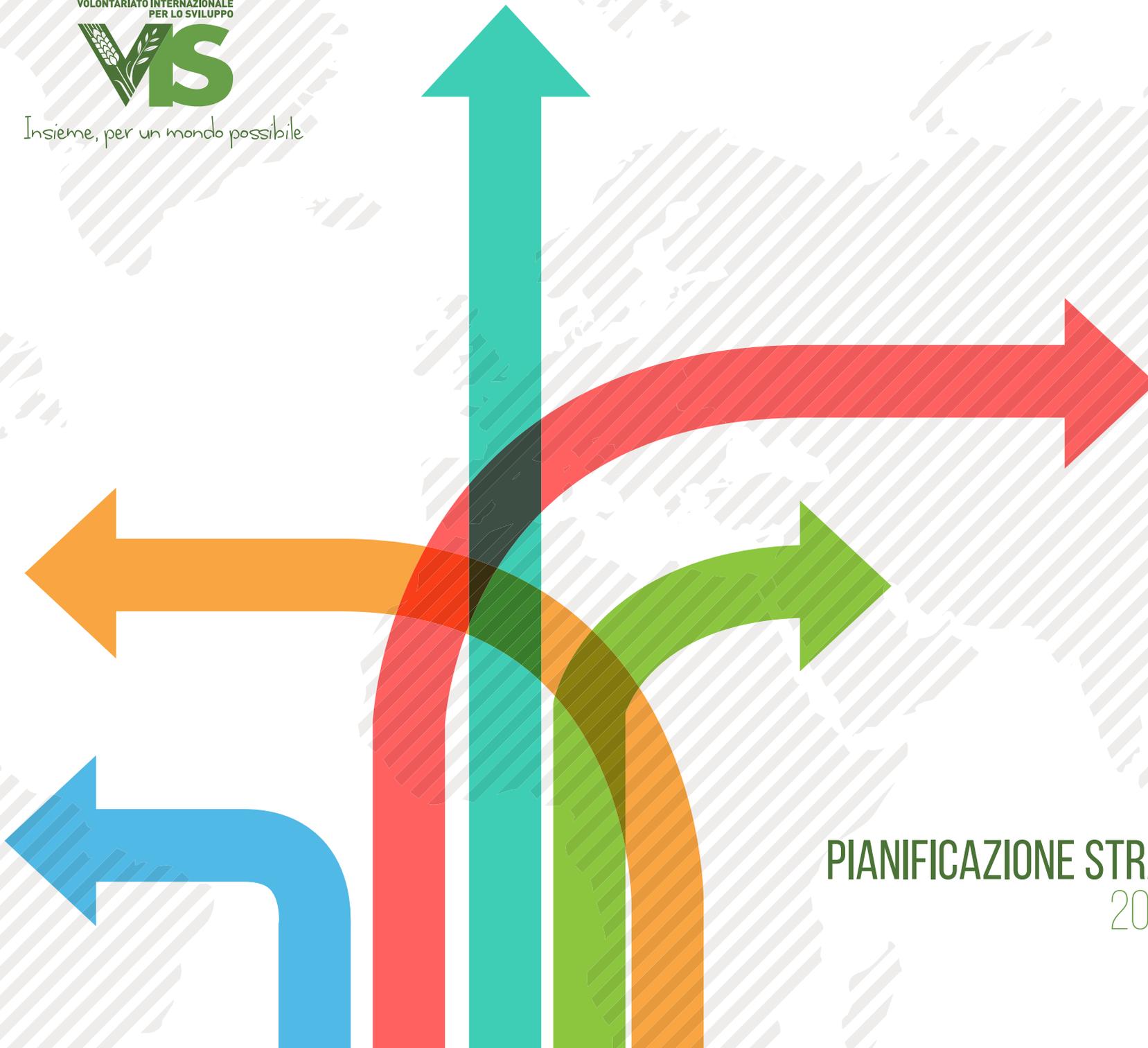


VOLONTARIATO INTERNAZIONALE  
PER LO SVILUPPO



Insieme, per un mondo possibile



**PIANIFICAZIONE STRATEGICA**  
2018-2020

## VISION

Un mondo dove ogni persona possa godere pienamente dei propri diritti e partecipare dignitosamente e attivamente alla vita della comunità favorendone lo sviluppo.

## VOLONTARIATO INTERNAZIONALE PER LO SVILUPPO



## MISSION

Promuovere lo sviluppo e l'ampliamento delle capacità di ogni persona – intesa come individuo e come membro di una comunità – ponendo particolare attenzione alle bambine, ai bambini e ai giovani più svantaggiati e vulnerabili, fornendo loro opportunità educative, formative e di inserimento socio-professionale, nonché strumenti per la promozione e la protezione dei propri diritti

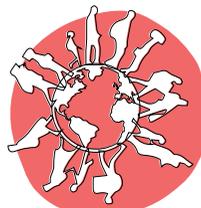


**EDUCAZIONE, FORMAZIONE E  
INSERIMENTO SOCIO-PROFESSIONALE**

## PRIORITÀ TEMATICHE SETTORIALI



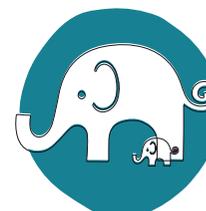
**AMBIENTE**



**MIGRAZIONE E SVILUPPO**



**RAFFORZAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI  
DELLA SOCIETÀ CIVILE**



**CHILD AND YOUTH PROTECTION**

OBIETTIVO

**1**

Promuove le condizioni in cui ogni persona possa esercitare liberamente i propri diritti

OBIETTIVO

**2**

Promuove un'educazione di qualità, inclusiva, equa e libera

OBIETTIVO

**3**

Promuove un ambiente educativo orientato allo sviluppo umano integrale

OBIETTIVO

**4**

Promuove opportunità e condizioni favorevoli per l'apprendimento permanente e per il lavoro dei giovani svantaggiati e vulnerabili

OBIETTIVO

**5**

Promuove opportunità educative e lavorative sia nelle situazioni di crisi e di emergenza, sia per i migranti e i rifugiati

OBIETTIVO

**6**

Promuove il rafforzamento del partenariato e lo sviluppo delle capacità di operatori, organizzazioni della società civile e istituzioni

OBIETTIVO

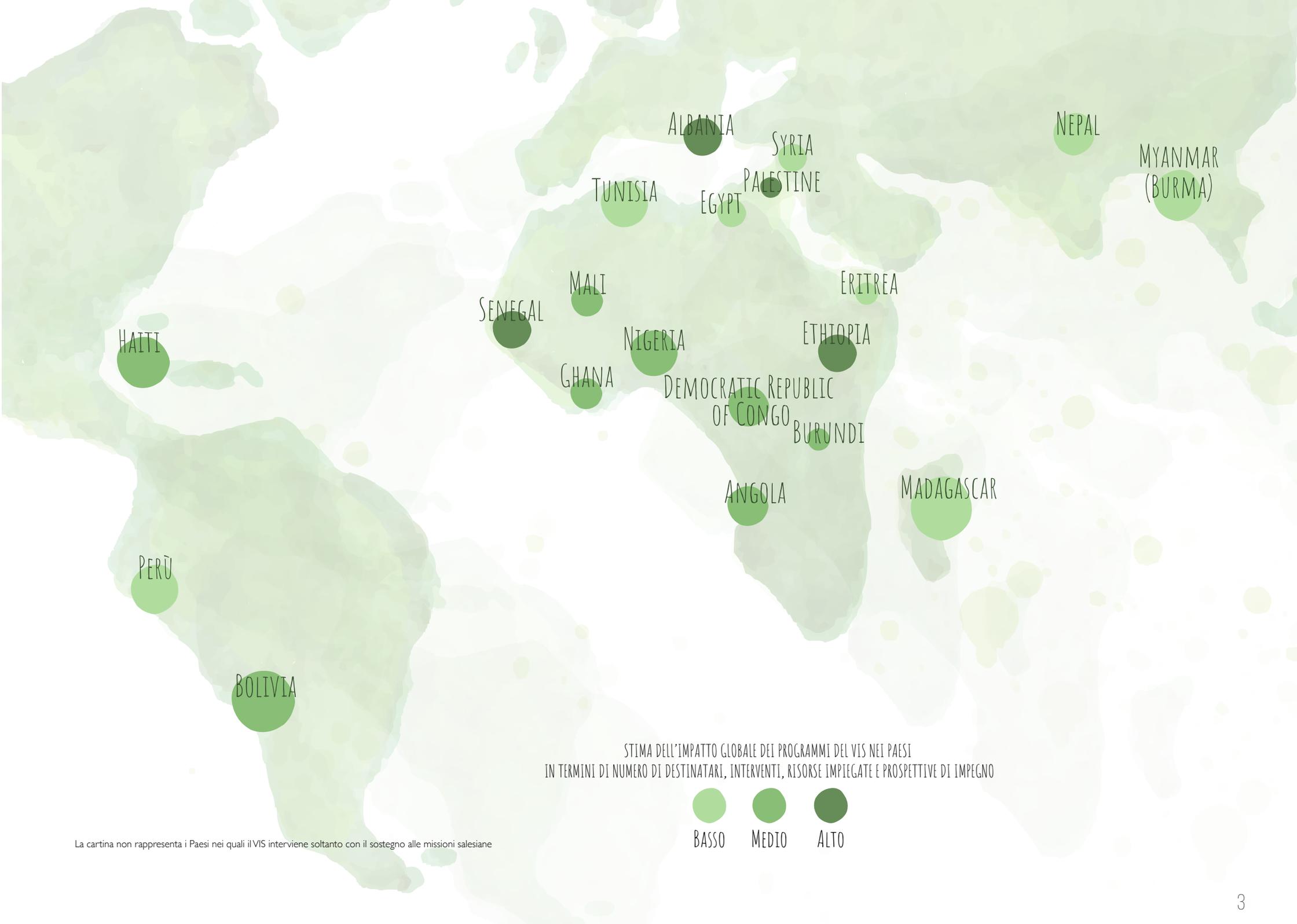
**7**

Promuove il volontariato nazionale ed internazionale, come proposta educativa e formativa multiforme

OBIETTIVO

**8**

Diventa voce di bambine, bambini e giovani vulnerabili



STIMA DELL'IMPATTO GLOBALE DEI PROGRAMMI DEL VIS NEI PAESI  
 IN TERMINI DI NUMERO DI DESTINATARI, INTERVENTI, RISORSE IMPIEGATE E PROSPETTIVE DI IMPEGNO



La cartina non rappresenta i Paesi nei quali il VIS interviene soltanto con il sostegno alle missioni salesiane



“Pertanto mi pongo—e vi pongo—questa domanda: è troppo pensare di introdurre nel linguaggio della cooperazione internazionale la categoria dell’amore, declinata come gratuità, parità nel trattare, solidarietà, cultura del dono, fraternità, misericordia?”

In effetti, queste parole esprimono il contenuto pratico del termine “umanitario”, tanto in uso nell’attività internazionale. Amare i fratelli e farlo per primi, senza attendere di essere corrisposto: è questo un principio evangelico che trova riscontro in tante culture e religioni e diventa principio di umanità nel linguaggio delle relazioni internazionali.

È auspicabile che la diplomazia e le Istituzioni multilaterali alimentino e organizzino questa capacità di amare, perché è la via maestra che garantisce non solo la sicurezza alimentare, ma la sicurezza umana nella sua globalità.

Non possiamo operare solo se lo fanno gli altri, né limitarci ad avere pietà, perché la pietà si ferma agli aiuti di emergenza, mentre l’amore ispira la giustizia ed è essenziale per realizzare un giusto ordine sociale tra realtà diverse che vogliono correre il rischio dell’incontro reciproco...”

**Papa Francesco**

Messaggio in occasione della  
Giornata Mondiale dell’Alimentazione 2017

# SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	07
1. VISION .....	09
2. MISSION .....	11
3. IL CONTESTO: LA SITUAZIONE ATTUALE E I CAMBIAMENTI PIÙ SIGNIFICATIVI .....	13
4. OBIETTIVI STRATEGICI .....	17
5. PRIORITA' TEMATICO-SETTORIALI .....	21
5.1 EDUCAZIONE, FORMAZIONE E INSERIMENTO SOCIO-PROFESSIONALE .....	22
5.2 RAFFORZAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE (OSC) E DEGLI ALTRI ATTORI DELLO SVILUPPO .....	25
5.3 CHILD AND YOUTH PROTECTION .....	28
5.4 MIGRAZIONI E SVILUPPO .....	31
5.5 AMBIENTE .....	33
6. PROGRAMMAZIONE .....	36
6.1 PROGRAMMI NEI PAESI PARTNER .....	37
6.1.1 AFRICA EST .....	38
6.1.2 AFRICA OVEST .....	38
6.1.3 MEDIO ORIENTE .....	39
6.1.4 AMERICA LATINA E CARAIBI .....	40
6.1.5 ALBANIA .....	40
6.1.6 ANGOLA .....	40
6.1.7 MYANMAR .....	41
6.2 EDUCAZIONE ALLA CITTADINANZA GLOBALE .....	41
6.3 FORMAZIONE .....	42
6.4 PRIORITÀ ORGANIZZATIVE .....	43
6.4.1 COMUNICAZIONE .....	43
6.4.2 RACCOLTA FONDI .....	44
6.4.3 RISORSE UMANE .....	45
6.4.4 ACCOUNTABILITY E QUALITÀ DEI PROGRAMMI .....	47
6.4.5 NETWORK .....	48
6.4.6 DIMENSIONE ECONOMICA .....	48

# INTRODUZIONE

# INTRODUZIONE

*“Vorresti dirmi che strada devo prendere per favore?” chiese Alice.*

*“Dipende in buona parte da dove vuoi andare” rispose saggiamente il Gatto.*

Ecco la domanda alla base del lavoro che ha portato alla pianificazione strategica 2018-2020 del VIS: “Che strada devo prendere?”

Abbiamo provato a capire dove vogliamo o, meglio, dove dobbiamo andare: la risposta la trovate in questo documento. Una risposta frutto di un “processo induttivo” che ha coinvolto ogni livello della nostra associazione, a partire dai coordinamenti Paese e regionali - che hanno portato l'esperienza degli operatori per lo sviluppo che lavorano quotidianamente con i nostri partner locali (soprattutto Salesiani) - in dialogo con i *desk* tematici e gli esperti settoriali che si stanno formando nella sede centrale. Processo che è proseguito con il confronto all'interno degli organi sociali - l'assemblea dei partecipanti volontari e l'assemblea dei soci - che hanno infine approvato il documento a novembre 2017.

È stata l'occasione per ribadire e ridefinire i valori alla base della vision e della mission del VIS, valori che vengono da lontano, dalla nostra storia e dalle nostre storie, con radici profondamente piantate nel carisma di Don Bosco, nella dottrina sociale della Chiesa e nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo.

Insieme abbiamo provato a leggere il contesto attuale e a confrontarci con i cambiamenti in atto a livello di organismo, di Congregazione Salesiana, di Chiesa e di mondo. Ne seguono obiettivi strategici, priorità tematico-settoriali e una programmazione triennale che definisce gli ambiti, le azioni fondamentali e il senso del nostro agire. Un agire che dovrà essere concretamente misurabile e verificabile, proprio a partire da quanto riportato in questa pianificazione.

Una volta che il percorso è tracciato sulla mappa non resta che intraprenderlo... Buona strada a tutti quelli che sceglieranno di camminare insieme, nel VIS, al servizio dei giovani più poveri.

**Nico Lotta**

Presidente

# 1 | VISION

# 1. VISION

Il VIS, organismo di cooperazione internazionale allo sviluppo e agenzia educativa, affianca da oltre trent'anni l'impegno della Congregazione Salesiana nel mondo. Nella visione cristiana che ispira l'agire del VIS, l'uomo - ogni uomo - immagine di Gesù Risorto e quindi di Dio, è sempre il fine, mai il mezzo, e fondamentali sono i valori di verità, giustizia, libertà, amore e carità: in particolare quest'ultima orienta l'impegno verso i più vulnerabili e i più poveri, laddove la povertà è concepita soprattutto come mancanza di opportunità. Tra coloro che vivono in situazioni di difficoltà, il VIS presta maggiore attenzione ai bambini, alle bambine e ai giovani, guidato dal carisma di Don Bosco e dal "sistema preventivo" da lui ideato.

La visione antropologica cristiana espressa nella dottrina sociale della Chiesa si sposa, da un lato, con la visione dell'uomo come soggetto di diritti, per molti tratti anticipata dallo stesso Don Bosco ed esplicitata a livello internazionale nelle convenzioni delle Nazioni Unite e, dall'altro, con la visione di sviluppo umano di Amartya Sen, dove lo sviluppo è "delle persone, attraverso le persone e per le persone": uno sviluppo che è tale solo se integrale, universale e sostenibile in senso sociale, economico, politico ed ambientale, come fissato dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

La nostra visione configura pertanto **"un mondo dove ogni persona possa godere pienamente dei propri diritti e partecipare dignitosamente e attivamente alla vita della comunità favorendone lo sviluppo"**.

## LA VISIONE DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Si deve passare dal "lavorare per" al "lavorare con", perseguendo il "lasciar lavorare" quelli che spesso vengono ancora oggi sono chiamati "beneficiari". La buona cooperazione allo sviluppo è quella che nel tempo "scompare": essa è emancipazione, nel

senso che il rapporto fra i partner si trasforma, diventa sempre più paritario, ma anche deve far sì che la realtà locale assuma sempre più la responsabilità diretta del proprio futuro. Nella nostra visione di sviluppo ci sono sia *l'empowerment* sia *l'ownership* da parte di coloro per cui e con cui lavoriamo. Questo ha implicazioni importantissime per il "come fare cooperazione".

## LA VISIONE SULL'EDUCAZIONE E FORMAZIONE

La dimensione educativa è trasversale a tutta l'attività del VIS, che opera anche come agenzia educativa e riconosce un valore fondamentale nell'educazione e nella conoscenza. L'educazione integrale è strumento di sviluppo, certamente legato alle opportunità di lavoro e di inserimento sociale, ma costituisce anche in sé un valore fondamentale in quanto ogni persona è titolare del diritto alla conoscenza. Proprio questo intendeva Don Bosco quando educava i giovani ad essere *buoni cristiani e onesti cittadini*, cioè cittadini responsabili e soggetti in grado di costruire un mondo più giusto.

## 2 | MISSION

## 2. MISSION

La vision e i valori fondamentali che ispirano l'azione del VIS hanno portato l'organismo ad adottare un approccio metodologico orientato all'ampliamento delle capacità individuali e sociali, nella duplice prospettiva di contribuire alla costruzione e al rafforzamento sia delle capacità dei titolari di diritti (*rights-holders*) di rivendicare e godere dei propri diritti fondamentali (*capacities for empowerment*), sia delle capacità dei titolari dei correlati doveri (*duty bearers*) di adempiere ai loro obblighi (*capacities for accountability*).

La missione istituzionale del VIS è pertanto **“promuovere lo sviluppo e l'ampliamento delle capacità di ogni persona – intesa come individuo e come membro di una comunità – ponendo particolare attenzione alle bambine, ai bambini e ai giovani più svantaggiati e vulnerabili, fornendo loro opportunità educative, formative e di inserimento socio-professionale, nonché strumenti per la promozione e la protezione dei propri diritti”**.

Gli interventi del VIS nei Paesi partner si concentrano principalmente sull'educazione come fattore-chiave di sviluppo umano, diritto fondamentale in sé, ma anche strumento di realizzazione degli altri diritti, con l'obiettivo di allargare conoscenze, possibilità, pari opportunità e superare ogni forma di discriminazione.

Gli interventi coinvolgono la famiglia, la comunità di appartenenza, la società civile e le istituzioni, a garanzia di un maggiore impatto e sostenibilità, e ruotano intorno alle figure dei volontari e degli operatori internazionali dell'organismo che, per alcuni anni a fianco delle comunità missionarie salesiane, spendono la propria professionalità e la propria vita a servizio di una comunità altra, facendosi “ponte” tra due società/culture.

