

La strategia di internazionalizzazione della Federazione CNOS-FAP: le tappe di un possibile percorso verso la costruzione di una rete di Centri di Formazione Professionale salesiani di eccellenza

IVAN TOSCANO¹

1. Introduzione: il processo che ha portato allo sviluppo della strategia di internazionalizzazione² della Federazione CNOS-FAP per gli anni 2019-2024

1.1 Perché una strategia di internazionalizzazione:

Le attività europee e internazionali hanno da sempre rappresentato un importante pilastro della strategia con cui la Federazione CNOS-FAP mira a promuovere la professionalità dei propri giovani e studenti, a fornire ad essi opportunità professionalizzanti di qualità orientate all'occupabilità, e ad aumentare la qualità, la pertinenza, l'impatto e l'attrattività della propria offerta formativa³.

¹ Senior EU Program manager, consulente di politiche europee nel settore dell'IFP e della cooperazione internazionale, dal 2007 è il responsabile dell'Ufficio progetti e attività internazionali della Sede Nazionale CNOS-FAP.

² Per Strategia di Internazionalizzazione nell'IFP si intende, in questa sede, il documento di pianificazione strategica attraverso cui l'Ente: 1. identifica le principali direttrici, gli obiettivi e gli sviluppi futuri attesi dalla realizzazione delle attività internazionali all'interno della propria organizzazione; 2. colloca le attività internazionali e definisce il loro contributo atteso in termini di impatto sullo sviluppo dell'organizzazione, dell'attività formativa e sul raggiungimento dei propri obiettivi generali definiti all'interno della strategia generale.

³ La Commissione Europea ha più volte ribadito quali siano i vantaggi derivanti dall'internazionalizzazione del profilo di studenti e staff dell'IFP e dalla costruzione di un portfolio internazionale di competenze: in particolare la messa a punto di percorsi transnazionali di mobilità di qualità (tirocini, apprendistato all'estero) gioca un ruolo chiave nel facilitare la transizione dalla scuola al lavoro, a condizione che la dimensione dell'apprendimento venga sviluppata in maniera adeguata. (cfr. Policy paper on Youth Employment – EYF, 2013).

All'interno della Federazione, le attività internazionali sono principalmente organizzate e coordinate dall'Ufficio Progettazione della Sede Nazionale, sviluppato nel 2007-2008 a supporto dei propri Centri, sebbene alcuni di essi abbiano maturato nel corso degli anni esperienza e autonomia operativa, principalmente in riferimento alla programmazione e gestione di percorsi di mobilità transnazionale di studenti e staff. In generale, le attività internazionali della Federazione CNOS-FAP possono essere riassunte come segue:

- progetti e iniziative internazionali promossi dalla Sede Nazionale per l'intera Federazione;
- progetti e iniziative internazionali pianificati e gestiti dalla Sede Nazionale e attuati da uno o più CFP della Federazione in qualità di partner operativi;
- progetti e iniziative internazionali pianificati e realizzati da uno o più CFP, che chiedono il supporto tecnico alla Sede Nazionale per quanto riguarda la progettazione e/o la gestione dell'intervento;
- progetti internazionali pianificati e realizzati in autonomia dal CFP.

I progetti e le attività internazionali descritti differiscono dal punto di vista della logica che vi è alla loro base, della portata geografica, delle attività previste, degli attori e stakeholder coinvolti, degli obiettivi e risultati da raggiungere. Con la costituzione nel 2008 di un Ufficio Europeo dedicato all'interno della Sede Nazionale il numero, la rilevanza, la dimensione e la tipologia dei progetti gestiti sono notevolmente aumentati.

Proprio in virtù di questo aumento esponenziale, la Federazione ha attuato un processo di rafforzamento della propria struttura operativa all'interno di un partenariato europeo multi-attore e strutturato, definendo processi, responsabilità e task per la progettazione, gestione, valutazione e sviluppo continuo delle attività internazionali. Tali procedure costituiscono il quadro di riferimento efficace e rodato con cui la Federazione programmerà, attuerà e gestirà la attività internazionali.

A livello strutturale, gli elementi fondanti di tale sistema sono:

1. la strutturazione di un gruppo di lavoro nazionale, il settore "progettazione e coordinamento attività formative europee e internazionali" a supporto dell'Ufficio europeo, costituito dal Responsabile della Sede Nazionale e dai referenti regionali dei 58 Centri CNOS⁴;
2. la partecipazione strutturata all'interno del network europeo salesiano di enti di IFP, coordinati dal DBI – Don Bosco International⁵.

⁴ Il gruppo di lavoro, all'interno del Seminario nazionale, pianifica e coordina ogni anno la partecipazione dei diversi CFP ai programmi europei, raccogliendo a livello locale e sviluppando Piani di mobilità tarati sui bisogni formativi delle proprie figure chiave e studenti.

⁵ Ogni anno circa 50 project manager di 10 Paesi europei, tra cui il referente nazionale e 4 referenti regionali CNOS-FAP, si incontrano per definire in particolare gli schemi mutui di mobilità in ingresso e in uscita da attivare nell'anno.

