgente ripristino di condizioni di vita normali e dignitose. La strategia dei programmi del VIS nei contesti di emergenza dovrà focalizzare - quali fattori sensibili per il benessere delle persone e delle comunità - il supporto psico-sociale, il riavvio e il sostegno delle attività educative e formative in ambienti protetti, la produzione di sicuri mezzi di sussistenza (*livelihood*) e il riavvio di attività generatrici di reddito e lavorative. Tali azioni costituiscono i fondamenti sui quali basare un impegno integrato dal breve al lungo periodo, secondo il contiguum/approccio "*linking relief and rehabilitation to development*" (LRRD).

L'impegno della Famiglia Salesiana nel mondo per contrastare le conseguenze determinate dalla pandemia da Sars-Covid-2 è stato e costituirà a lungo per la nostra ONG un quadro di riferimento fondamentale per sviluppare il significato e l'impatto della propria azione umanitaria e di cooperazione, in risposta ad un'emergenza che ha assunto dimensioni e caratteri mai conosciuti dalla fine del secondo conflitto mondiale. In questo senso, pur focalizzando i settori e gli ambiti operativi tipici e prioritari per la propria mission, il VIS ha avviato e svilupperà in modo crescente l'identificazione e la predisposizione di programmi integrati e articolati, da implementare nel medio e lungo periodo, orientati a contrastare le drammatiche conseguenze socioeconomiche della pandemia per le comunità e i gruppi sociali più vulnerabili.

## **SINTESI DELLE AZIONI TRASVERSALI**

### **ADVOCACY**

Il VIS si caratterizza per l'adozione del HRBA (Human Rights Based Approach) che ha garantito dal 2009, insieme ad altri caratteri della ONG, lo stato speciale consultivo ECOSOC presso le Nazioni Unite. Il HRBA si fonda sulla conoscenza, applicazione e rispetto degli standards internazionali in materia di promozione e protezione dei diritti umani nella progettazione e realizzazione delle attività e sull'esercizio dell'advocacy ai fini del loro monitoraggio e sostegno a tutti i livelli di intervento. L'advocacy, da distinguere dalla azione di lobby oggi rifiutata anche a livello ONU e EU, consiste nel portare avanti, presso istituzioni e in processi che lo consentono e prevedono, azioni di sensibilizzazione, rappresentanza di istanze e supporto a favore della promozione e protezione dei diritti umani a livello locale, nazionale e anche internazionale, per impattare sullo sviluppo delle politiche e sulla definizione delle conseguenti linee di finanziamento rese disponibili dai donatori per combattere povertà e ineguaglianza.

### **COMUNICAZIONE**

La comunicazione è una funzione trasversale a tutto l'organismo. Saranno sviluppate strategie di comunicazione integrate per accrescere la reputazione dell'organismo, supportare tutte le funzioni in Italia e all'estero, promuovere e rendere più internazionale il brand, veicolare la mission istituzionale in linea con gli obiettivi strategici dell'organismo consolidando l'interazione costante con tutti i dipartimenti, i Paesi-partner e le aree di intervento al fine di capitalizzare i flussi e le informazioni rilevanti per aumentarne la notorietà, l'immagine e supportare le relazioni istituzionali.

Il brand punterà ad essere maggiormente riconoscibile in Italia e all'estero e saranno definite e aggiornate le linee guida per valorizzarlo, uniformarne lo stile, prevenire e gestire le sue crisi per fornire un'immagine maggiormente definita, omogenea e più facilmente identificabile. I primi ambassador del brand sono le persone che vi operano, a cui sarà dedicata un'attenzione specifica implementando la formazione su tematiche di comunicazione, la condivisione delle informazioni e la comunicazione interna.

Saranno sperimentate nuove strategie, strumenti e canali di comunicazione e aumentate le opportunità di visibilità e networking attraverso la partecipazione ad eventi di carattere nazionale e internazionale.

La strategia di comunicazione del VIS mirerà non solo a potenziare i diversi canali informativi (online e offline) ma anche a promuovere un cambio della narrativa sullo sviluppo e sulla cooperazione, superando il concetto di aiuto e concentrandosi sulla promozione di opportunità per uno sviluppo libero. Questa visione guiderà la scelta di immagini, notizie, storie, campagne e il tono di voce delle narrazioni.

Le tematiche prioritarie settoriali e trasversali della pianificazione strategica dell'organizzazione saranno filo conduttore e chiave interpretativa delle narrazioni dell'organizzazione e i PVS saranno supportati nella definizione delle strategie progettuali e l'implementazione delle campagne di awareness raising, visibilità e comunicazione.

### **FORMAZIONE**

La formazione, nelle sue varie accezioni - dalla formazione professionale all'alta formazione - gioca un ruolo importante nel raggiungimento di tutti gli obiettivi della pianificazione strategica del VIS, in Italia e nei Paesi-partner, e contribuisce altresì alla sostenibilità dell'organismo. In particolare, l'alta formazione ha come funzione trasversale quella di sensibilizzare e formare, attraverso percorsi specialistici di formazione superiore, professionisti del mondo della cooperazione e del terzo settore, giovani interessati, ma anche operatori del mondo educativo in senso più ampio.

La formazione superiore si sviluppa su alcune tematiche specifiche, appartenenti all'ambito di intervento del nostro organismo e aderenti a ciascuno degli obiettivi specifici presenti nella pianificazione strategica dei

prossimi sei anni, ma anche su tematiche trasversali che appartengono, più in generale, al mondo della cooperazione allo sviluppo. A questo scopo saranno rafforzati i rapporti di collaborazione sia con altre organizzazioni della società civile, che per loro mission si occupano di formazione, sia con le istituzioni universitarie nazionali ed internazionali che consentano ai nostri percorsi formativi di coniugare alla componente operativa una solida componente teorica, e di supportarci nell'elaborazione di ricerche applicate su ambiti tematici di nostra pertinenza.

L'alta formazione ha certamente come obiettivo ultimo e fil rouge delle sue attività quello di contribuire a tutto tondo al rafforzamento di competenze e professionalità attraverso la creazione di percorsi di riflessione, di analisi e di condivisione che possano contribuire a promuovere la crescita e lo sviluppo personale di tutti coloro che, a vario titolo, ruotano intorno all'organismo.