Alle attività di cooperazione si affianca una costante azione di sensibilizzazione, informazione, formazione ed educazione alla cittadinanza globale, nonché un intenso lavoro di *advocacy* in rete con altre realtà, così da intervenire su coloro

che sono individuati quali *decision makers* e promuovere nel medio e lungo periodo un cambiamento sociale.



## 3 | IL CONTESTO

### 3. IL CONTESTO: LA SITUAZIONE ATTUALE E I CAMBIAMENTI PIÙ SIGNIFICATIVI

#### LO SVILUPPO: COSA È?

Dal dopoguerra ad oggi è profondamente cambiato il modo in cui la comunità internazionale intende lo sviluppo. Nel dopoguerra c'era la ricostruzione in Europa e Giappone e dal 1960 i processi di indipendenza delle ex-colonie; lo sviluppo era pensato soprattutto come crescita economica. Nel 1987 il rapporto *Our common future* delle Nazioni Unite, meglio noto come rapporto Brundtland, presenta l'idea di sviluppo sostenibile: quello che soddisfa i bisogni delle generazioni presenti ma senza pregiudicare le generazioni future. Il tema ambientale entra così nell'idea di sviluppo. 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.

Non possiamo dimenticare l'approccio allo sviluppo fondato sui diritti umani e la visione dello sviluppo come libertà, cui ha contribuito soprattutto Amartya Sen. Lo sviluppo come capacità di crescere come individui e persone, membri di una comunità, costruendo il proprio futuro. La povertà non è solo mancanza di reddito, ma privazione della proprie capacità di miglioramento. Gli esseri umani sono al centro dell'attenzione: una prospettiva importante e significativa in un'ottica cristiana e salesiana, che è volta allo sviluppo integrale della persona.

Nel 2000 le Nazioni Unite lanciano gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio, *Millenium Development Goals - MDGs*, che spaziano da povertà ad educazione, a salute, ad ambiente, al genere; la definizione di sviluppo si allarga ulteriormente. Nel settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato la risoluzione *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo*

*Sostenibile*<sup>1</sup>. La risoluzione comprende 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, *Sustainable Development Goals - SDGs*, con 169 *targets* e centinaia di indicatori. L'enfasi è sul tema della sostenibilità, declinata in tre aspetti: ambientale, sociale ed economica. Uno spettro di aree di intervento vastissimo, raggruppato in cinque aree principali: i popoli, il pianeta, la prosperità, la pace con inclusione sociale e il partenariato globale. È importante sottolineare come ogni azione, progetto, programma, politica di sviluppo dovrebbe tenere conto contestualmente di tutti e tre gli aspetti della sostenibilità. Insomma una società inclusiva che promuove l'*empowerment* degli uomini e delle donne nel rispetto dell'ambiente.

Uno slogan è fortemente presente nell'Agenda 2030: "*Leave no one behind - Nessuno resti indietro*"; approccio affascinante e difficile, che volge un'attenzione particolare a chi è più in difficoltà, agli ultimi e ai più deboli. Accanto al tema del cambiamento climatico, tra gli SDGs si impongono temi fondamentali per l'azione del VIS: l'educazione e la formazione di qualità, il lavoro dignitoso, la riduzione delle disuguaglianze, la coesione e l'inclusione sociale, la pace e la salvaguardia del creato.

Difficile non ricordare alcune grandi encicliche: certamente la *Laudato Si'* di Papa Francesco, ma anche la *Populorum Progressio* di Paolo VI che, cinquant'anni fa, chiedeva "*uno sviluppo integrale dell'uomo, di tutto l'uomo*". Era la chiusura del Concilio Vaticano II che si era aperto subito dopo la *Pacem in Terris* di Giovanni XXIII, con al centro il tema della pace e della giustizia, che costituiscono il cuore dell'SDG n. 16. Nella *Pacem in Terris* l'amore è uno dei quattro pilastri della pace e Papa Francesco ci ricorda spesso che l'amore è relazione, incontro con gli altri. La storia dello sviluppo si intreccia

con quella della Chiesa e del suo magistero e noi all'interno della Famiglia Salesiana siamo parte di questa storia.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile costituiscono mete e sfide bellissime, difficilissime e complesse da perseguire, ma – come indicato da Papa Francesco – devono comunque rimanere le linee-guida di speranza per il futuro, anche ben al di là del 2030. Per questo anche i Salesiani di Don Bosco hanno configurato un proprio posizionamento e un proprio impegno sul tema attraverso il documento *A Salesian Response to 2030 Agenda*<sup>2</sup>.

#### LA COOPERAZIONE OGGI

Anche la cooperazione sta cambiando rapidamente, sotto la spinta di tanti fattori: dall'esistenza di nuovi donatori, al sorgere di fenomeni importanti di cooperazione regionale, allo scoppio di crisi, conflitti e tensioni regionali, nazionali e trans-nazionali. I *forum* internazionali degli anni 2000 (Roma 2003, Dichiarazione di Parigi del 2005, Accra *Agenda for Action* del 2009, Busan 2011, Mexico City 2014 e - nel luglio 2015 - Addis Abeba sul "Finanziamento allo sviluppo") hanno contribuito a definire alcuni pilastri delle politiche e delle pratiche della cooperazione allo sviluppo. Sono ormai internazionalmente riconosciuti e condivisi i temi e i caratteri di efficacia, *accountability* ed efficienza della cooperazione, sia delle politiche sia dei programmi.

Dai temi dell'efficacia dell'aiuto e del coordinamento fra i donatori si è passati all'efficacia (*effectiveness*) dello sviluppo e degli strumenti all'uopo adottati, basati e valutati sui risultati più che sugli *input* impiegati e sugli obiettivi previsti.

Sempre più i programmi vanno pensati e realizzati attraverso partenariati e collaborazioni vere ed effettive con i partner del sud

1. UN General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015, cfr: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

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

del mondo, attraverso una cooperazione tra comunità. Tali caratteri sono fondamentali anche per l'agire del VIS, chiamato a realizzare interventi in cui i suoi partner fondamentali (cioè i Salesiani di Don Bosco) siano non solo capaci di perseguire la mission educativa e formativa, ma soprattutto di operare in rete ed efficacemente, interagendo e cooperando con le istituzioni locali e internazionali e ogni altro *stakeholder* significativo per produrre un impatto reale e duraturo nel tempo.

## I CAMBIAMENTI DEL MONDO CON CUI CONFRONTARSI

Almeno tre sono i cambiamenti epocali che stiamo vivendo: la crescita economica in Asia e la crisi degli anni 2007-2008, l'imporsi della finanza internazionale, le migrazioni.

Trenta anni fa si parlava di Paesi ricchi e Paesi poveri, oggi la realtà è più complessa. Dal G7 si è passati al G20, con una nutrita rappresentanza di Paesi di ciò che era qualificato come "terzo mondo": ci sono i Paesi emergenti e le potenze regionali come i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa). Alla potente crescita economica di molti Paesi dell'Asia orientale, una volta classificati a basso reddito, si accompagnano forti scossoni economici, come la crisi iniziata nel 2007-2008, che sta producendo profondi cambiamenti anche nei Paesi dell'OCSE e certamente in Italia. C'è poi la devastazione economica e sociale di intere regioni del Medio Oriente e dell'Africa, colpite dall'instabilità e dal conflitto e anche da siccità e carestie, che ci riportano indietro di settant'anni: all'esigenza di salvare vite e di garantire i bisogni fondamentali. Dopo due decenni di stagnazione, dal 2000 anche l'Africa subsahariana ha avuto buoni tassi di crescita. In molti Paesi africani alla crescita economica si è affiancata anche la formazione di una classe media, almeno nelle città. Tuttavia, gli ultimi anni hanno evidenziato come vari Paesi del continente africano non riescano a sfuggire al sottosviluppo e all'instabilità politica.

Nel 1985 i prodotti finanziari "derivati" erano quasi sconosciuti, oggi il loro valore è nove volte più grande del prodotto interno lordo mondiale. Questo fenomeno si è accompagnato ad un marcato

peggioramento della distribuzione del reddito nei Paesi ad alto reddito e anche in alcuni emergenti, con una forte concentrazione della ricchezza e quindi del potere. La finanza internazionale può far fallire gli Stati; era già successo 35 anni fa con la crisi del debito dei Paesi in via di sviluppo (PVS) e qualcosa di simile si è riproposto con la Grecia dal 2010 al 2015.

Nell'ambito della cooperazione internazionale l'Agenda 2030 chiede sempre più di ricorrere ai partenariati pubblico-privato (PPP) per il finanziamento dei programmi. Questa esigenza nasce dalla crisi dell'aiuto pubblico allo sviluppo, ormai molto meno rilevante rispetto ai flussi finanziari dal 'nord' al 'sud' del mondo, agli investimenti diretti esteri, alle rimesse dei migranti e agli investimenti di portafoglio. Opportunità ma anche una sfida non banale: come far convivere gli interessi del settore privato, mossi sostanzialmente dalla ricerca del profitto, con quelli della solidarietà e della gratuità? La crescita economica è spesso accompagnata dall'aumento delle disuguaglianze e dei fenomeni di esclusione sociale e vulnerabilità all'interno di ogni Paese, tanto nel nord quanto nel sud del mondo. Alla disuguaglianza e all'esclusione si lega il problema della disoccupazione, che resta una delle questioni più delicate soprattutto nei Paesi in cui vi sono percentuali molto elevate di popolazione giovane. Questo fondamentale carattere demografico, unito al rallentamento della crescita economica, alla diffusione della comunicazione, della conoscenza e della tecnologia, nonché al perpetuarsi di crisi e conflitti in vaste aree dell'Africa e del Medio Oriente, sono tutti fattori che hanno contribuito all'espandersi del fenomeno dei flussi migratori.

I flussi migratori sono un fenomeno significativo almeno dall'inizio del millennio, ma è negli ultimi anni che assistiamo a una loro costante e consistente crescita e - soprattutto - a un'attenzione dei mass media quotidiana e allarmistica. Secondo le stime delle Nazioni Unite, nel 2016 la presenza di migranti nel mondo ha raggiunto la soglia record di 253 milioni (migranti transnazionali), un dato che raggiunge un miliardo di persone se si tiene conto anche delle migrazioni interne (circa 740 milioni di sfollati - IDPs) e dei migranti

irregolari (circa 50 milioni). Per quanto riguarda i rifugiati, secondo il rapporto pubblicato dall'UNHCR, il fenomeno delle migrazioni forzate causate da guerra, violenze e persecuzioni in tutto il mondo ha raggiunto nel 2016 il livello più alto mai registrato. Il *Global Trends 2016* afferma che alla fine del 2016 le persone costrette ad abbandonare le proprie case in tutto il mondo sono 65,6 milioni - circa 300.000 in più rispetto all'anno precedente.

Il trend della mobilità umana e la crisi economica stanno profondamente cambiando la percezione e l'atteggiamento di grande parte dell'opinione pubblica verso il tema della solidarietà. L'attuale crisi politica e economica dell'Europa si manifesta anche nell'incapacità di gestire la tematica delle migrazioni, che costituisce una problematica complessa e con carattere strutturale. Il combinarsi di queste condizioni può creare forti tensioni in varie parti del mondo, anche nei nostri Paesi, e per questo impone il mantenimento delle priorità valoriali e strategiche su cui la cooperazione internazionale si fonda *ab origine* e che deve continuare a perseguire.

Queste poche pagine già indicano le sfide, le opportunità e i vincoli che abbiamo davanti come Italia, come Chiesa, come Famiglia Salesiana e come VIS. Proviamo però a rappresentarli in modo più diretto, dapprima con uno sguardo agli aspetti più generali e poi alle situazioni che, come organismo, ci toccano più da vicino.

## FUORI DA NOI

La Chiesa cattolica è l'unica istituzione al mondo che ha un radicamento profondo in quasi tutti i Paesi del mondo: in *ampiezza* nello spazio, in *durata* nel tempo e in *profondità* nel radicamento. Gli occhi e gli orecchi della Chiesa sono anche un "sesto senso", perché condividono e percepiscono la situazione locale in un modo impossibile da comprendere dall'esterno. La Chiesa cattolica ha tutti gli strumenti per favorire la conoscenza e il dialogo, condizioni ideali e uniche per costruire partenariati e per fare lavoro in rete. In questo quadro, la Famiglia Salesiana ha l'enorme responsabilità e

gioia di lavorare da sempre nella formazione e nell'educazione dei giovani, obiettivo primario dello sviluppo umano, legato ai temi del lavoro dignitoso e della lotta allo sfruttamento.

Dobbiamo riconoscere che le sfide del partenariato globale, della condivisione, del co-sviluppo sono ancora di fronte a noi, tutte da definire e da conquistare, forse soprattutto dentro di noi. C'è la grande sfida dell'alterità, del come portare i valori cristiani in realtà diverse e complesse, rispettando storie, credi religiosi, tradizioni e culture. A questa sfida se ne aggiunge un'altra: come recuperare i temi e i valori della solidarietà in realtà sociali colpite da crisi economiche, insicurezze e paure.

## NOI COME VIS

Il VIS ha ottenuto buoni successi, che vanno proprio nella direzione di ciò che dovrà essere la nuova cooperazione. Ne sono testimonianza il programma *Co-Partners in Development*, incentrato sul rafforzamento degli uffici di pianificazione e sviluppo (Planning & Development Offices – PDO) di decine di Ispettorie salesiane in Africa e Caraibi e tutti gli sforzi compiuti per dare più iniziativa al “sud del mondo”, alle realtà locali. Queste sono azioni che anticipano quelle che saranno le modalità di cooperazione del futuro, basate sull'*empowerment* delle realtà locali ma con una loro partecipazione diretta in termini di *ownership*.

Il VIS è ONG di sviluppo ma anche agenzia educativa, con focus cioè sull'educazione e sulla formazione dei giovani a tutti i livelli, non solo professionali ma anche per una loro maggiore partecipazione alla vita sociale e civile, nella tradizione di Don Bosco. Queste attività sono pienamente in accordo con la creazione di capacità umane e istituzionali, il che rappresenta la sfida più importante dell'Agenda 2030.

L'individuazione dell'esigenza di creare presidi sul territorio nazionale è una grande opportunità, che può rappresentare un punto di forza importante per il VIS anche rispetto ad altre ONG

italiane, ma anche come capacità di dialogo con i territori, come mediazione fra la realtà internazionale (soprattutto dei PVS) e quella locale (in un'ottica *g-local*).

Da alcuni anni e grazie all'impegno di alcuni membri del VIS, di associazioni e gruppi a noi vicini, il fenomeno migratorio è divenuto un fondamentale tema di lavoro e di intervento: si interviene qui da noi con l'accoglienza, ma anche nei Paesi di partenza con iniziative di sensibilizzazione e di sostegno e sviluppo locale. E poi ci sono le campagne di informazione, o meglio “di controinformazione”, fondamentali per quel compito di *advocacy* che resta difficilissimo svolgere nella comunicazione odierna e che sarà una delle grandi sfide dei prossimi anni: spiegare e convincere che la relazionalità con gli altri non è solo il cuore del messaggio cristiano, ma anche l'unica possibilità per costruire una società libera, pacifica ed equa. Per questo motivo, alla sensibilizzazione deve accompagnarsi il perpetuarsi della nostra proposta educativa e formativa di volontariato internazionale, il nostro impegno nel continuare ad essere “laboratorio di vita e occasione professionale” per i giovani che si affacciano sul sud del mondo e abbracciano percorsi di solidarietà e cooperazione internazionale.

Ci sono alcune difficoltà specifiche che come VIS abbiamo di fronte: innanzitutto il tema della comunicazione di ciò che facciamo e di ciò che siamo e, correlato a esso, quello della raccolta fondi. Inoltre in questi anni ci sono stati profondi cambiamenti nella struttura organizzativa e operativa del nostro organismo, che hanno comportato anche una razionalizzazione delle risorse umane impiegate. Nel panorama delle ONG italiane godiamo sempre di grande prestigio e accreditamento, ma siamo comunque una realtà “media” ed è necessario crescere. L'individuazione della necessità di curare e maturare *expertise* tematiche e settoriali, anche attraverso la previsione di appositi *desk* tematici, è una grande innovazione che rafforza le nostre capacità come agenzia educativa, ma che ci dovrà caratterizzare anche nella capacità di proporre contenuti importanti per i programmi di sviluppo. Si tratta di un processo appena iniziato, caratterizzato da complessità non banali, che

probabilmente ci vedrà impegnati per molti anni e che richiederà grande adattabilità da parte di tutto il VIS, caratteristica che in trent'anni di storia non è mai mancata...

## 4 | OBIETTIVI STRATEGICI

## 4. OBIETTIVI STRATEGICI

### SDGs DI RIFERIMENTO

UN, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015.

**SDG 1:** End poverty in all its forms everywhere

**SDG 4:** Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all

**SDG 8:** Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all

**SDG 10:** Reduce inequality within and among countries

**SDG 16:** Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels

**SDG 17:** Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development

Il VIS, consapevole che ogni persona è soggetto di diritti e responsabilità e che lo sviluppo è tale solo se integrale, universale e sostenibile in senso sociale, economico, politico e ambientale, promuove nell'ambito delle proprie azioni programmatiche un approccio basato sui diritti umani (*Human Rights Based Approach* - HRBA), che permetta l'ampliamento delle capacità individuali e sociali attraverso il pieno godimento del diritto all'educazione inteso come diritto fondamentale e strumento per realizzare gli altri diritti umani, come bene pubblico e fattore chiave di sviluppo umano<sup>3</sup>, in particolare di bambine, bambini e giovani svantaggiati e vulnerabili.

In linea con l'Agenda ONU 2030, il VIS fa propri gli SDGs e, in particolare, i principi e i termini posti dagli SDGs n. 4 e 8.

Il VIS nel prossimo triennio intende consolidare e rafforzare gli orientamenti intrapresi e gli assetti strutturali e operativi perseguiti e raggiunti negli ultimi anni ad ogni livello dell'organismo, sia sul piano istituzionale/associativo, sia su quello organizzativo/operativo, al fine di accrescere la qualità e quantità dei programmi e delle azioni (in Italia e nei Paesi partner). In particolare l'impegno del VIS si esplicherà sulle seguenti **linee direttrici**:

**a.** Con la riforma statutaria del 2016 e i connessi processi di **sinergia istituzionale e operativa** avviati tra diversi attori salesiani, si è configurato in Italia un sistema di solidarietà internazionale nel quale gli enti salesiani attualmente soci dell'organismo (Missioni Don Bosco, Fond.ne Don Bosco nel Mondo e Centro Nazionale Opere Salesiane) sono chiamati a orientare, indirizzare e sostenere la pianificazione e l'azione del VIS. Per la natura dei soci, tali orientamenti e indirizzi provengono altresì - per il loro tramite - dalla Direzione Generale dei Salesiani di Don Bosco e dall'animazione missionaria (AM) condotta dai Salesiani in Italia. Il VIS è chiamato a svolgere il ruolo e le funzioni tipiche di una ONG di cooperazione internazionale ma in raccordo con gli altri enti che, in nome e per conto della Congregazione Salesiana e in modi diversi, operano a sostegno delle missioni salesiane. Ferma restando la specificità di ruoli e funzioni istituzionali, il VIS deve garantire il coordinamento e raccordo strategico e operativo soprattutto con Missioni Don Bosco attraverso la co-progettazione, la ricerca e la raccolta dei fondi per i programmi e le azioni il cui *target* sia o possa risultare bacino di interesse salesiano. Occorre altresì accrescere la cooperazione fattiva tra VIS, Salesiani per il Sociale - Servizi Civili e Sociali (SCS) e il CNOS-FAP, non solo per aumentare l'efficacia della loro azione negli ambiti operativi già in essere, ma soprattutto alla luce delle attuali tendenze di interazione delle azioni di cooperazione internazionale (tipiche di una ONG) con quelle di inclusione, integrazione, formazione, *advocacy* e sensibilizzazione condotte nel nostro Paese. Nel prossimo triennio il funzionamento istituzionale e operativo dell'organismo dovrà recepire e conformarsi alle previsioni stabilite dalla riforma legislativa del terzo settore, ancora in corso di definizione alla data di stesura della presente pianificazione. In particolare, occorrerà analizzare e valutare la fattibilità di procedere alla trasformazione dello *status* giuridico del VIS da associazione a fondazione in partecipazione, quest'ultima considerata come configurazione giuridica più pertinente ed efficace.