Parallelamente e per le stesse ragioni, la direzione del CNOS-FAP ha ritenuto necessario concentrarsi sull'implementazione di processi continui di sviluppo che potessero migliorare la qualità, la pertinenza e l'impatto delle sue attività internazionali, arrivando a sviluppare una prima strategia di internazionalizzazione già nel 2015, con l'obiettivo di:

- inquadrare tutte le attività internazionali in una strategia più ampia, in cui la decisione di progettare e sviluppare ulteriori iniziative viene presa basandosi sulla misura in cui è pertinente agli obiettivi della Federazione;
- definire e sostenere standard minimi di qualità da integrare, in modo da aumentare l'efficacia e l'impatto delle azioni internazionali sugli studenti e sulla professionalità dello staff dell'IeFP;
- favorire una maggiore conoscenza e comprensione degli scopi e delle azioni del CNOS-FAP nel campo della Formazione Professionale nei confronti di stakeholder europei e internazionali;
- pianificare in anticipo e migliorare l'efficacia del suo investimento in risorse umane e finanziarie destinate ad attività internazionali.

1.2 Come sviluppare una strategia di internazionalizzazione per la Federazione CNOS-FAP:

Capire quale sia il valore aggiunto derivante dalle attività internazionali per un Ente di IFP risulta abbastanza semplice e intuitivo; tuttavia, la mera implementazione di progetti europei non è di per sé condizione sufficiente a garantirlo, se non accompagnata da un processo partecipato all'interno dell'Ente, teso a inquadrare tali attività in un documento quadro strategico e operativo (parte integrante del sistema di qualità e della strategia istituzionale di sviluppo dell'Ente), che indichi direttrici, obiettivi, impatto atteso, stakeholder coinvolti, ruoli e macro-azioni.

Sviluppare una strategia di internazionalizzazione spesso rappresenta una sfida per l'ente di IFP; al fine di aumentare la sostenibilità e l'*ownership* dell'intero processo, la Commissione Europea⁶ suggerisce di attivare dei workshop/laboratori partecipati all'interno dell'organizzazione e con la partecipazione attiva, fondamentale, del management volta a:

1. analizzare lo stato dell'arte (progetti e iniziative intraprese, risorse umane e finanziarie dedicate, punti di forza e di debolezza della propria organizza-

⁶ Per un approfondimento su processi, metodologie e prassi per lo sviluppo di strategie di internazionalizzazione nell'IFP si veda il documento della Commissione Europea "Go International" - European Union 2017.

zione in riferimento alle diverse fasi di avvio, gestione e valutazione di un progetto) e avviare una riflessione sulle direttrici future da intraprendere nelle attività internazionali;

2. riflettere ed arrivare a definire all'interno della propria organizzazione gli elementi chiave di una strategia di internazionalizzazione in relazione a:



- ambiente operativo (attori chiave, partner, stakeholder);
- *mission* e valori fondanti dell'organizzazione;
- obiettivi strategici e visione a medio termine;
- piano operativo;

Figura 1: gli elementi chiave di una strategia - "Go international", Unione Europea 2017

3. definire nel dettaglio Strategia e Piano operativo, ancorando entrambi i documenti alla strategia istituzionale di sviluppo dell'Ente, secondo uno dei due modelli in figura:



Figura 2: possibili modelli di strategia - "Go international", Unione Europea 2017

Seguendo le tappe suggerite per un tale processo, la Federazione CNOS-FAP ha prima avviato un'analisi dei punti di forza e di debolezza sullo stato di attuazione delle attività internazionali, attraverso una serie di valutazioni tra pari – *peer review* – realizzate con i propri partner europei⁷, che hanno portato a:

- definire, a seguito dell'esecuzione di *peer review* tra partner, standard di qualità condivisi e concordati in ciascuna delle 4 aree di qualità (la progettazione, l'implementazione, la valutazione e l'ulteriore sviluppo di attività internazionali nel settore dell'IeFP);
- produrre, sulla base dei criteri di qualità sviluppati, un'autovalutazione e un report delle *peer review* effettuate che valutano i punti di forza, i punti deboli e suggeriscono possibili miglioramenti dell'organizzazione nel settore delle attività internazionali.

Tanto i criteri, quando l'autovalutazione, costituiscono la *baseline* su cui la Federazione ha sia sviluppato una strategia di internazionalizzazione e un piano operativo, sia, ogni anno e mezzo a partire dal 2015, valutato il raggiungimento dei risultati attesi, riprogrammato e aggiornato i due documenti.

Tanto la strategia di internazionalizzazione 2019-2024, quanto il piano operativo 2019-2021 sono stati ulteriormente sviluppati e ufficialmente adottati lo scorso novembre 2018 nella loro versione originale in inglese, per essere pienamente compresi e diffusi verso le parti interessate europee e internazionali. I due documenti sono stati poi tradotti in italiano, inseriti nel sistema di qualità della Federazione CNOS-FAP ISO 9001: 2015 premiato con il certificato internazionale della rete IQNet e rappresentano un allegato formale della Procedura n. 4, come tale oggetto di audit annuali.