**b.** Indispensabile appare lo sviluppo del **radicamento del VIS nel territorio nazionale**, obiettivo che deve essere perseguito soprattutto con la valorizzazione dell'assemblea dei partecipanti volontari, con una strategia di supporto e promozione dei presidi e attraverso investimenti formativi sui vari tipi di associati. I presidi possono essere costituiti dai partecipanti volontari enti e da gruppi informali e agiscono sul territorio come presenze attive e autonome ma con vision e mission comune all'organismo. Tale strategia dovrà comprendere anche le azioni di animazione missionaria e la collaborazione con le Ispettorie italiane, una volta che avranno definito linee-guida e modalità di governo e funzionamento dell'AM nazionale.

**c.** Oltre alla riforma istituzionale e degli organi sociali, il VIS ha realizzato un'importante **riorganizzazione della propria struttura operativa**, attraverso cui sono state decentrate diverse competenze di gestione a neonati coordinamenti regionali (attualmente in Africa est, Africa ovest e America latina), ora concepibili come vere estensioni della sede di Roma, dove invece sono state attivate funzioni di *expertise* tematico-settoriali e di pianificazione e controllo di gestione. Questo processo deve essere concluso e messo a pieno regime, sia con la creazione di nuovi coordinamenti regionali nelle aree ove ne sussistano le condizioni, sia con la realizzazione di un programma di sostegno e sviluppo delle competenze di tutte le risorse umane coinvolte (coordinatori regionali, *desk* tematici, operatori nei Paesi, altro personale di sede). In seguito all'adozione di nuove procedure, coerenti con il sistema di gestione "a matrice" già implementato, si intende continuare a investire nella qualità di gestione e controllo di tutte le fasi del ciclo del progetto.

Considerati i valori fondamentali e la vision alla base della propria azione, nel perseguire la propria mission il VIS:

<sup>3</sup>. CESCR General Comment, *The Right to Education* (art. 13), adottato dal Comitato ONU per i Diritti Economici, Sociali e Culturali l'8 Dicembre 1999.

## 1. Promuove le condizioni in cui ogni persona possa esercitare liberamente i propri diritti

I diritti umani sono posti al centro della visione del VIS e di tutto il suo operato, come precondizioni per lo sviluppo inclusivo e sostenibile, coerentemente con il sistema preventivo di Don Bosco: i diritti umani vanno protetti, promossi e realizzati a partire dal quotidiano di ogni persona e tutte le azioni, nel rispetto delle culture locali, vanno a ciò orientate. Coerentemente, il VIS intende rafforzare nel triennio 2018-2020 l'utilizzo dell'approccio basato sui diritti umani (HRBA) in tutte le fasi di progetto (dall'identificazione fino alla valutazione), nella piena convinzione dell'interdipendenza tra lo sviluppo e la garanzia di tutti i diritti umani per tutti.

## 2. Promuove un'educazione di qualità, inclusiva, equa e libera

Il VIS opera per un'educazione integrale, olistica e inclusiva a favore di bambine/i e giovani, che includa gli approcci e i criteri ormai unanimemente condivisi in materia (come il *learning to know, learning to do, learning to live together, learning to be...*) e consenta loro di crescere acquisendo le conoscenze e le competenze necessarie a vivere in un mondo in continuo mutamento. Il sistema educativo odierno deve tenere conto dell'eguaglianza di genere, essere inclusivo e accessibile a tutti senza distinzioni<sup>4</sup>, e deve saper rispondere ai rapidi cambiamenti del mercato del lavoro, alle scoperte tecnologiche, all'urbanizzazione, alle migrazioni, all'instabilità politica, al degrado ambientale e ai disastri naturali, alle sfide demografiche, all'aumento globale della disoccupazione, alla povertà persistente, all'ampliamento delle disuguaglianze e all'aumento delle minacce alla pace<sup>5</sup>. Configurata come *empowerment right*, l'educazione diventa lo strumento con cui minori e adulti, in particolare quelli socialmente ed economicamente più vulnerabili ed emarginati,

possono sollevarsi dalla propria condizione di povertà e ottenere i mezzi per divenire parte attiva della società.

## 3. Promuove un ambiente educativo orientato allo sviluppo umano integrale

L'ambiente educativo da perseguire e realizzare è quello nel quale le risorse umane, fisiche e finanziarie consentano di creare un sistema efficace per il miglioramento delle capacità e l'ampliamento delle opportunità di scelta di ogni bambino/a e giovane<sup>6</sup>. Per poter promuovere un'educazione di qualità è necessario rafforzare tutti i fattori e le condizioni del sistema educativo. Educatori, insegnanti e operatori devono acquisire le competenze necessarie a svolgere nel miglior modo possibile il loro lavoro e, per questo, devono essere adeguatamente selezionati, formati, qualificati, motivati e sostenuti<sup>7</sup>.

## 4. Promuove opportunità e condizioni favorevoli per l'apprendimento permanente (lifelong learning) e per il lavoro dei giovani svantaggiati e vulnerabili

È necessario fornire opportunità per tutti e a tutti i livelli in linea con lo sviluppo del mercato del lavoro, al fine di garantire un'occupazione dignitosa e un'equa remunerazione. L'educazione costituisce l'investimento-chiave dello sviluppo e, se inclusiva, può offrire anche ai gruppi più vulnerabili le condizioni per godere del diritto al lavoro. Uno sviluppo sostenibile necessita di un migliore ed equo accesso alla formazione professionale di qualità, all'educazione superiore e alla ricerca come espressione del diritto ad imparare<sup>8</sup>. Educazione, sviluppo delle competenze tecnico-professionali e "*lifelong learning*" contribuiscono in modo significativo a promuovere gli interessi di individui, imprese, economia e società

nel suo complesso<sup>9</sup>, soprattutto nei Paesi più poveri e fragili.

## 5. Promuove opportunità educative e lavorative sia nelle situazioni di crisi e di emergenza, sia per i migranti e i rifugiati

I cambiamenti climatici e l'aumento dei flussi migratori 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 all'accrescimento della resilienza delle comunità colpite e al ripristino di condizioni di vita normali e dignitose. Per questo la strategia dei programmi del VIS nei contesti di emergenza deve focalizzare fattori diversi e sensibili per il benessere delle persone e delle comunità, dal breve al lungo periodo, secondo un approccio "*linking relief and rehabilitation to development*" (LRRD).

L'impegno per i migranti e rifugiati è diventato sempre più importante per il VIS, come garanzia dei diritti e della libertà di ogni persona a godere di una vita dignitosa, di potere costruire e realizzare la propria esistenza nel proprio Paese oppure di sviluppare in sicurezza e con prospettive di successo un proprio progetto migratorio. In questo senso la strategia del VIS deve fondarsi sul valore aggiunto del potere lavorare con i Salesiani e altri partner "qui e lì", in modo integrato e sinergico, così da permettere - soprattutto ai giovani migranti - di partecipare a un sistema educativo e formativo in grado di offrire risposte adeguate ai propri bisogni nel pieno rispetto della dignità umana<sup>10</sup>, prevenendo la migrazione irregolare e configurando opportunità di sviluppo locale nei Paesi di origine e di piena inclusione e integrazione in Italia.

4. Così come sottolineato dalla Famiglia Salesiana nel documento "Una risposta salesiana all'Agenda 2030", cit.

5. Education 2030 – Incheon Declaration and Framework for Action, adottata dai partecipanti al World Education Forum 2015 realizzato ad Incheon, Korea dal 19 al 22 maggio 2015.

6. BAKHSHI P., HOFFMAN A.M., RAAJA K., Education and the Capabilities Approach: Life Skills Education as a Bridge to Human Capabilities, 2003.

7. Education 2030 – Incheon Declaration and Framework for Action

## 6. Promuove il rafforzamento del partenariato e lo sviluppo delle capacità di operatori, organizzazioni della società civile e istituzioni

Il *capacity building* nella cooperazione allo sviluppo è non solo chiave di lettura e componente trasversale di ogni programma, ma diventa - nel caso del VIS - sempre più la ratio del nostro essere “agenzia educativa”. In particolare, i processi di capacitazione (intesa come libertà sostanziale di cui un soggetto gode all'interno della comunità e del sistema in cui vive) rispondono a una duplice finalità: da un lato contribuire a migliorare la qualità, la pertinenza e l'impatto degli interventi e, dall'altro lato, come misura di *empowerment*, fornire ai destinatari strumenti utili allo sviluppo di soluzioni innovative caratterizzate da forte *ownership*. Nel prossimo triennio, intendiamo investire in maniera ancora più decisa sullo sviluppo di conoscenze, competenze e capacità di riflessione analitica delle risorse umane dei partner, del privato sociale e delle autorità (locali e centrali) con le quali ci interfacciamo costantemente nella nostra azione. Tale sviluppo comprende altresì la formazione destinata - in Italia e in Europa - a giovani e adulti che intendano acquisire professionalità e strumenti adeguati per operare nel campo della cooperazione internazionale e dei settori ad essa connessi.

## 7. Promuove il volontariato nazionale ed internazionale, come proposta educativa e formativa multiforme

Il VIS si caratterizza storicamente e istituzionalmente per la promozione del volontariato. In questo triennio, si intende rafforzare e migliorare l'offerta di esperienze di volontariato come vere e proprie proposte educative e formative per i giovani/adulti, non solo considerati come valido supporto nell'implementazione di attività progettuali, ma anche come destinatari delle esperienze. Saranno per questo rafforzati i collegamenti con i presidi VIS sul territorio e con le esperienze della Pastorale Giovanile Salesiana, i

partenariati con l'SCS per il servizio civile e i corpi civili di pace, con varie Università per brevi esperienze di volontariato e/o tirocini formativi o per l'elaborazione di tesi, nonché con altre organizzazioni interessate a percorsi sinergici. Un fattore fondamentale di investimento sarà quello del supporto e monitoraggio di queste esperienze, strutturando processi funzionali per un impiego di lungo periodo dei destinatari nei programmi condotti dall'organismo e per la loro fidelizzazione.

## 8. Diventa voce di bambine, bambini e giovani vulnerabili

Il nostro impegno non deve esaurirsi con le azioni progettuali, dato che rendere prioritario il diritto all'educazione integrale necessita di un forte impegno nell'*advocacy* e nella sensibilizzazione, per portare nelle istituzioni e attraverso i coordinamenti e le reti della società civile in cui siamo impegnati gli interessi dei minori e dei giovani. L'*advocacy* è per il VIS quindi non solo un esercizio teorico e legale, ma anche e soprattutto capacità di motivare e mobilitare il tessuto nazionale ed internazionale verso obiettivi di promozione e protezione dei diritti delle persone più vulnerabili. Si intende dunque aumentare l'azione e la visibilità del VIS e dei Salesiani nel portare sempre al centro del dibattito la tematica dell'educazione integrale e inclusiva, intesa nella sua più ampia accezione, in un periodo storico in cui altre priorità sembrano monopolizzare l'azione dei governi e degli enti donatori. Quest'impegno sarà accompagnato dalla “sistematizzazione della conoscenza” delle azioni realizzate in Italia e all'estero e dalla conseguente capitalizzazione delle buone prassi, così da contribuire a una crescente e positiva interrelazione tra azione sul campo, *advocacy* e sensibilizzazione.

8. Report of the Special Rapporteur UN on the Right to Education, 29 agosto 2016.

9. Education 2030 – Incheon Declaration and Framework for Action

10. The Salesian Approach to Unaccompanied Minor Refugees, documento promosso dal Don Bosco International nel 2016

# **5 | PRIORITA'**

---

**TEMATICO - SETTORIALI**



## EDUCAZIONE, FORMAZIONE E INSERIMENTO SOCIO-PROFESSIONALE



# 5. PRIORITA' TEMATICO-SETTORIALI

## 5.1 EDUCAZIONE, FORMAZIONE E INSERIMENTO SOCIO-PROFESSIONALE

### SDGs DI RIFERIMENTO

UN, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015.

**SDG 4:** Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all

**SDG 8:** Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all

Settore chiave di estrinsecazione della mission dell'organismo, lo sviluppo delle competenze si configura per il prossimo triennio come una vera e propria sfida per il VIS, in un contesto finalmente favorevole. Dopo un ventennio nel quale l'interesse della comunità internazionale per il settore dell'educazione si era limitato unicamente al lodevole lavoro legato all'educazione basica, gli SDGs 4 e 8 mettono finalmente al centro dell'arena mondiale il concetto di *lifelong learning*<sup>11</sup>, l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita o apprendimento permanente, legandolo a doppio filo, nella visione sistemica tipica degli SDGs<sup>12</sup>, alle politiche per una piena e produttiva occupazione.

Ci orientiamo dunque, nel solco dell'operato di Don Bosco, a sostenere i sistemi educativi in modo che siano non solo di qualità, inclusivi ed equi, ma anche realmente interconnessi e sistemici<sup>13</sup>, impegnandoci sulle diverse componenti di questi sistemi a diversa scala - dal singolo istituto educativo fino alle politiche nazionali e sovranazionali - e a molteplici livelli educativi, dal settore primario fino all'istruzione terziaria e alla formazione continua degli adulti, mettendo al centro il diritto all'educazione e al *lifelong learning* così chiaramente espresso dall'SDG n. 4. Creeremo dunque partenariati

con i Salesiani a livello di singole opere, di Ispettorie e anche supportando il processo di sviluppo del *Don Bosco Tech Africa*<sup>14</sup> e di altri coordinamenti internazionali, ma anche con le autorità pubbliche competenti in questo settore, centrali e decentrate e con le OSC (organizzazioni della società civile) operanti nel *lifelong learning*.

Nei Paesi d'intervento è necessario agire per l'ampliamento delle opportunità di sviluppo di competenze tecniche e professionali (SCTP) dei giovani. Il VIS fa suo e promuove il cambio di paradigma dalla formazione tecnico-professionale verso lo SCTP<sup>15</sup>, operando per la creazione e/o il rafforzamento di sistemi e dispositivi rispondenti alle necessità sociali e del mercato del lavoro. Ci impegneremo dunque nell'accompagnamento dello *start-up* e/o dello sviluppo dei centri di formazione professionale (CFP) partner, salesiani, privati e pubblici, mettendo le competenze al centro dei seguenti processi:

- investimento e governance dei centri, interventi su infrastrutture, attrezzature, autonomia nella direzione, gestione, finanziamento (con particolare attenzione all'autofinanziamento) e formazione del personale;
- identificazione e certificazione delle competenze, da sviluppare attraverso azioni di promozione del connesso approccio, di partenariato con il settore privato e di sviluppo della certificazione, compresa la validazione delle competenze acquisite in contesti di apprendimento non-formale e informale;

- diversificazione dell'offerta formativa, con attività di elaborazione di curricula sviluppati anche attraverso metodologie di apprendimento non formali e partecipative, organizzazione di percorsi di formazione iniziale e continua, "misti", in presenza e a distanza, residenziali e duali, oltre che di formazione in impresa (*work-based learning*).

Due aspetti trasversali saranno poi sviluppati nel triennio. Intendiamo infatti strutturare e rafforzare i nostri interventi nell'educazione in condizioni di emergenza (*education in emergencies*) e, nell'ambito dell'inclusività dei sistemi e delle pratiche di educazione e formazione, sostenere i partner nell'implementazione di misure efficaci per giovani ad alto grado di vulnerabilità determinata da problemi fisici, economici, psico-sociali e/o socio-culturali.

In un'ottica SCTP, ci poniamo l'obiettivo, in tutti i contesti di intervento, di fungere da partner per lo sviluppo di competenze all'interno delle istituzioni di insegnamento superiore. Lo perseguiremo supportando Università e centri di formazione tecnica superiore salesiani, privati e pubblici, fungendo da *trait d'union* per facilitare la loro internazionalizzazione, ma anche attraverso lo sviluppo di programmi elaborati con un approccio basato sui diritti umani, sulle richieste del mondo del lavoro e sulle effettive necessità di sviluppo dei contesti d'intervento.

Negli ultimi decenni, grazie a diversi programmi, abbiamo supportato la nascita e la crescita degli uffici lavoro, cellule dedicate ai processi di inserimento socio-professionale dei giovani, in particolare post-formazione. Il *lifelong learning* non si esaurisce infatti con le sole

**11.** Education 2030 - Incheon Framework for Action - Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all: Tutte le fasce di età, inclusi gli adulti, dovrebbero avere opportunità per imparare e continuare ad imparare; [...] questo richiede molteplici e flessibili percorsi formativi, con punti d'entrata e rientro a tutte le età ed in tutti i livelli educativi, legami rafforzati tra strutture formali e non formali e riconoscimento, validazione ed accreditamento delle conoscenze, capacità e competenze acquisite nell'apprendimento formale e non formale.

**12.** Cfr. tra gli altri, David Le Blanc, Department of Economic & Social Affairs, DESA Working Paper No. 14, Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets, March 2015.

**13.** Cfr. European Commission, Reference Document No 24, Vocational education and training for inclusive growth in development cooperation Directorate-General for International Cooperation and Development, March 2017.

**14.** Il Bosco Tech Africa (BTA) è il programma promosso dalle Ispettorie salesiane africane, in partenariato con il VIS e Don Bosco Mondo (ONG tedesca), per l'istituzione e lo sviluppo di un coordinamento a livello continentale nel settore della formazione professionale.

**15.** Cfr. Position Paper: Il VIS e lo sviluppo di competenze tecnico - professionali, 2015.

attività di formazione, ma si espande fino alla reale concretizzazione della presenza del giovane nel proprio territorio come cittadino attivo, economicamente e socialmente. Formare per inserire è il nostro motto e l'inserimento è processo che va preparato, gestito, monitorato e valutato da persone e istituzioni competenti: per questo, il VIS sosterrà sia gli uffici di servizi al lavoro dei CFP partner, sia le istituzioni pubbliche o private operanti a livello locale per l'orientamento e l'inserimento.

L'azione del VIS si dirigerà in maniera strategica anche verso le autorità pubbliche, lavorando con esse per la stesura, la realizzazione ed il monitoraggio delle strategie nazionali di sviluppo di competenze e delle politiche attive del mercato del lavoro. Per contribuire a raggiungere infatti gli SDGs n. 4 e 8, pensiamo che al nostro impegno concreto per lo sviluppo di esperienze pilota vada affiancato un forte sforzo di partnership con il settore pubblico per orientare gli interventi nazionali e sopranazionali da un lato ad un migliore adeguamento dei sistemi di formazione alla domanda economica e sociale, con sforzi di inclusione dei gruppi più vulnerabili, dall'altro lato allo sviluppo di misure di accompagnamento che facilitino l'accesso alla transizione al lavoro da parte dei più esclusi.



# RAFFORZAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE (OSC) E DEGLI ALTRI ATTORI DELLO SVILUPPO



## 5.2 RAFFORZAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE (OSC) E DEGLI ALTRI ATTORI DELLO SVILUPPO

### RIFERIMENTI

Global Partnership for Effective Development Cooperation, Nairobi, Outcome Document, December 2016, art. 66: *We recognise the essential role of civil society as an independent partner in its own right, working within national policies and towards effective development co-operation, poverty reduction, tackling inequality and ensuring progress toward the SDGs and the 2030 Agenda.*

**SDG 17:** *Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development*

**Target 17.9:** *Enhance international support for implementing effective and targeted capacity-building in developing countries to support national plans to implement all the sustainable development goals, including through North-South, South-South and triangular cooperation*

**Target 17.14:** *Enhance policy coherence for sustainable development*

**Target 17.17:** *Encourage and promote effective public, public-private and civil society partnerships, building on the experience and resourcing strategies of partnerships*

La cooperazione sta cambiando rapidamente sotto la spinta di diversi fattori, che ci impongono di prendere coscienza dell'esigenza di porre in essere nuovi paradigmi di partenariato "sud-sud" o triangolare, in grado cioè di superare (o di ampliare) l'univocità dello schema "nord-sud" o "Donors-Recipients".

Il 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 svolto all'interno di tali processi da parte delle ONG europee: da "attori protagonisti" dello sviluppo, a partner di una o più "controparti" locali negli anni '90, fino a divenire "co-applicant" e facilitatori della costruzione di partenariati attivati da attori della società civile del sud del mondo, costituiti da partner "empowered" e "accountable", ai quali viene richiesto di interfacciarsi direttamente con attori chiave istituzionali e non,

facendosi portatori delle istanze della società civile internazionale all'interno dei processi di sviluppo. La cooperazione internazionale è sviluppata oggi attraverso schemi complessi, in cui le strategie di sviluppo non sono più appannaggio di governi e organizzazioni internazionali, ma sono promosse in un'ottica di partenariato inclusivo, con il coinvolgimento attivo di nuovi attori dello sviluppo quali parlamenti nazionali, autorità locali, società civile internazionale e soggetti privati del mercato. La complessità di questo nuovo scenario deve orientare un organismo come il VIS non solo ad allineare la propria strategia programmatica ai processi regionali e locali di sviluppo<sup>16</sup>, ma deve anche indirizzarlo a promuovere sinergie tra la società civile internazionale e i "nuovi" attori dello sviluppo all'interno dei processi di dialogo e dei partenariati per lo sviluppo. Tale consapevolezza sul nuovo ruolo di "partner per lo sviluppo" svolto dagli attori della società civile, se appare già consolidata e acquisita da anni nei processi di cooperazione e di *policy making* europei e internazionali (dal Consenso Europeo del 2005 al Dialogo Strutturato<sup>17</sup>), deve oggi più che mai costituire l'asse portante della nostra programmazione strategica, facendo convergere i risultati al perseguimento dei target 9, 14, 17 dell'SDG n. 17. Il VIS deve in tal senso orientare la propria strategia al rafforzamento delle capacità delle organizzazioni della società civile e, in particolare, delle loro espressioni presenti all'interno della Famiglia Salesiana, per facilitare, promuovere e partecipare in maniera pro-attiva a piattaforme di dialogo e processi multi-attore di sviluppo locali, regionali e internazionali, perché assolvano al compito che viene affidato alle OSC dall'Unione Europea e dall'OCSE: svolgere un ruolo chiave nel consentire ai propri beneficiari di reclamare i propri diritti, costruire consenso sulle principali sfide dello sviluppo e, soprattutto, farsi portatrici delle istanze delle categorie più

emarginate e vulnerabili della popolazione, di norma escluse dal godimento dei servizi e dai processi di definizione delle politiche di cooperazione, aumentandone la partecipazione diretta all'interno di piattaforme di dialogo multi-attore per lo (e dello) sviluppo<sup>18</sup>. Per questo, le azioni fondamentali da intraprendere e sviluppare nel prossimo triennio appaiono le seguenti:

- **Supporto agli uffici di pianificazione e sviluppo (PDO) delle Ispettorie salesiane**

Sulla base dei risultati finora ottenuti attraverso il programma *Co-partners for development*, il VIS intende proseguire e rafforzare la propria azione a supporto dei PDO nelle tre tipologie esistenti: *follow-up* e rafforzamento degli uffici centrali esistenti, supporto alla creazione di "antenne", nonché costituzione e affiancamento di uffici inesistenti o ancora poco strutturati in altre aree geografiche (es. in America latina e Medio oriente). In linea con le azioni-pilota avviate negli anni passati e con gli obiettivi strategici, tali azioni si svilupperanno su tre direttrici principali (rafforzamento delle capacità strategiche, tecniche e istituzionali dei singoli uffici) e saranno complementari e interrelate allo sviluppo di *network* tematici e geografici.

- **Networking per lo sviluppo di strategie sinergiche di advocacy nel nome di bambini e giovani vulnerabili**

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 i PDO), *policy maker* e altri *duty bearer* all'interno di piattaforme e tavoli tecnici esistenti. Vi sono diverse piattaforme

<sup>16</sup>. Cfr. *Joint Africa-EU Strategy (JAES)*, la Strategia quadro di cooperazione tra Unione Europea e Unione Africana lanciata nel 2011 per regolare i rapporti tra le due organizzazioni su base regionale e in ottica di mutuo partenariato.

<sup>17</sup>. Cfr. *The European Consensus on Development, EC 2006; Structured Dialogue for an efficient partnership in development – Final Statement, EC 2010*

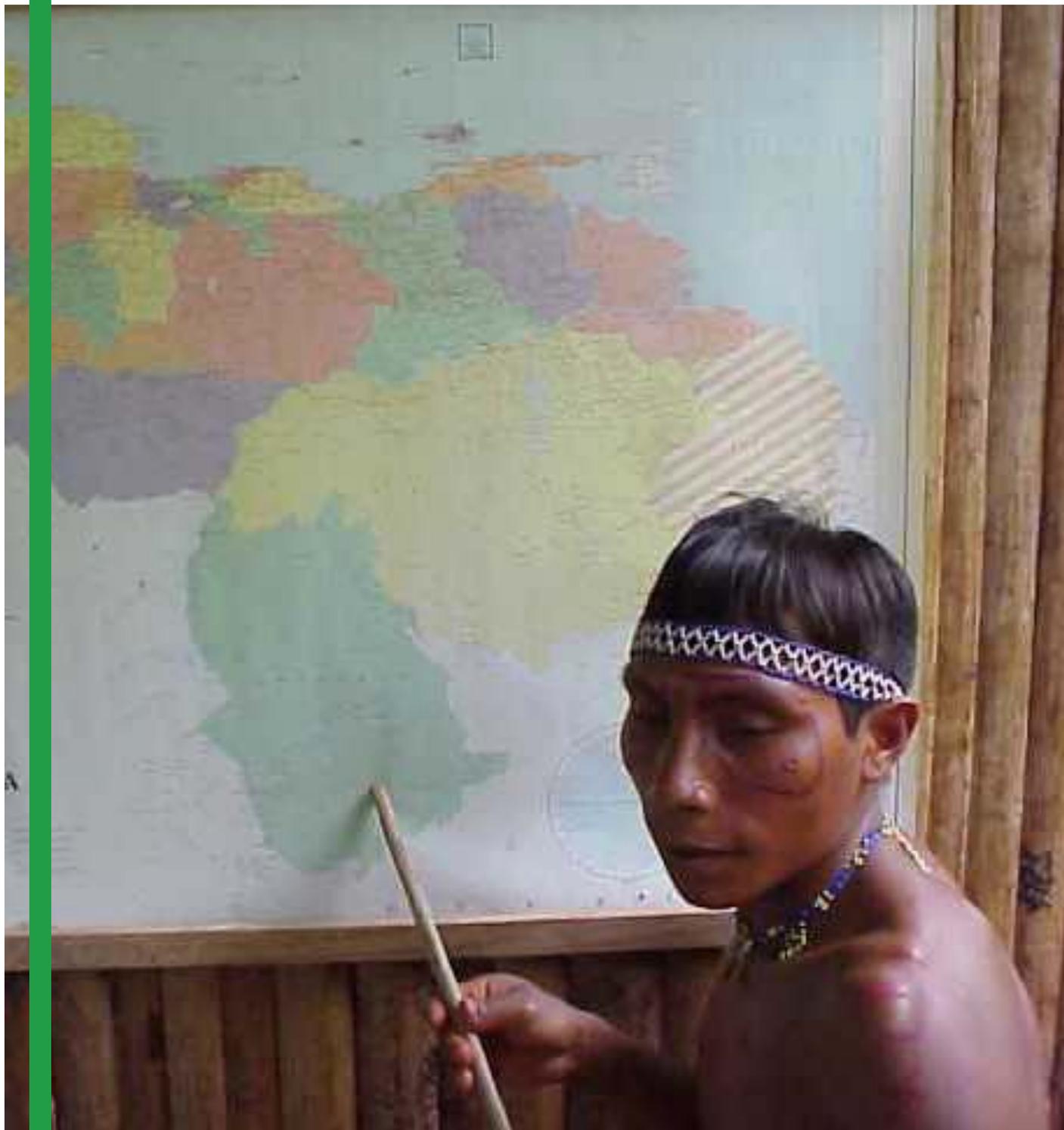
<sup>18</sup>. Cfr. *Busan Partnership for Effective Development Co-operation, OECD 2011*

<sup>19</sup>. Cfr. forum tematici lanciati, a livello europeo, dalla DG DEVCO della Commissione Europea, dal CEDEFOP o da Piattaforme multi-attore quali *Civil Society Europe*; a livello internazionale, ad esempio, i forum generali UN (Sessioni ECOSOC), i forum tematici di UNE-SCO (es. UNESCO-UNEVOC TVET Forum) e di altri attori-chiave.

legate allo sviluppo e ai settori di interesse che rappresentano arene importanti per presentare e diffondere le nostre priorità. Il VIS in tal senso, anche attraverso il proprio status consultivo presso l'ECOSOC, rafforzerà e renderà più sistematico il proprio impegno all'interno di piattaforme di dialogo multi-attore per lo (e dello) sviluppo<sup>19</sup>, portandovi direttamente, o tramite i PDO salesiani e le loro reti, le istanze, i bisogni e "la voce" dei target più vulnerabili.

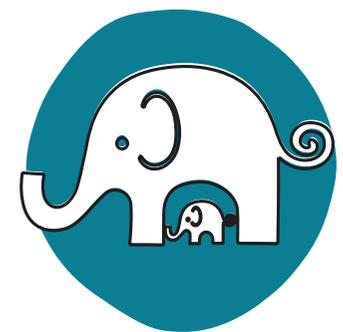
- *Assistenza tecnica e consulenza ai diversi attori dello sviluppo*

L'equazione "ONG = gestione di progetti" è ormai obsoleta nel sistema di cooperazione allo sviluppo attuale e futuro. Capitalizzando l'esperienza e le competenze tecniche acquisite negli anni passati, il VIS intende rafforzare il posizionamento dell'organismo valorizzando il proprio *expertise* su determinate tematiche e come agente di sviluppo. Le azioni in tal senso si concretizzeranno nello sviluppo di posizionamenti strategici settoriali e tematici, nella partecipazione a bandi e richieste di assistenza tecnica e richieste di supporto e di consulenza da parte di altre OSC, di attori-chiave istituzionali e internazionali, con il duplice obiettivo di contribuire a rafforzare le competenze dei diversi attori e, dall'altro, di accrescere e monitorare la coerenza politica per lo sviluppo sostenibile.





## CHILD AND YOUTH PROTECTION



## 5.3 CHILD AND YOUTH PROTECTION

### SDGs DI RIFERIMENTO

UN, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015

**SDG 4:** Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all

**SDG 8:** Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all

**SDG 10:** Reduce inequality within and among countries

La promozione e la protezione dei diritti dei minori, specialmente di coloro che vivono in condizioni di vulnerabilità e marginalità, è una priorità che ha sempre caratterizzato l'operato del VIS.

Gli SDGs dell'Agenda ONU 2030 e gli standard internazionali fissati dalle convenzioni internazionali costituiscono un potenziale motore di sviluppo in grado di ridurre gli squilibri e le disuguaglianze esistenti, in particolar modo quelli concernenti le violazioni dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza. Gli SDGs richiamati in questa pagina sono tra i più significativi per gli ambiti di azione del VIS, insieme alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e alla Convenzione dei Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza e suoi protocolli opzionali, che costituiscono il quadro internazionale di riferimento. I 4 principi cardine della Convenzione – *non-discriminazione, superiore interesse del minore, diritto alla vita ed allo sviluppo, partecipazione del minore nelle questioni che lo concernono* – guidano infatti le nostre attività e metodologie di lavoro<sup>20</sup>.

Come specificato negli obiettivi strategici, il VIS ha adottato e cerca di dare attuazione nei suoi programmi ad un approccio basato sui diritti umani (HRBA), che corrisponde a pieno al sistema preventivo di Don Bosco e si caratterizza per una visione olistica trasfusa in tutta l'azione della ONG. Attraverso uno sguardo a trecentosessanta gradi sulla realtà in cui si trova ad operare, il VIS mette al centro l'interesse superiore del bambino, considerato

non più come soggetto passivo rispetto alle attività e ai servizi resi disponibili ma come soggetto attivo titolare di diritti, mettendo in atto così una prassi di ascolto e di avvicinamento auspicata e promossa da tutto il sistema salesiano. L'educazione *ai, per e con* i diritti umani costituisce un tema di lavoro importante: il minore, in quanto soggetto di diritto, deve godere della possibilità di crescere educato nella conoscenza e consapevolezza dei propri diritti e in condizioni tali da richiederne il pieno godimento, per sé e per gli altri, nel rispetto dei diritti umani di tutti. In questo senso, le azioni del VIS devono contribuire all'esercizio effettivo dei diritti dei minori, allo sviluppo delle capacità sia dei soggetti titolari dei diritti (bambine, bambini, adolescenti e giovani), sia dei soggetti titolari dei correlati doveri e responsabilità (governi ed enti locali, istituzioni, imprese, comunità, famiglie, OSC, formazioni religiose, ecc.).

L'impegno della nostra ONG nei confronti delle/i bambine/i e giovani emarginati, vulnerabili e più svantaggiati rimane prioritario e centrale in quanto ancora oggi, come rilevato dall'UNICEF nel 2016, emerge in maniera forte che, se non vengono applicate strategie mirate e si mantengono i trend attuali, nel 2030 si avranno 69 milioni di bambini sotto i 5 anni che moriranno per cause prevedibili, 167 milioni di bambini in povertà, 750 milioni di donne spose-bambine e oltre 60 milioni di minori in età scolare esclusi dall'accesso all'istruzione primaria<sup>21</sup>. Altre agenzie delle Nazioni Unite e la stessa Unione Europea rilevano ulteriori dati allarmanti su altre problematiche afferenti sempre le/i bambine/i ed i giovani, come i bambini che vivono in situazione di strada, quelli vittime di conflitti armati o arruolati a forza nelle milizie, i minori senza famiglia, vittime di abusi, di credenze e stigma sociale<sup>22</sup>.

Alla luce di questa realtà, il VIS nel prossimo triennio svilupperà, in modo pertinente rispetto ai contesti di intervento e mantenendo sempre al centro il "superiore interesse del minore" e la sua

persona, strategie identificate a seconda dei principali destinatari (minori a rischio, vittime di violenza; minori in situazione di strada, a rischio di devianza, senza famiglia e/o istituzionalizzati; minori vittime di sfruttamento lavorativo, sessuale e/o di tratta; minori migranti) e riassumibili nelle seguenti azioni di *Child and Youth Protection*:

- interventi educativi non-formali rivolti tanto ai minori quanto alle famiglie e comunità;
- educazione di strada, accoglienza residenziale, reinserimento in famiglia (d'origine, ampliata o in famiglia sostituita), accompagnamento all'autonomia;
- formazione professionale del minore o di un membro della famiglia, accompagnamento e reinserimento nel sistema scolastico, accompagnamento all'inserimento socio-professionale;
- sensibilizzazione, azioni psico-sociali e di riduzione di *post-trauma stress disorder*.

Nell'ambito delle suddette strategie d'intervento e in coerenza con le altre priorità tematico-settoriali della ONG, saranno inoltre inserite le seguenti attività:

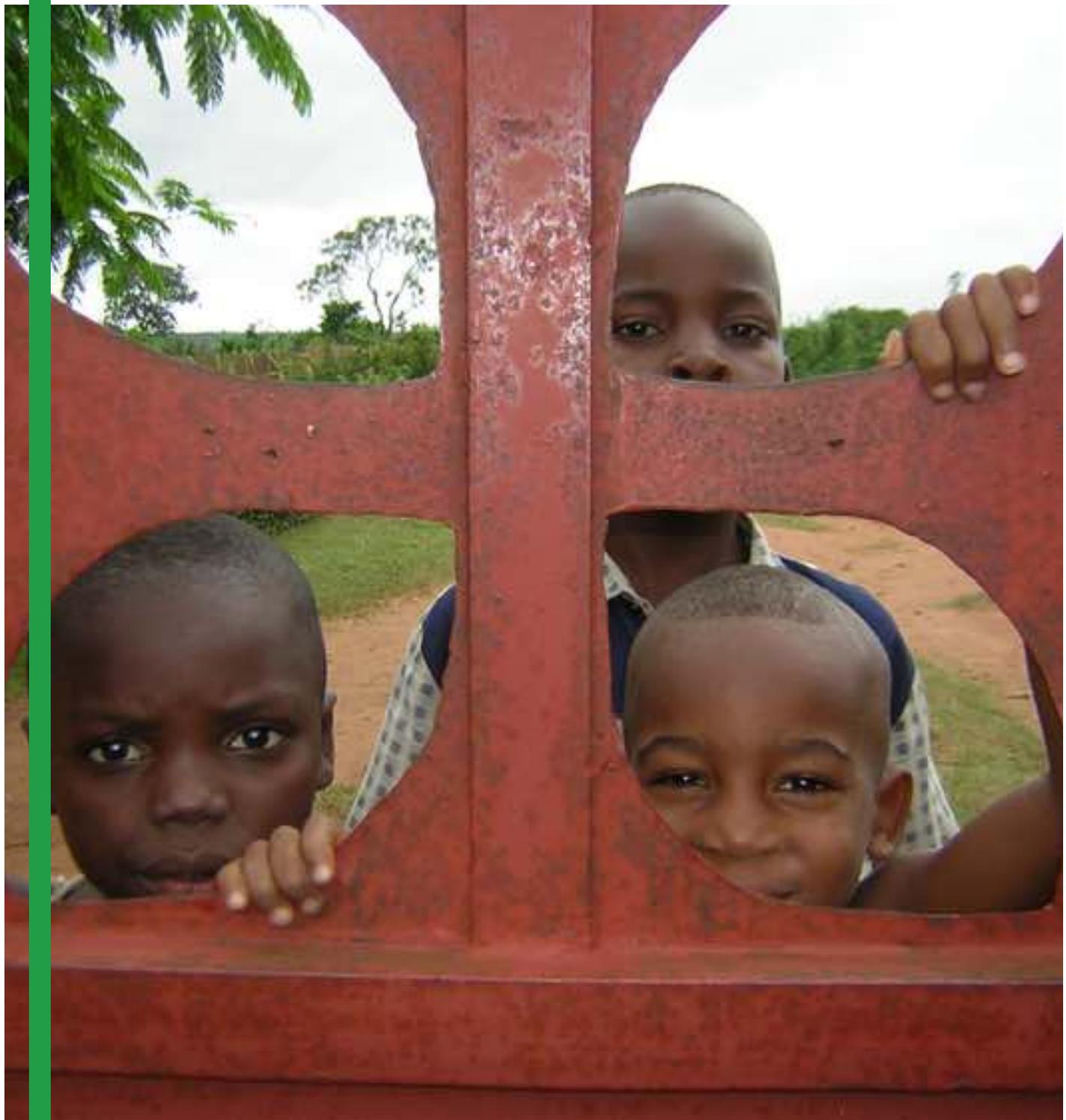
- diffondere la conoscenza e applicazione della CRC - Convenzione sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza;
- dialogare con le istituzioni nazionali preposte alla stesura e realizzazione di politiche e programmi nazionali a sostegno dell'infanzia e dell'adolescenza;

<sup>20</sup>. *The Human Rights Based Approach to Development Cooperation: Towards a Common Understanding Among UN Agencies*, 2003. <http://hrbportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies>

<sup>21</sup>. UNICEF, *Rapporto sull'infanzia nel mondo 2016 - La giusta opportunità per ogni bambino*, <http://www.unicef.it/doc/6894/rapporto-unicef-2016-la-giusta-opportunita-per-ogni-bambino.htm>

<sup>22</sup>. Cfr.: UNESCO, *Street Children*, 2016, <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/against-discrimination/education-of-children-in-need/street-children/>; <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0145213416302873>;

- *capacity building*, a livello locale e in questi ambiti tematici, delle amministrazioni, istituzioni locali e organizzazioni della società civile;
- potenziare i partenariati e la partecipazione del VIS ai tavoli e alle reti di coordinamento a sostegno dell'infanzia e dell'adolescenza;
- rafforzare l'impiego dello HRBA così da sviluppare una programmazione basata sui diritti delle/i bambine/i e dei giovani (*Child Rights based programming*);
- potenziare le relazioni con Università e centri di formazione negli ambiti attinenti l'infanzia e l'adolescenza, facilitando lo scambio di know-how e la crescita delle capacità di personale locale specializzato.



# MIGRAZIONI E SVILUPPO



## 5.4 MIGRAZIONI E SVILUPPO

### SDGs DI RIFERIMENTO

UN, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015. Declaration: art. 23, 25, 29.

**SDG 8:** Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all

**Target 8.8:** Protect labour right and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment

**SDG 10:** Reduce inequality within and among countries

**Target 10.7:** Facilitate orderly, safe, regular and responsible migration and mobility of people, including through the implementation of planned and well managed migration policies

Da sempre l'umanità è in movimento. Alcune persone si spostano per cercare nuove opportunità e prospettive economiche, altre per scappare da conflitti armati, povertà, mancanza di cibo, persecuzioni, terrorismo o violazioni e abusi dei diritti umani. Altre ancora lo fanno in risposta agli effetti dei cambiamenti climatici, quali calamità e disastri naturali o altri fattori ambientali. Molti si spostano per una combinazione di queste ragioni. La migrazione internazionale ha evidente impatto sui Paesi d'origine, di transito e di destinazione, il che richiede risposte coerenti e integrate (*Dichiarazione ONU su Rifugiati e Migranti, settembre 2016*). I recenti trend della mobilità umana<sup>23</sup> configurano un numero enorme di persone che, a vario titolo, richiede protezione e assistenza in tutto il mondo. I membri della 68ª Assemblea Generale dell'ONU hanno accettato di affrontare le cause fondamentali della migrazione, tra cui "la povertà, l'instabilità, l'emarginazione e l'esclusione e la mancanza di sviluppo e opportunità economiche, con particolare riferimento alle popolazioni più vulnerabili". A tal fine, hanno deciso di lavorare con i Paesi di origine per rafforzare le loro capacità (*Dichiarazione ONU su Migrazione Internazionale e Sviluppo, ottobre 2013*). Nella stessa sede si evidenzia l'importanza di sinergie con la

società civile per garantire risposte coerenti e integrate alle cause delle migrazioni.

Il VIS, insieme con la Congregazione Salesiana, fa proprio l'invito di Papa Francesco ad "accogliere, proteggere, promuovere ed integrare" i migranti, credendo fermamente nella libertà e nel diritto di ogni persona di poter godere di una vita dignitosa in ogni parte del mondo, di poter costruire e realizzare la propria esistenza nel proprio Paese (*liberi di restare!*) oppure di sviluppare in sicurezza e con prospettive di successo il proprio progetto migratorio (*liberi di partire!*), come diritto fondamentale sancito nella *Dichiarazione Universale per i Diritti dell'Uomo (art. 13)*. Di fronte a questo diritto, c'è il dovere solidaristico degli Stati e dei governi dei Paesi ospitanti di dare - in sinergia con la società civile - risposte coerenti e integrate: da una parte, contribuendo allo sviluppo economico e duraturo dei Paesi di origine e offrendo così opportunità ai giovani per realizzare la propria vita nel proprio Paese e, dall'altra parte, accompagnando chi invece sceglie di partire verso un'integrazione sociale inclusiva nel Paese di destinazione.

Il valore aggiunto dell'azione del VIS e della rete salesiana, presente tanto nei Paesi di origine quanto in quelli di arrivo (come l'Italia e l'Europa), consiste nella capacità di implementare percorsi completi, integrati e sicuri che prevedano la creazione di opportunità e condizioni per lo sviluppo locale nei primi, azioni informative e formative pre-partenza, azioni di accompagnamento nel viaggio, di accoglienza e inserimento educativo-formativo e lavorativo nei Paesi di destinazione. Tale valore aggiunto potrà essere realmente configurato e perseguito in Italia solo attraverso il rafforzamento del coordinamento e delle sinergie operative tra gli enti salesiani che sono impegnati in vario modo in tale ambito: VIS, SCS, CNOS-FAP, Missioni Don Bosco e realtà territoriali di punta quali Don Bosco 2000 in Sicilia, Il Nodo sulle Ali del Mondo a Genova, Borgo Ragazzi Don Bosco a Roma. Posta la necessità di un comune posizionamento strategico e di condivisi programmi e sinergie

operative della rete salesiana, per il VIS nel prossimo triennio saranno in tale ambito prioritari:

#### *I. Programmi di cooperazione internazionale nei Paesi di origine (e, ove possibile, di transito) con i seguenti focus:*

- attività di sensibilizzazione pertinenti rispetto ai contesti locali per accrescere la consapevolezza sui rischi delle migrazioni irregolari e del traffico di esseri umani, per favorire la conoscenza di opportunità alternative alle migrazioni, fornire le capacità utili a configurare un percorso migratorio sicuro, regolare/legale ed effettivamente orientato all'inclusione socio-economica;
- in accordo e in collaborazione con istituzioni, comunità e organizzazioni locali della società civile, creare opportunità educativo-formative, costruire capacità e trasferire conoscenze e competenze al fine di ampliare le opportunità lavorative dei giovani e accrescere le opportunità socio-economiche e le condizioni di sviluppo locale;
- azioni integrate orientate allo sviluppo della resilienza delle comunità più vulnerabili, soprattutto quelle sfuggite a conflitti o calamità;
- promuovere iniziative di sostegno e inserimento professionale o di start-up di impresa per i migranti di ritorno, in un'ottica di valorizzazione della "migrazione circolare".

#### *II. Iniziative di advocacy, sensibilizzazione e formazione sui temi dell'accoglienza e dell'inclusione dei migranti presenti in Italia, con particolare focus su minori e giovani:*

<sup>23</sup> Cfr. sul punto il capitolo precedente sul "Contesto".

- partecipare attivamente e promuovere il posizionamento strategico su migrazioni e sviluppo del VIS e della rete salesiana a tavoli, reti e piattaforme istituzionali e non, a livello nazionale ed europeo, per richiedere, incentivare e sostenere politiche di accoglienza e di inclusione socio-economica dei migranti e dei MSNA (minori stranieri non accompagnati), nonché la riattivazione effettiva di canali ufficiali e regolari per la migrazione dai Paesi di origine;

- potenziare le competenze dei principali attori dell'accoglienza e integrazione, in particolare sugli aspetti giuridici, culturali, linguistici, psico-sociali ed economici;

- promuovere una cittadinanza globale e attiva che coinvolga migranti e cittadini italiani, al fine di ridurre la conflittualità sociale e coltivare il dialogo interculturale e una cultura della non discriminazione, di scoperta della ricchezza della diversità a tutti i livelli della società;

- promuovere sinergie tra istituzioni pubbliche, laiche e religiose, associazionismo migrante (inclusa la diaspora), enti del terzo settore, enti profit e cittadinanza, per favorire una risposta sempre più efficace e sostenibile alle esigenze di accoglienza, inte(g)razione e inclusione dei migranti nel nostro Paese.





# AMBIENTE





## 5.5 AMBIENTE

### SDGs DI RIFERIMENTO

UN, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015.

**SDG 2:** End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture

**SDG 6:** Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all

**SDG 7:** Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all

**SDG 12:** Ensure sustainable consumption and production patterns

**SDG 13:** Take urgent action to combat climate change and its impacts

**SDG 15:** Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss

L'attenta considerazione dell'ambiente e della sostenibilità ambientale è una priorità per il VIS, a livello strategico e operativo. Infatti, nella propria vision istituzionale, secondo cui solo un approccio integrato e olistico può combattere realmente la povertà e l'esclusione sociale, *"l'ambiente è un bene collettivo, patrimonio dell'umanità e responsabilità di tutti"*<sup>24</sup>, da cui dipende la stessa vita umana. Per questo, oggi non si può più pensare di adottare scelte di intervento progettuale senza considerarne i relativi impatti ambientali e quelli che da questi discendono sul piano sociale ed economico<sup>25</sup>.

La modalità prescelta dall'organismo per perseguire in maniera efficace tale priorità è il metodo dell'"integrazione ambientale" (*Environmental Mainstreaming*). Tale metodo è attualmente in parte un aspetto rilevante negli interventi del VIS nei Paesi partner. Per "integrazione ambientale" si intende *"il complesso di idee, principi e azioni volte a far conoscere, tener conto, perseguire e/o garantire, in maniera trasversale e penetrante, quale obiettivo, ma anche quale strumento, la protezione ambientale nelle attività umane"*<sup>26</sup>. L'assunto di base è il riconoscimento del principio di integrazione sancito dalla Dichiarazione di Rio del 1992<sup>27</sup>, ripreso dalle Linee Guida Ambiente della Cooperazione Italiana nel 2011<sup>28</sup> e ribadito dalla Dichiarazione di Rio+20 del 2012<sup>29</sup>.

L'"integrazione ambientale" può essere adottata con differenti gradi di intensità, che spaziano da una mera attenzione verso i singoli aspetti ambientali sino all'adozione della tutela ambientale come propria mission. In una logica di intensità progressiva, il VIS adotta un tipo di integrazione di livello "intermedio", che possiamo definire di "attenzione ad effetti e impatti ambientali", che trova riscontro in alcuni importanti interventi in corso<sup>30</sup>. Attraverso tali iniziative il VIS contribuisce al perseguimento di alcuni degli obiettivi globali definiti dall'Agenda 2030 richiamati in questa pagina.

Nel triennio 2018-2020 il VIS porterà avanti le seguenti linee strategiche di azione, ispirate a un graduale rafforzamento dell'applicazione del metodo di *mainstreaming*:

- consolidamento e ampliamento – ove possibile – degli interventi progettuali a contenuto ambientale già in corso;
- studio di ulteriori interventi a contenuto ambientale e non-ambientale, dove valorizzare l'esperienza acquisita in "integrazione ambientale", nei contesti sopra specificati o in nuovi Paesi target;
- avvio sperimentale di attività di valutazione ambientale (preliminare, in itinere o conclusiva) in progetti esistenti;
- elaborazione di un modello di "gestione ambientale integrata" da applicare ai futuri interventi a progetto, iniziando da un progetto pilota ed estendendone gradualmente l'applicazione agli altri interventi dell'organismo.

Nella pianificazione, realizzazione e valutazione di tali direttrici, il VIS potrà avvalersi anche del supporto del presidio tematico *Green VIS*, gruppo interdisciplinare di esperti con competenze specifiche e diversificate nel settore ambientale.

Per quanto attiene alle attività di *advocacy*, l'organismo si impegna a promuovere, nei tavoli istituzionali a cui partecipa, l'approccio di "integrazione ambientale", oltre che il perseguimento degli SDGs dell'Agenda 2030.



**24.** Papa Francesco, Lettera enciclica *Laudato si'*, 2015, par. 95

**25.** Papa Francesco, cit., par. 185, ove il Pontefice parla di "ecologia integrale", intendendola come interazione tra l'ambiente naturale, la società e le sue culture, le istituzioni, l'economia fino a sottolineare come le responsabilità ambientali siano strettamente legate sia in una sfera etico-teologica, sia politico-ecologico-sociale.

**26.** Zortea M., 2013, *Integrazione ambientale nei progetti di sviluppo*, Franco Angeli, Milano, p. 59.

**27.** "Al fine di pervenire ad uno sviluppo sostenibile, la tutela dell'ambiente costituirà parte integrante del processo di sviluppo e non potrà essere considerata separatamente da questo".

**28.** "La Cooperazione Italiana, nel rispetto della natura trasversale del tema ambientale, promuove l'integrazione dell'ambiente in tutte le sue iniziative settoriali, come mezzo principale per il raggiungimento dell'obiettivo dello sviluppo sostenibile".

**29.** "Riconosciamo la necessità di diffondere ulteriormente lo sviluppo sostenibile a tutti i livelli, integrando aspetti economici, sociali ed ambientali [...] Riaffermiamo il bisogno di raggiungere lo sviluppo sostenibile promuovendo una gestione integrata e sostenibile delle risorse naturali e degli ecosistemi".

**30.** Ci si riferisce in particolare alle iniziative di: sviluppo agroforestale, basato sul supporto ad una cooperativa promotrice di filiere agroforestali e sulla tutela dei diritti delle comunità indigene, in Perù; sviluppo rurale in Repubblica Democratica del Congo; sviluppo rurale integrato in Albania; sviluppo agricolo attraverso la sperimentazione di serre solari per la produzione agricola organica in Ghana; settore idrico-igienico-sanitario (WASH – Water, Sanitation and Hygiene) in Etiopia; formazione professionale, sensibilizzazione e risparmio energetico connessi all'energia solare e all'uso di impianti fotovoltaici in Palestina.

# 6 | PROGRAMMAZIONE

## 6. PROGRAMMAZIONE

### 6.1 PROGRAMMI NEI PAESI PARTNER

Posti gli obiettivi strategici e le priorità tematico-settoriali, di seguito si rilevano i caratteri fondamentali dell'azione del VIS nei Paesi partner nel prossimo triennio. In essi l'organismo opera prevalentemente attraverso programmi di sviluppo, interventi di emergenza, riabilitazione e ricostruzione, attività di sostegno a distanza (SaD) e 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 e i Paesi specifici e al quale si rimanda.

Dal punto di vista della pianificazione strategica occorre rilevare:

**a.** come si configurano e si evolvono le priorità geografiche, cioè 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

Tenendo presente il criterio prevalente di "concentrazione" adottato negli ultimi anni dall'organismo, la decisione di impegnarci in una determinata area (Paese o regione) è guidata dai seguenti criteri (cd. di "entrata"):

- entità e natura dei bisogni dei gruppi target e connesse capacità di risposta della ONG;

- grado di allineamento con gli obiettivi e con le priorità strategiche del VIS e dei partner storici, cioè i Salesiani di Don Bosco;

- esistenza dei presupposti minimi di sicurezza per poter operare;

- soddisfacente potenziale mobilitazione delle risorse finanziarie (opportunità) considerate come adeguate rispetto alle prospettive di impegno;

- possibilità di instaurare partenariati strategici con i partner locali, con le istituzioni e gli altri attori di sviluppo.

La scelta di impegno e di azione del VIS poggia su un insieme ponderato dei criteri sopra delineati, da calare in modo pertinente al contesto specifico e alle fattispecie. Tale insieme risulta altresì determinante per definire l'intensità e le modalità dell'intervento e della struttura operativa di supporto<sup>31</sup>.

La decisione di non operare più in una determinata area (mettendo in atto pertinenti modalità di uscita) si fonda su cambiamenti significativi intervenuti (anche per fattori esterni) nelle priorità e strategie nei Paesi in cui VIS opera, sul 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 è e rimane primariamente una ONG di sviluppo, come previsto 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 il 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 l'ottica di medio-lungo termine.

L'impegno del VIS nel prossimo triennio sarà quello di rafforzare l'impegno e le sue competenze specifiche in tale ambito, 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 (*education in emergencies*). I cambiamenti climatici e l'aumento dei flussi migratori 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 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 un approccio "*linking relief and rehabilitation to development*" (LRRD).

**31.** Nelle pagine seguenti i Paesi che risultano prioritari per l'organismo, alla data di stesura del presente documento sono evidenziati in grassetto nel testo. Per una presentazione immediata delle priorità geografiche, delle prospettive di impegno e delle opportunità, cfr. planisfero e info-grafica delle pagine introduttive.

### 6.1.1 AFRICA EST

Nel triennio 2018-20 si continuerà a lavorare con i partner e le autorità locali per incrementare l'accesso all'educazione di qualità, equa, libera ed inclusiva. Per fare ciò, l'azione del VIS in **Etiopia** e in **Repubblica Democratica del Congo** sosterrà: il miglioramento delle competenze degli insegnanti, l'attuazione di misure di accompagnamento all'alfabetizzazione e scolarizzazione per le fasce più povere, la promozione dell'educazione per le bambine e giovani donne in situazione di vulnerabilità, l'inclusione educativa di soggetti socialmente marginalizzati (es. persone con disabilità).

Nei Paesi compresi nel coordinamento regionale dell'Africa dell'est, l'azione principale sarà volta a incrementare le opportunità formative e lavorative per i giovani adulti al di fuori del ciclo formale scolastico, inattivi e disoccupati. L'ideazione e promozione dei corsi (breve, flessibili e organizzati secondo l'approccio per competenze) sarà fatta in stretto raccordo con il settore privato, in modo da favorire l'inserimento lavorativo dei beneficiari. In Etiopia si studieranno - in stretto raccordo coi partner locali, il settore privato e i soggetti governativi preposti - misure formative e occupazionali innovative, all'interno di una più ampia azione di *advocacy* per politiche del lavoro attive ed inclusive rispetto ai soggetti più marginalizzati. In **Eritrea** il VIS tornerà ad avviare, dopo più di 10 anni, una progettualità focalizzata sul sostegno alla scuola salesiana di Dekemhare e, se le autorità locali lo consentiranno, sull'aggiornamento dei docenti e istruttori delle scuole tecniche pubbliche. In Repubblica Democratica del Congo si continuerà l'azione di consolidamento della metodologia formativa dell'approccio per competenze a favore dei giovani svantaggiati, con particolare attenzione alla formazione in ambito rurale, vista l'economia a prevalenza agricola che caratterizza il Paese. In **Burundi**, si proseguirà l'azione di sostegno alla formazione non-formale, all'inserimento lavorativo e avvio di micro-imprese per giovani marginalizzati, pur nel quadro di un'instabilità politico-sociale che obbliga a una flessibilità di azione rispetto alle mutevoli condizioni del Paese.

Per quanto concerne le strategie integrate di prevenzione della migrazione irregolare e di sviluppo locale, in Etiopia saranno potenziati gli interventi orientati al miglioramento delle opportunità formative e delle condizioni socio-economiche dei giovani marginalizzati nelle zone periferiche/rurali (soprattutto in Tigray), maggiormente esposti ai rischi di migrazione irregolare. Specifiche azioni sono inoltre previste per i migranti di ritorno, per sostenere la loro reintegrazione socio-economica nelle comunità di appartenenza. Come azioni-pilota, il VIS ha inoltre iniziato ad operare nei campi-rifugiati della regione di Gambella, per fornire servizi socio-educativi rivolti soprattutto agli adolescenti e giovani, fasce particolarmente vulnerabili ed esposte a maggiori rischi di violenza. Infine, si concretizzerà la volontà di azione "here and there": insieme a partner internazionali e locali, sarà avviato un intervento pilota a favore di un target specifico di beneficiari dei corridoi umanitari. Tale iniziativa è volta ad assicurare a un gruppo ristretto di giovani uno specifico percorso di formazione pre-partenza in loco e servizi integrati di accoglienza, formazione e integrazione in Italia, così da favorire l'inclusione sociale.

Infine, si rileva che nel prossimo triennio continuerà l'azione di rafforzamento e sviluppo delle competenze dei partner locali, sia degli uffici di pianificazione e sviluppo (PDO) dei Salesiani, sia delle associazioni locali con le quali si è instaurato un solido legame di cooperazione. L'azione viene puntualmente effettuata attraverso la co-implementazione degli interventi di emergenza e sviluppo, ma anche attraverso progetti puntuali come, ad esempio, in Repubblica Democratica del Congo, dove lavoriamo con una rete di 72 organizzazioni della società civile locale per migliorarne la performance e la capacità di essere soggetti decisionali attivi nelle rispettive comunità di appartenenza.

### 6.1.2 AFRICA OVEST

Il VIS opera in Africa dell'ovest in maniera strutturata dal 2014. Il programma *Co-partners in Development*, a sostegno degli uffici di pianificazione e sviluppo (PDO) dei Salesiani di Don Bosco, ci ha

permesso di iniziare ad agire in diversi Paesi, con una crescente presenza nei rapporti con la società civile e le autorità. Essere presenti in Africa dell'ovest ci ha indotto ad ampliare le nostre attività verso la migrazione giovanile attraverso il programma *Stop Tratta*. Nel 2016 è stato creato un coordinamento regionale, per raccogliere la sfida di un nuovo posizionamento nell'area e in alcuni settori nei quali possiamo mettere a frutto la nostra *expertise* per lo sviluppo.

Si evidenzia che alla stesura della presente pianificazione strategica alcuni Paesi della regione (**Ghana, Senegal, Nigeria e Mali**) già si profilano per il prossimo triennio come aree rilevanti per il VIS, in quanto saranno caratterizzati da interventi di dimensioni significative e dall'impiego in loco di strutture operative dell'organismo; altri Paesi invece costituiscono al momento delle opportunità d'impegno (ad es. Liberia, Burkina Faso e Gambia) che si potranno concretizzare, a seconda dell'effettiva evoluzione, come vere priorità geografiche oppure come target di sole azioni di supporto e senza l'impiego di strutture in loco. In questo senso, il novero dei Paesi di seguito specificati è da intendersi come orientativo e non ancora vincolante o definitivo.

In Senegal, Mali, Liberia, Guinea C., Burkina Faso e Nigeria intendiamo operare per la creazione e/o il rafforzamento di sistemi e dispositivi rispondenti alle necessità sociali e del mercato del lavoro. Agiremo dunque sui centri di sviluppo di competenze a livello tecnico-professionale, lavorando sull'investimento, la governance e il finanziamento dei centri, sull'identificazione e certificazione delle competenze e sulla diversificazione dell'offerta formativa. Lavoreremo sull'inserimento socio-professionale dei giovani, sostenendo sia gli uffici di servizi al lavoro dei CFP partner, sia le istituzioni pubbliche o private agenti a livello locale per l'orientamento e l'inserimento. Opereremo a supporto dei sistemi nazionali e locali, dirigendo la nostra azione a favore delle autorità e lavorando in sinergia con esse per la stesura, la realizzazione e il monitoraggio delle politiche nazionali di sviluppo di competenze ed impiego.

In Sierra Leone, Liberia, Costa d'Avorio, Ghana, Benin, Togo e Nigeria agiremo in collaborazione con i Salesiani di Don Bosco, le autorità pubbliche nazionali e locali e le altre organizzazioni della società civile per contrastare ed eradicare lo sfruttamento sessuale e lavorativo e la tratta dei bambini e degli adolescenti. Realizzeremo un supporto integrato ai centri che si occupano di prevenzione, di primo contatto e di orientamento, così come del processo riabilitativo fino al follow-up del reinserimento sociale e scolastico. Un focus particolare sarà dedicato al target dei bambini in situazione di strada, con azioni di strutturazione e rafforzamento di capacità dei dispositivi salesiani, pubblici e privati dedicati e con interventi di *networking* tra gli attori coinvolti. Aspiriamo ad avviare nella regione programmi specifici sugli adolescenti in conflitto con la legge, accompagnando e aumentando l'impatto di progettualità salesiane già in essere.

In continuità con il programma *Stop Tratta*, in Senegal, Gambia, Mali, Costa d'Avorio, Ghana, Sierra Leone e Nigeria prevediamo azioni articolate su tre assi: l'approfondimento della conoscenza dei fenomeni migratori, con indagini e ricerche mirate in collaborazione con istituti di ricerca e Università nazionali e internazionali; l'informazione e sensibilizzazione, sviluppando mezzi e canali di comunicazione per dotare i potenziali migranti di informazioni sui rischi della migrazione irregolare e sulle possibilità di formazione, lavoro e sviluppo regolari esistenti in loco, nei Paesi target e all'estero; la creazione di alternative per migranti di ritorno e potenziali migranti, con interventi di sostegno per i gruppi target, privilegiando le iniziative di formazione e aumento occupazionale, nonché la costituzione di fondi di sviluppo locale.

Nei processi di capacitazione, il VIS potrà avere un duplice ruolo: all'interno del mondo salesiano supportando i processi di crescita dei PDO e, direttamente in quanto ONG internazionale, con un ruolo pro-attivo di *advocacy* nei confronti delle autorità nazionali e sopranazionali e degli enti donatori, posizionandoci nei tavoli tecnici, nelle piattaforme legate allo sviluppo e ai settori per noi prioritari. Perseguiamo infine la realizzazione di interventi di assistenza

tecnica e consulenza ai diversi attori dello sviluppo, mettendo a disposizione le nostre *expertise*.

### 6.1.3 MEDIO ORIENTE

In **Palestina**, nel prossimo triennio, si punterà al rafforzamento dei partenariati con organizzazioni non governative locali, italiane e internazionali, con le istituzioni palestinesi e, al fine di reperire maggiori fondi, con donatori internazionali presenti nel Paese.

Per quanto riguarda la scuola tecnica salesiana di Betlemme, attraverso lo studio approfondito dei trend dell'economia locale, si intende allineare la formazione delle discipline erogate al mercato del lavoro (*job oriented – demand driven*), valorizzando a tale scopo i laboratori esistenti. Saranno avviati e sviluppati i nuovi corsi sulle energie rinnovabili e sarà dato spazio anche al *graphic design*, allo scopo di incrementare la presenza femminile nella scuola. In un'ottica più ampia, dopo le realizzazioni compiute presso tale *Salesian Technical School* e la *Deir Debwan Industrial Secondary School* di Ramallah, sarà accresciuta la collaborazione con il Ministero dell'Educazione palestinese al fine di equipaggiare altre scuole pubbliche con impianti fotovoltaici e laboratori didattici sulle energie rinnovabili, così da estendere l'offerta formativa in tale settore.

Presso l'Università di Betlemme (BU) sarà avviato un processo di rinnovo e aggiornamento del *Master in International Co-operation and Development* (MICAD) giunto nel 2017 alla 13ª edizione; sarà inoltre articolata e sviluppata una formazione ad hoc per il personale dei ministeri palestinesi e della pubblica amministrazione locale, per la definizione della quale si sta giungendo a un accordo istituzionale. Nel partenariato con la BU, l'attenzione sarà posta anche su nuovi fronti, quali il *social business*, attraverso lo *Yunus Social Business Centre* creato presso la facoltà di *Business Administration* e l'incubazione ed accelerazione di piccole e medie imprese locali, soprattutto giovanili. Tali azioni si innestano negli studi e attività-pilota che il VIS ha avviato per la promozione di uno sviluppo

economico locale attento ai gruppi più vulnerabili.

L'esperienza condotta negli ultimi anni nel recupero psico-sociale di bambine/i e giovani affetti da stress post-traumatico nell'area di Betlemme (derivante dal conflitto e dalle condizioni di instabilità e insicurezza permanenti) ha confermato l'importanza strategica della continuità di tali interventi nel contesto target. Peraltro, in base agli studi effettuati in aree marginali del distretto di Hebron e se si presenteranno favorevoli condizioni di finanziamento, progetti di tale natura saranno avviati anche in questa zona, che finora non era rientrata nell'operatività del VIS in Palestina ma che è caratterizzata da condizioni di vita assai precarie e non soddisfatte da altre organizzazioni.

Infine, l'importanza assunta dal PDO dell'Ispettorica MOR (nato nel 2016 a Betlemme), per il quale è stato stipulato un apposito accordo tra VIS e Ispettorica, è tale da implicare un'azione permanente di rafforzamento negli anni a venire, attraverso la formazione del personale addetto, consulenze e supporto a distanza e/o attraverso personale VIS inserito all'uopo. Si prevede a breve anche l'apertura di un'antenna del PDO al Cairo e si guarda - in prospettiva - anche al Libano e alla Siria.

Il VIS ha riavviato nel 2017 - dopo un periodo di sospensione - la sua attività in **Egitto**, con la prospettiva di lavorare nel settore TVET a partire da un progetto recentemente finanziato a favore delle scuole salesiane di Alessandria e Cairo e, successivamente, collaborando ad altre iniziative nello stesso settore. L'operatività dell'organismo dipenderà molto dalle condizioni di stabilità e sicurezza nel Paese, attualmente attraversato da crisi e tensioni che investono fortemente la normale operatività delle ONG internazionali.

Infine, se saranno confermate le attuali tendenze, si ritiene che nel periodo 2018-2020 potranno sussistere i requisiti per riprendere l'impegno anche in **Libano e Siria**, che sarà soprattutto orientato alla ricostruzione post-conflitto e al ripristino di "normali e

dignitose” condizioni di vita per i gruppi più vulnerabili, quali azioni di recupero psico-sociale, riavvio di strutture e di servizi educativi e formativi, di attività generatrici di reddito, oltre che di servizi finalizzati al soddisfacimento di bisogni primari familiari e comunitari.

#### 6.1.4 AMERICA LATINA E CARAIBI

Attualmente il VIS è presente in America latina in **Bolivia e Perù** e nei Caraibi ad **Haiti**. In Bolivia e Haiti gli interventi sono correlati alla “promozione e protezione dei diritti dei bambini e bambine”. L’impegno in Bolivia si caratterizza per aver sviluppato un sistema di pianificazione strategica a livello salesiano, in sinergia con l’ufficio ispettoriale di pianificazione e sviluppo. In Perù, l’intervento del VIS è rivolto a favore delle popolazioni indigene della foresta amazzonica attraverso il rafforzamento di una cooperativa agro-forestale. Il VIS prevede di portare a termine entro il prossimo triennio quest’ultimo intervento così da consegnare la leadership del follow-up alle controparti locali salesiane.

A partire dalla fine del 2018, il VIS si propone di posizionarsi, con una struttura di coordinamento “leggera” basata in Bolivia, in due aree geografiche: l’area andina (Bolivia, Ecuador e Perù) e l’area caraibica Haiti e Cuba; quest’ultimo costituisce un Paese di interesse poiché è una realtà ove l’ufficio di pianificazione e sviluppo dell’Ispettorato salesiano delle Antille vuole investire e il VIS si propone di accompagnare e supportare il PDO nel declinare la progettualità anche a Cuba.

Nell’ambito del settore educazione e formazione permanente, intendiamo favorire l’accesso all’educazione formale, tecnica-professionale e, ove possibile, universitaria, a favore di bambine/i, adolescenti e giovani in situazione di vulnerabilità, in particolare “in situazione di strada”, povertà, senza famiglia o con famiglie disfunzionali. In Bolivia, in coerenza con la pianificazione strategica salesiana, intendiamo favorire l’accesso alla scuola da parte di bambine/i con disabilità e puntiamo a migliorare anche la qualità scolastica e della formazione professionale attraverso la

qualificazione dei docenti, l’innovazione pedagogica, l’adattamento curricolare alle necessità dei destinatari e rinnovando, ove necessario, le strutture e gli equipaggiamenti scolastici. Altro target strategico in Bolivia è la promozione del volontariato giovanile.

Sebbene l’approccio fondato sui diritti umani costituisca un criterio trasversale a tutti gli interventi del VIS, in quest’area geografica - in continuità con le azioni condotte negli ultimi 10 anni - l’organismo si propone di promuovere la conoscenza dei diritti umani, in particolare dell’infanzia e dell’adolescenza, attraverso iniziative di sensibilizzazione, di formazione, ricerca applicata ed educative non-formali. Quest’azione sarà ispiratrice di interventi educativi e sociali (*Child and Youth Protection*), in particolare a favore di bambini in situazione di strada, senza famiglia e/o istituzionalizzati, a rischio di violenze o abbandono, di violenza sessuale o sfruttamento lavorativo. Particolare enfasi sarà posta sul diritto all’identità, all’integrità della persona (liberi da violenza), alla famiglia, alla riabilitazione sociale.

Come profilato, il VIS perseguirà gli obiettivi e le azioni sopra specificate attraverso la collaborazione con i PDO presenti nell’area. Questi ultimi si pongono sempre più come attori di sviluppo locale e, per questo, saranno rafforzate le loro capacità di pianificazione e sviluppo, soprattutto nelle tematiche inerenti gli obiettivi e i settori strategici, nel *networking*, nella progettazione e raccolta fondi.

#### 6.1.5 ALBANIA

Negli ultimi otto anni il VIS in **Albania** ha maturato una significativa esperienza nell’ambito dello sviluppo integrato e dell’*empowerment* delle comunità locali, in particolare di quelle site in aree remote e disagiate del nord del Paese e con attenzione specifica per i giovani e le donne. Gli interventi si sono basati su strumenti innovativi di sviluppo sia per le aree target, sia per gli attori coinvolti negli interventi: a) costituzione e funzionamento di un fondo di sviluppo locale gestito in modo partecipato; b) assistenza tecnica e formazione continua ai piccoli produttori locali; c) formazione professionale ed elaborazione di curricula ufficiali ministeriali; d) marketing

e promozione territoriale a livello nazionale e internazionale; e) promozione di sinergie tra comunità del nord e sud dell’Albania. Tali azioni hanno reso il VIS in Albania un attore di riferimento non solo per le comunità locali, ma anche per le istituzioni pubbliche e le OSC sulla tematica dello sviluppo integrato e dell’*empowerment*.

Nel prossimo triennio il VIS, in linea con i propri obiettivi strategici, si impegnerà per capitalizzare l’*expertise* maturata nella gestione partecipata dei fondi di sviluppo locale e nelle azioni di accompagnamento, promozione e potenziamento delle comunità locali. Tale *expertise* faciliterà la promozione di attività di *capacity building* degli attori locali, pubblici e privati, interessati allo sviluppo locale e di *networking*, così da garantire una maggiore *ownership* e la sostenibilità delle azioni di sviluppo. Strategicamente, il VIS evolverà gradualmente il proprio ruolo da funzioni attive nella gestione diretta degli interventi ad un ruolo più di coordinamento, orientamento e assistenza tecnica a favore dei partner. Continuerà a svolgere attività di *advocacy* in collaborazione e in rapporto con altri soggetti (OSC, istituzioni, agenzie nazionali e internazionali), sempre orientate al miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni rurali e marginali, alla loro capacitazione (soprattutto tecnica e professionale) e al sostegno della stabilità economica e sociale. Infine, recuperando il patrimonio storico di collaborazione, si cercheranno nuove opportunità di coinvolgimento progettuale delle comunità salesiane di Tirana e di Scutari, anche attraverso forme innovative di intervento in settori strategici più vicini alla mission dell’organismo (educazione e formazione permanente) a favore dei giovani più vulnerabili.

#### 6.1.6 ANGOLA

In **Angola**, nel prossimo triennio, il VIS continuerà a promuovere interventi a favore dell’infanzia e dell’adolescenza più vulnerabile e marginalizzata, in particolare bambini e bambine in “situazione di strada” e minori in conflitto con la legge. Nello specifico saranno sviluppate azioni di capacitazione, di promozione del dialogo, partecipazione e inclusione tra istituzioni e OSC locali, al fine di

contribuire all'elaborazione e attuazione di efficaci politiche e programmi nazionali di protezione e promozione dei diritti delle/i bambine/i più vulnerabili. L'intervento sarà condotto attraverso una rinnovata azione di *networking*, ricerche sul territorio, l'implementazione di sistemi-pilota di gestione di fondi di sostegno alle famiglie e di nuovi modelli di reinserimento e follow-up familiare e comunitario. Sarà inoltre accresciuto il rapporto con i centri di formazione operativi negli ambiti attinenti all'infanzia e alla gioventù a rischio, allo scopo di potenziare e qualificare in modo efficace le competenze professionali di educatori e operatori del settore. Un'attenzione particolare sarà offerta alle bambine "in situazione di strada", azione che vedrà il VIS coinvolto per la prima volta nel Paese grazie a diffusi partenariati sul territorio.

Saranno sviluppate azioni specifiche di sostegno e accompagnamento dei bambini "in conflitto con la legge", sviluppando opportunità alternative alla detenzione nelle carceri, rafforzando le competenze genitoriali nei nuclei familiari e sostenendo la corretta applicazione di leggi e protocolli nazionali da parte degli attori istituzionali e sociali coinvolti nella problematica.

Saranno infine rafforzati e consolidati i partenariati in essere, in particolare la partnership con i Salesiani, attraverso la prosecuzione delle attività di rafforzamento dell'ufficio di pianificazione e sviluppo dell'Ispezzoria e quella con le OSC locali ed internazionali.

### 6.1.7 MYANMAR

In **Myanmar**, il VIS proseguirà l'azione avviata dal 2013 di supporto della comunità salesiana locale nell'ambito educativo e formativo e nel recupero e reinserimento dei giovani più vulnerabili e a rischio di esclusione sociale. Il Paese permane, infatti, in un'ottica di interesse strategico per l'organismo e - per questo - saranno avviate analisi e ricerche congiunte con la controparte locale per pianificare e identificare nuovi programmi.

## 6.2 EDUCAZIONE ALLA CITTADINANZA GLOBALE

In coerenza con la strategia nazionale sull'educazione alla cittadinanza globale (ECG) recentemente adottata dal sistema della cooperazione italiana, nel triennio 2018-2020 l'area ECG punterà al rafforzamento delle attività di *campaigning* e di sensibilizzazione sul territorio nazionale, anche attraverso una crescente sinergia con attori strategici quali i presidi VIS, Missioni Don Bosco, l'SCS. Obiettivi dell'ECG saranno l'ampliamento del bacino dei giovani e dei cittadini coinvolti nelle azioni, un aumento della fidelizzazione verso l'organismo e dell'impegno attivo e concreto nella solidarietà internazionale e - seppur indirettamente - nella raccolta fondi.

In linea con gli obiettivi strategici dell'organismo, i temi focalizzati dall'ECG saranno:

- a. Diritti umani e Agenda ONU 2030
- b. Educazione inclusiva e di qualità
- c. *Lifelong learning* e occupazione dignitosa
- d. Volontariato internazionale
- e. Migrazioni e sviluppo

Gli strumenti:

1. Il *campaigning*
2. I *new media* e le nuove tecnologie digitali
3. Risorse didattiche di vario tipo
4. La rivista "Un Mondo Possibile"
5. Eventi sul territorio nazionale

I destinatari:

- I. Scuole di ogni ordine e grado
- II. Gruppi parrocchiali e oratoriali
- III. Categorie professionali e sociali specifiche (ad es.

giornalisti, avvocati, docenti, ecc.)

### IV. Cittadini e opinione pubblica nazionale

L'area ECG è attualmente uno dei settori dell'area-programmi Italia. Al suo interno il settore si muove autonomamente, raccordandosi di volta in volta con le altre articolazioni dell'organismo ma - ad oggi - senza una strategia e una pianificazione condivisa e coordinata. La necessità primaria è quindi quella di creare un coordinamento reale e un modello di funzionamento sinergico e strategico, con la definizione di chiare responsabilità di supervisione e raccordo, ma anche di *policy* e linee-guida per l'intera area-programmi Italia. Un'azione efficace di sensibilizzazione si deve infatti coordinare con la formazione, la comunicazione, la raccolta fondi e *l'advocacy*. L'implementazione di tale modello permetterà anche una più efficace interazione con gli altri settori del VIS, soprattutto con l'area programmi nei PVS, così da configurare una pianificazione e progettazione condivisa sin dalle fasi di identificazione e ideazione.

Spetterà al settore ECG il rafforzamento dei presidi VIS, attraverso una presenza costante e un monitoraggio strutturato, al fine di divenire un concreto punto di riferimento e coordinamento per le principali campagne e per la progettualità locale. Nel prossimo triennio sarà intensificata l'interazione e condivisione di strategie e attività con alcuni dei partner salesiani più rilevanti che operano nell'ambito della cooperazione, del sociale e dell'accoglienza. In particolare:

- con Missioni Don Bosco si rafforzerà l'azione educativa e di sensibilizzazione attraverso la promozione congiunta di campagne, di strumenti didattici e l'impiego della rivista "Un Mondo Possibile" come uno dei mezzi di comunicazione comune;
- con l'SCS dovrà ampliarsi la collaborazione su iniziative di interesse tematico e operativo comune;
- con Don Bosco 2000 verranno pianificate e coordinate

sul territorio siciliano le campagne su migrazioni e sviluppo valorizzando la loro esperienza e radicamento sul territorio.

A livello di campagne, si rilevano di seguito gli impegni specifici già identificati per il prossimo triennio:

### 1. Rivisitazione e rilancio delle campagna Stop Tratta → lo non Discrimino

Sul territorio nazionale la campagna *Stop Tratta* dovrà progressivamente evolversi in *lo non Discrimino*: sempre più verso attività volte a decostruire stereotipi e pregiudizi, a fornire informazioni e dati esatti, a raccontare storie di migranti per renderli più vicini. Essa dovrà anche essere più collegata alle attività svolte da Don Bosco 2000 e altre organizzazioni affiliate all'SCS a supporto dei centri di accoglienza e delle loro iniziative. La campagna sarà caratterizzata da innovazione (strumenti digitali e multimediali innovativi) e tradizione (spettacoli teatrali e altri prodotti/materiali didattici).

### 2. Rivisitazione e rilancio della campagna Territori diVini

Continueranno le iniziative eno-solidali che vedono nel vino di Cremona (Palestina) il principale volano. Diversamente dagli ultimi due anni, gli eventi saranno collegati a una nuova campagna effettivamente connessa alla Palestina e ai progetti lì in corso. Durante gli eventi saranno presentati i nuovi kit didattici, i video e il gioco/sito online. Ciò permetterà di diffondere i temi relativi alla Palestina durante gli eventi che si svolgeranno a livello nazionale, nelle scuole e per gli utenti internet.

### 3. Lancio di una nuova campagna "Agenda VentiTrenta per i Diritti"

La campagna partirà dall'Agenda 2030 e sarà declinata su tre

obiettivi specifici:

SDG 4: Educazione equa, inclusiva e di qualità

SDG 8: Crescita economica e dignitosa occupazione

SDG 10: Ridurre le disuguaglianze

La campagna sarà collegata ai tre filoni principali di attività svolte dal VIS nei Paesi partner: diritti dei bambini, delle bambine e dei giovani vulnerabili; educazione e formazione permanente, compreso l'avviamento al lavoro; creazione di pari opportunità nei Paesi in situazioni di crisi ed emergenza.

### 4. Campagna Volontariato Internazionale

Al fine di dare voce ai nostri diretti beneficiari, agli operatori espatriati e ai volontari internazionali che operano nei progetti del VIS a fianco delle missioni salesiane, sarà avviata una campagna istituzionale sul tema del volontariato internazionale, caratterizzata da testimonianze dirette, con codice comunicativo informale, *story-telling* e altre modalità innovative utili ad attivare canali virali nella comunicazione via-web.

## 6.3 FORMAZIONE

Il VIS promuove una «società della conoscenza» (*learning society*) equa e sostenibile e si propone di contribuire alla produzione e circolazione della conoscenza, alla condivisione dei saperi e alla formazione di cittadini in grado di sviluppare competenze individuali e sociali adeguate in un mondo globalizzato. Nel prossimo triennio la formazione, in linea con gli obiettivi strategici, punterà a rafforzare - sviluppandone capacità e competenze - gli operatori, le espressioni della società civile e gli attori delle istituzioni; nell'ottica di fare sistema e di investire ulteriormente sullo sviluppo di conoscenza e di riflessione analitica, l'organismo rafforzerà i partenariati con le istituzioni accademiche, puntando decisamente sulla formazione universitaria quale acceleratore di sviluppo.

Il VIS si avvarrà dei nuovi strumenti digitali di comunicazione e di informazione per educare, creare consapevolezza e costruire reti di condivisione<sup>32</sup>, riconoscendosi pienamente nel cammino e nella riflessione che la Congregazione Salesiana va conducendo sulla comunicazione sociale, in particolare sull'emergere di "nuovi cortili digitali" e sulle necessità di declinare il sistema preventivo di Don Bosco nel mondo della rete internet e delle nuove tecnologie<sup>33</sup>.

Nel corso del prossimo triennio il VIS intende offrire, in modalità presenziale, online e mista, una **formazione qualificata sui temi dello sviluppo umano a una pluralità di gruppi target (giovani, professionisti, scuola, istituzioni). Destinatari dell'impegno e dell'offerta formativa dell'organismo saranno anche i partecipanti volontari, i presidi VIS e ogni altro target "interno" o di particolare interesse per la vita associativa e territoriale.**

**In ambito cooperazione allo sviluppo intendiamo promuovere una cultura della professionalità e della progettazione**, al fine di sviluppare le competenze degli operatori di sviluppo umano. Accanto a una formazione di base rivolta ai più giovani (corsi di orientamento al volontariato e alla cooperazione, corsi sul servizio civile e sui corpi civili di pace), proporremo una formazione specialistica utile ad affinare le competenze nella formulazione, gestione e valutazione delle iniziative progettuali, oltre che nelle tematiche *cross-cutting* (ambiente, genere, partecipazione). Data la specifica mission del VIS, un significato particolare rivestono i temi della cooperazione in ambito educativo e della *education in emergencies*. Nell'ottica di estendere la portata delle iniziative formative, proporremo una specifica formazione in lingua inglese in Paesi partner selezionati, destinata a operatori espatriati e *stakeholder* locali. In ambito *Migrazioni e sviluppo* intendiamo formare le competenze di operatori, funzionari, giornalisti, avvocati, educatori, famiglie, mantenendo la priorità sui temi della mediazione interculturale e del sistema di tutela dei minori stranieri, anche in

32. "La diffusione dei mezzi di comunicazione e d'informazione di massa e l'interconnessione globale permettono di accelerare il progresso dell'uomo, di colmare il divario digitale e di sviluppare società basate sulla conoscenza" (risoluzione UN 2015, Agenda 2030, p. 5).

33. Cfr. Sistema Salesiano di Comunicazione sociale – Linee orientative per la Congregazione Salesiana, edito dal Dicastero delle Comunicazione Sociale, 2° edizione 2011.

seguito ai recenti sviluppi legislativi. Altresì prioritario è il raccordo della formazione con tutti gli attori del sistema salesiano che si occupano di migrazioni e con la più vasta rete in Italia di operatori e centri di accoglienza. Il VIS intende poi **aumentare la qualità della propria presenza in ambito scolastico**, affiancando alle tradizionali attività di sensibilizzazione un programma qualificato di formazione del personale docente ai temi dell'intercultura, dello sviluppo umano e della cittadinanza globale.

Fondamentale per il successo di queste azioni è lo strumento del *networking*: intendiamo utilizzare tanto la formazione tradizionale (corsi, incontri, workshop, seminari, conferenze) quanto le tecnologie digitali per «fare rete», creando sia comunità di apprendimento, sia *networking* istituzionale. Altresì importante è il mantenimento della qualità (in un clima di crescente competizione nel mercato della formazione): essenziale appare la cura e l'aggiornamento dei corsi, l'adeguata formazione dello staff didattico e il proseguimento del **processo** di certificazione della formazione VIS. Per garantire infine la sostenibilità appare necessario ampliare le opportunità di finanziamenti ad hoc delle attività di formazione, così come il *ranking* digitale e la visibilità pubblica.

La formazione universitaria, riconosciuta dall'Agenda 2030 quale obiettivo di sviluppo, riveste per il VIS una profonda importanza per generare conoscenza e innescare dinamiche di sviluppo<sup>34</sup> umano, come testimoniato da una ricca letteratura internazionale<sup>35</sup>. Nel prossimo triennio intendiamo rafforzare i partenariati universitari, promuovendo in Italia e nei Paesi partner centri accademici e di ricerca arricchiti nei percorsi formativi, in grado di sostenere l'insegnamento e la ricerca scientifica nei settori prioritari e di integrare l'azione progettuale del VIS condotta attraverso un approccio per competenze.

Il VIS si propone di rafforzare i programmi post laurea favorendo un approccio multidisciplinare alle diverse problematiche della

cooperazione e creando “nodi” di relazioni e soggetti in grado di integrare l'aspetto formativo con l'attività di ricerca, le esperienze sul campo e il coinvolgimento di attori sociali ed istituzionali, locali ed internazionali. In quest'ottica intendiamo rafforzare le collaborazioni esistenti (in particolare in Italia, Palestina e Bolivia) e sostenere la cooperazione inter-universitaria nell'ambito del *Cooperation and Development Network* (CDN) e del programma *UNITWIN/UNESCO Chairs Programme*. Promuoveremo inoltre la costituzione di specifici centri di studio e formazione (come lo *Yunus Social Business Center* di Betlemme, Palestina) e la divulgazione scientifica nella forma di *Summer & Winter Schools*. Intendiamo infine sostenere il continuum tra produzione scientifica, ricerca sul campo e azione progettuale, valorizzando studi, tesi e paper prodotti e impiegandoli per migliorare la qualità, la pertinenza e l'impatto dei nostri interventi.

## 6.4 PRIORITÀ ORGANIZZATIVE

### 6.4.1 COMUNICAZIONE

La comunicazione, la sensibilizzazione e la raccolta fondi devono intendersi interrelate e in reciprocità vitale, rafforzandosi vicendevolmente e producendo, se condotte e gestite in modo coordinato, impatti durevoli e proficui. Esse costituiranno priorità fondamentali dell'azione del VIS nei prossimi anni, per le quali sarà necessario operare (pur nel rispetto dei vincoli di sostenibilità dell'organismo) investimenti di risorse umane e finanziarie e adeguare la struttura organizzativa e i relativi flussi di lavoro.

La comunicazione del VIS è orientata ad aumentare l'accreditamento dell'organismo, la riconoscibilità e la condivisione della sua vision e mission, nonché l'*ownership* dei risultati raggiunti da parte di tutti gli *stakeholder*, così da accrescere la visibilità delle sue azioni sia in Italia che in loco. In questo senso le attività di comunicazione sono funzionali a:

- supportare l'ideazione, il coordinamento e l'implementazione di campagne istituzionali, di sensibilizzazione e di raccolta fondi;
- accrescere il coinvolgimento attivo di tutte le tipologie di utenti (*follower, subscriber, user, donor, stakeholder*);
- creare e sostenere reti partecipate e funzionali allo sviluppo dell'organismo;
- favorire lo scambio di informazioni e l'efficace funzionamento tra i vari settori operativi della ONG e i suoi principali partner.

## NUOVE SFIDE COMUNICATIVE: I MEZZI

Il VIS è consapevole dei cambiamenti nella comunicazione che investono il mondo di oggi. L'intento è quello di utilizzare i mezzi di comunicazione per raggiungere con rapidità luoghi e persone, così da creare un vero e proprio “cortile virtuale” che faciliti la conoscenza, il confronto, la crescita insieme.

Papa Francesco afferma che “*la comunicazione deve favorire la prossimità, i suoi luoghi e i suoi strumenti hanno comportato un ampliamento di orizzonti per tante persone. Questo è un dono di Dio, ed è anche una grande responsabilità*”. Il VIS accoglie e intende portare avanti la sfida lanciata da Papa Francesco e cerca per questo di veicolare i propri valori e la propria missione educativa - adattando i contenuti nella forma - ai nuovi mezzi di comunicazione. In questo senso, negli ultimi anni, ha consolidato e continuerà a potenziare la sua presenza nel web, sia attraverso il sito istituzionale [www.volint.it](http://www.volint.it), il nuovo sito dedicato al Sostegno a Distanza (SaD) [www.visostengo.it](http://www.visostengo.it) e le attività di mailing, sia attraverso siti tematici, i canali social e realizzazioni di strumenti digitali quali *e-book, app*,

<sup>34</sup>. La formazione universitaria (*higher education*) è menzionata nel target 4.3 degli SDGs.

<sup>35</sup>. *Literature review: Higher education and development, Norhed Conference - Knowledge for Development, 2016.*

*web-game, cardboard, ecc.*

Tuttavia, accanto alle strategie di impiego dei nuovi strumenti e di modalità innovative di comunicazione, il VIS è convinto che la comunicazione, l'accreditamento e il coinvolgimento debbano continuare a fondarsi anche sul contatto personale e sulla costruzione di relazioni dirette in ogni contesto ove l'organismo opera. Per questo si propone di strutturare e facilitare relazioni fiduciarie con persone, famiglie, imprese, formazioni sociali e istituzioni, rapporti che suscitino coinvolgimento e partecipazione, così da far conoscere - attraverso la voce degli attori dei progetti (destinatari, volontari, partner locali) - la realtà dei Paesi poveri e delle sue comunità, diffondere l'identità dell'organismo e veicolarne i contenuti e le istanze, sollecitando collaborazioni e contributi di ogni natura e a ogni livello. La strategia comunicativa del prossimo triennio si caratterizzerà per la capacità di mescolare i tradizionali canali e strumenti comunicativi con le innovazioni tecnologiche.

## NUOVE SFIDE COMUNICATIVE: IL MESSAGGIO

Il VIS si propone come OSC e agenzia educativa, ovvero come organizzazione di riferimento affidabile, seria e concreta nell'ambito della cooperazione internazionale che ha per oggetto fondamentale l'educazione e la formazione. Per questo le strategie di comunicazione e di accreditamento devono essere funzionali al posizionamento dell'organismo a ogni livello, ponendo al centro vision e mission attraverso il racconto dei contesti e delle condizioni dei gruppi più vulnerabili a favore dei quali opera, senza però mai scendere nella ricerca di un pietismo non-partecipe o del mero coinvolgimento emotivo, ma al contrario mettendo in evidenza la dignità e positività di ogni persona, soprattutto di bambine/i e giovani. Accanto ad essi, il racconto dovrà avere per oggetto la condivisione e diffusione delle buone prassi dell'organismo, cioè i risultati raggiunti (concreti e misurabili) attraverso lo stile adottato e gli attori coinvolti.

Lo slogan del VIS è *Insieme per un mondo possibile*. Da esso

possiamo declinare le linee strategiche per la comunicazione e la raccolta fondi.

*Insieme:*

- sviluppare sempre più il senso di appartenenza, di famiglia, di condivisione di valori, ideali, missione...;
- rendere riconoscibile e comunicare lo stile salesiano, che connota e arricchisce il posizionamento e l'accreditamento dell'organismo;
- creare fiducia attraverso la trasparenza dei progetti, attraverso un'informazione puntuale e concreta;
- cercare di rendere prossimi i luoghi di missione e i tanti giovani che si incontrano e ne sono protagonisti attraverso storie, filmati, immagini...

*Per:*

- è la proposta del VIS: i progetti, la professionalità, l'esperienza delle missioni salesiane, l'attenzione per i diritti umani, per l'educazione e per i poveri, con focus particolare sui giovani.

*Un mondo possibile:*

- è la solidarietà, la cooperazione, il sogno di Don Bosco: siamo una grande famiglia, ci si conosce e si cammina insieme, ci si arricchisce nell'incontro e nell'aiuto reciproco. In un "unico grande cortile".

Modalità narrativa su cui si intende puntare sono le testimonianze: dar voce ai giovani che si incontrano nelle missioni, agli operatori, ai volontari che vivono in prima persona questa esperienza forte

ed emozionante (e spesso abbracciata come scelta professionale e di vita), ai missionari che spendono la loro esistenza per migliorare quella di tanti ragazzi che vivono in contesti di forte disagio e indigenza. Proprio su questo cardine è costruito il sito dedicato al SaD [www.visostengo.it](http://www.visostengo.it), che vuole essere uno spazio familiare di incontro e arricchimento, e su questo sarà basata la nuova campagna sul *Volontariato Internazionale*.

Nel prossimo triennio l'impegno dell'organismo sarà orientato non solo alla comunicazione esterna ma anche a garantire un corretto e permanente flusso di comunicazione interna, funzionale sia per un più efficace funzionamento della struttura operativa, sia per il maggiore coinvolgimento delle RRUU impiegate in Italia e all'estero e della base associativa. Tale azione sarà perseguita, nel rispetto dei vincoli di sostenibilità e di bilancio, attraverso opportuni investimenti e la ridefinizione di alcune funzioni e flussi di lavoro nell'organigramma attuale.

## 6.4.2 RACCOLTA FONDI

L'attività di raccolta fondi è un aspetto centrale per la realizzazione delle attività del VIS. Le risorse finanziarie vengono infatti ricercate sia attraverso il coinvolgimento di partner istituzionali, sia raccogliendo fondi da privati (cittadini, gruppi, formazioni sociali, organizzazioni e aziende). Nell'ultimo decennio il VIS ha cercato di mantenere un sostanziale equilibrio tra le fonti di proventi private e pubbliche, le prime delle quali hanno assunto connotazioni diversificate nel tempo (campagne di fund-raising, grandi donatori ed enti finanziatori privati, partner salesiani, benefattori legati a specifiche missioni, ecc.). La crisi economica e altre condizioni esterne, ma anche la competizione per la raccolta fondi all'interno della stessa Famiglia Salesiana, hanno messo a dura prova negli ultimi anni la tenuta e la sostenibilità dell'organismo, che ha però sempre mantenuto uno "zoccolo duro" di donatori privati, fedeli alla mission e disponibili a sostenerne le attività.

La configurazione e l'avvio dal 2016 di un sistema salesiano

coordinato di solidarietà internazionale è non solo un'opportunità per tutti gli enti che agiscono in Italia "in nome e per conto di Don Bosco" di razionalizzare, rendere efficiente e accrescere il sistema di raccolta fondi, ma è soprattutto per il VIS una reale prospettiva di impegno per tornare a investire in comunicazione e fund-raising accrescendo il volume dei proventi e il proprio accreditamento in ambiti nuovi e più difficilmente accessibili da parte di altri enti salesiani.

Nel prossimo triennio, il VIS intende realizzare una strategia volta all'aumento e alla maggiore diversificazione delle proprie fonti di finanziamento (pubbliche e private). Essa sarà fondata su azioni orientate al conseguimento di un più forte accreditamento presso gli enti finanziatori attraverso un maggiore riconoscimento delle proprie capacità gestionali e dei risultati conseguiti e una crescente visibilità. Ci si riferisce in particolare ai diversi bandi e linee di finanziamento dell'AICS (Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo) e della Commissione Europea, all'accesso ai fondi in loco di organizzazioni internazionali e di agenzie di cooperazione di altri governi, alla definizione e messa a regime della partnership con ECHO<sup>36</sup>, già peraltro istruita e in fase di valutazione, ma anche al perseguimento di specifiche opportunità di consulenza e assistenza tecnica a istituzioni del settore pubblico, enti internazionali e/o del settore privato, con cui stabilire sinergie *win-win*. Per quanto concerne l'ampliamento delle fonti private, occorre rafforzare le relazioni con donatori storicamente vicini al VIS come la CEI, con la quale sarà - tra l'altro - implementato nel prossimo triennio un partenariato strategico sulla "questione migratoria" in Africa occidentale, e sviluppare sia i rapporti con i cd. *major donors*, quali fondazioni di varia natura, partner e altri enti finanziatori privati, sia un programma specifico di *corporate fund-raising*.

La strategia di sostenibilità deve essere condivisa e assunta a ogni livello e in ogni ambito dell'organismo, in Italia e in loco, nel senso che ogni collaboratore del VIS (staff di sede, coordinamenti

regionali e operatori espatriati, volontari) deve sentirsi responsabile della promozione, dell'accreditamento e dello sviluppo della nostra organizzazione, cooperando non solo per la migliore implementazione delle attività istituzionali ma anche per la loro vitalità. Questa responsabilizzazione poggia altresì sul ruolo di "testimoni" che le risorse umane del VIS assumono nei confronti degli *stakeholder* e, in particolare, dei donatori.

### NUOVE SFIDE PER LA RACCOLTA FONDI

Non è solo il bisogno finanziario che spinge il VIS a sviluppare l'attività di raccolta fondi ma è anche la ricerca di adesione e coinvolgimento dei donatori alla mission e ai valori dell'organismo, condizioni che legittimano e rafforzano la nostra attività di fronte ai destinatari, alle istituzioni e all'opinione pubblica. La concretezza e la fiducia trasmesse attraverso i risultati raggiunti e gli attori dei nostri programmi sono e resteranno alla base delle relazioni che vogliamo instaurare con i donatori. Per questo le azioni strategiche saranno:

- a. rafforzare il coinvolgimento e la fiducia dei donatori attraverso comunicazioni sempre più trasparenti, puntuali, concrete e coinvolgenti;
- b. allargare e rinnovare il parco-donatori con azioni rivolte a "potenziali donatori" attraverso mailing cartaceo, digitale, eventi e azioni su territorio che diano visibilità all'organismo;
- c. potenziare la rete territoriale dei presidi VIS per veicolare messaggi di raccolta fondi sul territorio;
- d. rafforzare la comunicazione web, le media-relations e le campagne orientate al fund-raising;

e. valorizzare il data-base donatori esistente e attivare comunicazioni mirate a target selezionati;

f. avviare il progetto di *corporate fund-raising* con Missioni Don Bosco.

A partire dalla fine del 2017 il VIS avvierà - con il supporto di Missioni Don Bosco - un progetto sperimentale di *corporate fund-raising* che farà leva su una "proposta salesiana" alle imprese italiane per coinvolgerle e chiederne il sostegno per progetti di sviluppo, in particolare per gli interventi condotti nei Paesi poveri in partenariato con i Salesiani nell'ambito della formazione professionale e dello start-up di imprese locali. Il contributo della rete territoriale salesiana nel nostro Paese sarà condizione fondamentale per facilitare i contatti e per accreditare l'organismo nel mondo imprenditoriale nazionale. Il progetto di *corporate* potrà altresì costituire nei prossimi anni un campo di "esplorazione" per configurare e definire partenariati strategici pubblico-privato profit-no-profit, considerati oggi come la nuova frontiera della cooperazione internazionale

### 6.4.3 RISORSE UMANE

In continuità con la sua storia, il VIS riafferma che le risorse umane rappresentano il capitale più prezioso dell'organizzazione e della propria missione istituzionale. È compito dell'organismo "proteggere" tale bene, farlo crescere, potenziarlo e valorizzarlo in tutte le sue articolazioni, con un particolare riguardo per i giovani che si affacciano al mondo della cooperazione e della solidarietà internazionale.

In questo senso è indispensabile uno sforzo maggiore orientato all'attrazione e alla fidelizzazione delle risorse umane, soprattutto di quelle impiegate nelle sedi progettuali, coltivando e curando il senso di appartenenza all'organismo e alla sua missione soprattutto su

36. *European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations*, cfr. <https://ec.europa.eu/echo/>

due ambiti fondamentali: quello valoriale e quello professionale. La condivisione dei valori (cristiani e laici) che ispirano la vision del VIS è alla base della dedizione e dell'impegno delle risorse umane, ma per mantenersi vitale necessita di essere alimentata e accompagnata in modo efficace, credibile e costante, sia direttamente dall'organismo, sia dai partner. La valorizzazione dell'ambito professionale passa attraverso l'efficacia della formazione destinata alle risorse umane, il loro coinvolgimento e la partecipazione attiva nei programmi e nelle scelte strategiche dell'organismo, il buon funzionamento del modello organizzativo, del sistema di gestione, della comunicazione e – certamente – anche delle *policy* a loro dirette. Il successo delle strategie di attrazione e fidelizzazione delle RRUU risulta peraltro fondamentale anche in chiave di un efficace reclutamento delle figure professionali necessarie per i progetti.

Non ultimo, bisogna evidenziare la necessità di un impegno crescente del VIS per le risorse umane "locali", che costituiranno nel medio e lungo periodo (soprattutto se affiancate da operatori espatriati "fedeli" all'organismo e professionalmente competenti) gli attori più importanti per l'efficace realizzazione dei programmi nei Paesi partner, in coerenza con un'ottica di *empowerment* e *ownership*. Oltre allo staff locale, cioè selezionato e contrattualizzato direttamente in loco, nel prossimo triennio si intende esplorare, in collaborazione con gli enti partner che in Italia si occupano di migranti, la fattibilità di impiegare nei programmi del VIS "migranti di ritorno", cioè giovani che nel nostro Paese hanno avuto l'opportunità di essere formati e hanno maturato *expertise* utili e da valorizzare nei Paesi di origine in un'ottica di "cooperazione e migrazione circolare".

#### *Cosa si è fatto*

Considerato l'accorpamento compiuto della direzione RRUU Italia/estero, con l'obiettivo di assicurare maggiore efficacia ed efficienza, si è lavorato nella definizione di un manuale sulla gestione delle RRUU e degli uffici-Paese all'estero. Per quanto riguarda la formazione è stato elaborato un piano di formazione interna per lo staff di

sede. Circa gli operatori all'estero, è stata configurata una *policy* sui trattamenti del personale espatriato e sono state potenziate le proposte di solidarietà internazionale rivolte ai giovani, grazie anche al rapporto con l'SCS per il servizio civile nazionale (SC) e per i corpi civili di pace (CCP). La dotazione organica dell'ufficio RRUU è stata inoltre rafforzata per le fasi cruciali di gestione del SC.

#### *Cosa vogliamo fare*

Previa valutazione delle attività finora condotte e dei risultati raggiunti, le strategie del prossimo triennio saranno focalizzate su:

##### *1. Volontariato internazionale:*

- a.* potenziare e sviluppare le esperienze di SC e CCP, attraverso una progettazione condivisa, modelli di formazione generale e specifica strutturata, monitoraggio costante, dialogo con le sedi all'estero per l'inserimento e l'accreditamento, valutazione delle esperienze. La strategia di sviluppo del volontariato internazionale dovrà essere definita in modo pertinente rispetto al nuovo modello organizzativo e risultare compatibile con i processi avviati di maggiore responsabilizzazione e professionalizzazione degli operatori espatriati impiegati nelle realtà progettuali;
- b.* consolidare il rapporto con l'SCS per la realizzazione delle esperienze nell'ambito del SC con scambi di volontari, formazioni e valutazioni congiunte, progettazione e promozione condivisa;
- c.* sviluppare "centri di volontariato" in cui poter inviare volontari per esperienze di breve (*one-shot experience*) e medio termine, tirocini e stage, per lo svolgimento di progetti di ricerca, verificando le sedi più idonee e la definizione dei profili inseribili e garantendo un processo di inserimento efficace, formazione e tutoraggio;
- d.* consolidare e sviluppare il rapporto con Università e altri enti formativi per brevi esperienze di volontariato, tirocini formativi, *project-work*, tirocini professionalizzanti;

- e.* elaborare, sulla base delle buone prassi, un processo di supporto e monitoraggio dei volontari inseriti nelle sedi progettuali nell'ottica di un accompagnamento costante e della fidelizzazione dei destinatari;

- f.* esplorare possibili fonti di finanziamento per il sostegno del volontariato internazionale.

*2. Formazione RRUU (coordinatori regionali, desk tematici, altro staff di sede e operatori all'estero):*

- a.* implementazione di una *policy* realistica della formazione delle RRUU secondo un piano di formazione focalizzato soprattutto sul potenziamento delle *expertise* tematiche (specifiche e trasversali) e gestionali. Il piano prevede la formazione individuale, la creazione e l'avvio gruppi di lavoro per circolazione/condivisione delle conoscenze e (l'accrescimento) delle competenze;
- b.* sostegno e sviluppo delle competenze e delle capacità dei coordinatori regionali e degli operatori all'estero.

*3. Reclutamento e selezione:*

- a.* rafforzamento del coinvolgimento dei coordinamenti regionali nei processi di selezione e valutazione del personale espatriato;
- b.* potenziamento della fase di reclutamento e selezione, attualmente critica nell'azione dell'ufficio RRUU, attraverso una verifica e aggiornamento delle modalità di attuazione e l'individuazione di strumenti ad hoc più efficaci (ad es. adozione di una piattaforma web per la selezione del personale e di strumenti digitali per l'analisi e la classificazione dei curriculum vitae). Il miglioramento della capacità di reclutamento e selezione del personale espatriato passa peraltro anche attraverso l'attuazione di più efficaci forme di accompagnamento e follow-up degli operatori in servizio, nonché una maggiore capacità di fidelizzazione delle RRUU impiegate dall'organismo che, come sopra specificato, dovrà essere accresciuta sia sull'ambito valoriale sia su quello professionale.

4. Valutazione:

- a. portare a regime il sistema di valutazione delle RRUU inserite in loco dando continuità a quanto già avviato nel 2017;
- b. elaborare e avviare un processo di valutazione delle RRUU di sede.

5. Policy e gestione RRUU:

- a. dare gradualmente attuazione alle politiche e ai trattamenti del personale espatriato già definiti. Inoltre, tenendo conto dell'evoluzione effettiva del settore delle OSC italiane, delle caratteristiche delle RRUU effettivamente selezionate e inserite, nonché delle loro performance sia nelle sedi progettuali all'estero sia presso la sede, aggiornare gradualmente le policy e i trattamenti nelle forme attuabili e in presenza di soddisfatte condizioni di sostenibilità economica dell'organismo;
- b. valutazione dei flussi di lavoro delle RRUU di sede, con conseguente ridefinizione degli ambiti di intervento, delle responsabilità e funzioni, nonché delle eventuali necessità in termini di RRUU aggiuntive.

#### 6.4.4 ACCOUNTABILITY E QUALITÀ DEI PROGRAMMI

Il VIS intende consolidare e mettere a regime nel prossimo triennio non solo la riforma istituzionale e degli organi sociali varata nel 2016, ma anche quella organizzativa, che ha cambiato la "morfologia" e il funzionamento di tutta la struttura operativa. Ci si riferisce in particolare a:

- a. nuovo modello "matriciale" adottato per la gestione dei flussi di lavoro (in termini di funzioni e responsabilità) in tutte le aree operative e funzionali dell'organismo; in particolare, per quanto concerne l'area progetti nei Paesi partner, sono state decentrate diverse competenze di progettazione e gestione a neonati coordinamenti regionali (attualmente in Africa est, Africa ovest e America latina), mentre presso

la sede sono state invece attivate funzioni di *expertise* tematico-settoriali, di pianificazione e controllo di gestione;

- b. adozione e attuazione ad ogni livello e per tutte le attività di nuove procedure e di un sistema di gestione orientato ad accrescere la qualità nella realizzazione e nel controllo di tutte le fasi del ciclo del progetto e di tutte le attività istituzionali dell'organismo, anche al fine di soddisfare i requisiti previsti per l'accreditamento e il partenariato presso importanti istituzioni e organizzazioni internazionali (es. ECHO, agenzie UN, ecc.).

L'istituzione di due unità/filiere ad hoc, quella del coordinamento programmi da un lato, e quella di pianificazione e controllo dall'altro, sia a livello centrale sia nelle aree target, risponde all'esigenza di migliorare le fasi di coordinamento, pianificazione, progettazione, controllo, gestione e valutazione delle azioni e dei relativi risultati, così da predisporre anche le condizioni per una migliore identificazione e pianificazione degli interventi futuri. Questo processo, orientato verso il "results based management", deve essere portato a compimento e messo a pieno regime con:

- la creazione di nuovi coordinamenti regionali nelle aree geografiche ove ne sussistano le condizioni (Medio oriente) e la piena assunzione delle relative funzioni e responsabilità da parte delle nuove figure istituite (ad es. i *desk* tematici, *auditor* interno, ecc.);
- la realizzazione di un programma di sostegno e di sviluppo delle competenze di tutte le risorse umane coinvolte nel nuovo modello (coordinatori regionali, desk tematici, operatori nei Paesi, altro personale di sede);
- la sistematizzazione e valorizzazione delle nostre conoscenze, esperienze e buone prassi;
- investimenti nell'innovazione e ricerca, con particolare

riguardo all'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;

- il consolidamento e la verifica permanente dell'assetto gestionale e del sistema di procedure adottati, la verifica degli organigrammi in essere rispetto ai processi di gestione, ai mutamenti intercorsi e ai risultati raggiunti, nonché la verifica e la ridefinizione dei livelli di delega/responsabilità/autonomia delle RRUU in sede e in loco;

- la ricerca e la gestione di nuove e diverse fonti di finanziamento, attraverso l'allargamento della rete dei partner e *donatori* e lo sviluppo di competenze ad hoc ad ogni livello;

- il potenziamento e miglioramento del sistema di gestione delle RRUU in correlazione all'allargamento dei bacini di selezione, reclutamento e turn-over delle RRUU impiegate nei programmi, anche a livello internazionale e con una crescente attenzione anche per le figure professionali locali.

Il processo sopra delineato non si coniuga necessariamente con rigidità, burocratizzazione e farraginosità dei meccanismi di funzionamento della struttura operativa ma, al contrario, esige quella corretta flessibilità e quel sano buon senso necessari per dare risposte adeguate e pertinenti ai bisogni del lavoro presso la sede e in loco e per attuare un problem-solving davvero efficace e responsabile. Il nuovo modello organizzativo e il connesso sistema di gestione funzioneranno nella misura in cui l'organizzazione sarà colta come un unicum che ha bisogno di tutte le RRUU, senza che alcuna funzione o figura sia percepita come "controparte". Quest'ultima è la vera e più difficile sfida dell'impegno futuro del VIS verso l'*accountability*, concepito contestualmente sia come "rendere conto" sempre in modo preciso e trasparente dei risultati,

sia nell'assunzione della piena responsabilità delle proprie azioni ad ogni livello.

#### 6.4.5 NETWORK

La partecipazione a reti e tavoli (tematici o di altra natura) nazionali o internazionali costituisce una modalità significativa di azione del VIS, in particolare nell'ambito dell'*advocacy* e del *campaigning*. Dal punto di vista strategico preme qui evidenziare che l'azione di *networking* - nel prossimo triennio - rimane prioritaria come modalità di posizionamento dell'organismo e, per questo, sarà oggetto di:

- rafforzamento della struttura operativa e delle modalità di realizzazione, orientato al perseguimento delle priorità tematico-settoriali;
- valutazione per verificarne l'effettiva proficuità ed efficacia in termini di risultati (diretti e indiretti), la coerenza con gli obiettivi strategici dell'organismo, ma anche il rapporto costi/benefici. In questo senso saranno compiute scelte "in uscita o in entrata" rispetto alle reti alle quali attualmente il VIS partecipa o con riferimento a nuovi *network*, oppure saranno promosse - con altri aderenti e se ne sussisteranno le condizioni - azioni interne volte a riorientarne il funzionamento e le strategie. Tale valutazione riguarderà anche alcune delle reti più importanti alle quali il VIS in passato ha aderito come Agire, CINI, DBN e alcuni tavoli tematici.

#### 6.4.6 DIMENSIONE ECONOMICA

Dati gli obiettivi strategici posti, il VIS sarà impegnato nel prossimo triennio in uno sforzo di crescita economico-finanziaria e nella valutazione permanente di efficacia ed efficienza delle azioni condotte rispetto alle risorse investite e ai risultati prodotti.

In tale ambito VIS si confronterà con i seguenti fattori:

#### 1. interni

- riforma istituzionale: con il riconoscimento del VIS come soggetto di riferimento in Italia della Congregazione Salesiana per gli interventi di cooperazione allo sviluppo e con l'implementazione di strategie di raccolta fondi condivise con i soci (altri enti salesiani), così da evitare sovrapposizioni e inefficienze;
- riforma organizzativa, con la quale l'organismo ha elaborato un modello che prevede il decentramento di alcune funzioni di progettazione e gestionali dalla sede al loco, con la conseguente possibilità, a regime, di poter imputare costi - fino ad ora difficilmente sostenibili - sulle linee di budget degli interventi.

#### 2. esterni

- scenario macro-economico in leggera ripresa, ma con elementi di crisi perdurante in una prospettiva di medio-periodo;
- presenza di molte organizzazioni concorrenti con le quali doversi confrontare.

#### ANALISI ECONOMICA MACRO-VOCI

Nella precedente pianificazione strategica (2015-2017) non era stata inserita alcuna stima e non erano stati prefissati gli obiettivi economici da raggiungere, per cui non è possibile compiere alcun tipo di analisi comparativa ex-post. Nel periodo considerato, l'evoluzione dei proventi è stata la seguente:

	2015	2016	2017*
<b>TOTALE PROVENTI €</b>	10.714.482	9.693.840	10.266.608

\* valori stimati al 30/9/17

Come si può rilevare, il macro-trend evidenzia una crescita in valore assoluto dei proventi, dato corroborato nel merito dalla

considerazione che: 1) nel 2015 il totale dei proventi comprendeva circa euro 1.100.000 relativi alla partecipazione della Famiglia Salesiana a Expo (attività cd. non istituzionale ma accessoria); 2) l'ammontare dei proventi 2017 è riferito al dato stimato solo fino al 30/9/17.

#### OBIETTIVI TRIENNALI

1. aumentare la sostenibilità dell'organismo;
2. ridurre la compartecipazione alle attività programmatiche da parte dei soci;
3. consolidare il montante attuale dei proventi e perseguire un incremento del turn-over dei proventi in misura tendente al 10% annuo.

Al fine di soddisfare tali condizioni, si agirà su tre leve:

- A.** maggiore diversificazione e aumento dei contributi dai *donatori* pubblici (AICS, Commissione Europea e sue articolazioni, fondi in loco di organizzazioni internazionali, agenzie di cooperazione di altri governi), dai quali ricaviamo quote di spese generali (cd. *overhead*) compresi attualmente tra il 7% e l'11% dei costi totali dei progetti e ai quali sono direttamente imputabili (in tutto o in quota-parte) costi connessi alla struttura operativa dell'organismo;
- B.** crescita della raccolta fondi da donatori privati, in particolare dalle aziende attraverso il progetto di *corporate fund-raising*, ma anche con azioni di maggiore promozione, accreditamento e visibilità dell'organismo su diversi ambiti (*major donors*, campagne specifiche, ecc.);
- C.** razionalizzazione dei costi ove sussistano margini di manovra e perseguimento di obiettivi di efficienza economica in tutte le aree dell'organismo: 1) ottimizzazione delle performance nelle aree programmi → piena sostenibilità interna e avanzo per aree funzionali; 2) miglior rapporto costi/benefici nelle aree dei servizi funzionali.

Dal combinato disposto di queste tre leve dovranno ricavarsi risorse incrementalmente sia per il supporto dei programmi, sia utili a sostenere quelle spese normalmente non eleggibili e quindi non imputabili ai costi diretti previsti dai budget dei progetti.

Se l'attuale trend fosse confermato, appare perseguibile un obiettivo di crescita che, nel corso del triennio, porterebbe il volume di bilancio intorno a € 12.000.000. Per contro, in questa fase, non essendo ancora state avviate le azioni di sviluppo del fund-raising, risulta difficile fare previsioni attendibili. Soltanto dopo l'avvio del progetto *corporate* e delle altre attività di diversificazione dei proventi sarà possibile fare simulazioni e rimodulare il peso di tali manovre sulle diverse leve.

Gli obiettivi sopra specificati sono ovviamente strettamente interrelati e sarà possibile compiere una verifica e determinare una proiezione circa il possibile raggiungimento della sostenibilità dell'organismo solo alla fine del prossimo triennio. A tal fine, assumerà un ruolo sempre più significativo la nuova funzione dell'organigramma deputata a pianificazione, monitoraggio e controllo che, opportunamente dotata degli strumenti necessari, potrà assolvere al ruolo assegnato.



VOLONTARIATO INTERNAZIONALE  
PER LO SVILUPPO



*Insieme, per un mondo possibile*

[www.volint.it](http://www.volint.it)