1.3 Follow-up, valutazione e ulteriore sviluppo della strategia di internazionalizzazione e del piano operativo

La Sede Nazionale della Federazione CNOS-FAP, su base annuale in corrispondenza o subito dopo la realizzazione dell'audit, esaminerà e valuterà lo stato di attuazione della strategia internazionale e del piano operativo e la misura in cui i risultati e gli obiettivi sono stati raggiunti. Il processo di valutazione intermedia e finale e l'ulteriore sviluppo della strategia di internazionalizzazione e del piano operativo seguiranno il seguente piano d'azione:

⁷ Le *peer review* sono state realizzate a partire dal 2014 all'interno di due progetti Erasmus Azione chiave 2: SEPRI (2014-1-FI01-KA202-000842) e PREMIER, entrambi gestiti dal partner finlandese LUOVI come capofila, avevano come obiettivo quello di diffondere la metodologia della *peer review* applicata agli istituti di IFP di 5 Paesi europei, con lo scopo di migliorare la qualità nelle 4 aree di attività internazionale: mobilità studenti, mobilità staff, progetti transnazionali, strategia di internazionalizzazione. Si veda al riguardo il sito di progetto <https://luovi.fi/luovi/projektit/premier/>

- **entro luglio 2020:** valutazione intermedia dei risultati conseguiti in base agli indicatori chiave di prestazione (KPI) e agli altri indicatori illustrati nel piano operativo ed eventuale riallineamento della strategia;
- **entro dicembre 2021:** valutazione finale dei risultati raggiunti; valutazione a medio termine dell'impatto raggiunto attraverso il piano operativo sulla strategia di internazionalizzazione; in base ai risultati della valutazione, progettazione e approvazione del nuovo piano operativo 2022-2024;
- **entro luglio 2023:** valutazione intermedia dei risultati raggiunti secondo gli indicatori descritti nel piano operativo 2022-2024 ed eventuale riallineamento della strategia.
- **entro dicembre 2024:** valutazione finale dei risultati raggiunti; valutazione finale dell'impatto raggiunto attraverso il piano operativo sulla strategia di internazionalizzazione; in base ai risultati della valutazione e ai nuovi dati di riferimento raccolti dalle peer review sulle attività internazionali del CNOS-FAP erogate dal 2020 al 2024, revisione e definizione di una nuova strategia di internazionalizzazione e piano operativo per i prossimi anni.

2. Strategia e Piano Operativo: direttrici, obiettivi, risultati attesi e macro-azioni

La strategia di internazionalizzazione della Federazione CNOS-FAP definisce, come scritto, gli obiettivi strategici a medio termine e la gamma di azioni che l'organizzazione mirerà a realizzare attraverso le sue attività internazionali da gennaio 2019 fino dicembre 2024:

| Obiettivi strategici internazionali | Attività/progetti/iniziative/servizi internazionali da mettere in atto al fine di raggiungere gli obiettivi |
|---|---|
| A. Promuovere l'internazionalizzazione del profilo degli studenti e aumentare la loro potenziale occupabilità | <ul style="list-style-type: none"> – Progetti Erasmus+ di Mobilità studenti che coinvolgono tutti i CFP del CNOS-FAP – Progetti internazionali di Mobilità extra UE che coinvolgono centri pilota del CNOS-FAP o studenti nazionali di Paesi terzi (internazionalizzazione a casa) – Supporto tecnico alle sedi regionali/CFP nella progettazione e implementazione di Mobilità per i loro studenti – Supporto tecnico alle sedi regionali/CFP al fine di trovare partner europei esperti |



| | |
|---|--|
| B. Promuovere il continuo sviluppo professionale dello staff, qualificando e migliorando le loro competenze educative, pedagogiche, didattiche e tecniche | <ul style="list-style-type: none"> - Progetti Erasmus+ di Mobilità del personale che coinvolgono tutti i CFP del CNOS-FAP, i quali prevedono l'utilizzo di strumenti ECVET al fine di massimizzare, all'interno dei propri CFP, l'impatto dei risultati di apprendimento raggiunti - Coinvolgimento di professionisti dei CFP del CNOS-FAP nell'ambito di progetti di cooperazione UE/internazionale e scambi di buone pratiche - Sviluppo di corsi di formazione (annuali) sulla progettazione e gestione dei progetti europei che coinvolgono l'intero gruppo di lavoro del settore Progettazione del CNOS-FAP - Sviluppo di seminari (annuali) sulle politiche europee e internazionali che coinvolgono l'intero gruppo di lavoro del settore Progettazione del CNOS-FAP. |
| C. Migliorare la qualità dell'offerta formativa del CNOS-FAP e promuovere la "cultura" della Formazione Professionale a livello europeo e internazionale | <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di un gruppo di lavoro di Progettazione del CNOS-FAP, coordinato dal Responsabile dell'Ufficio Progettazione nazionale, e costituito dai coordinatori delle 16 sedi regionali - Progettazione e realizzazione di progetti europei/internazionali finalizzati allo sviluppo di metodologie innovative nel settore della Formazione Professionale, o alla riproduzione delle buone pratiche dei partner nei nostri ambienti di apprendimento - Pubblicazione e diffusione verso tutti i CFP di studi e revisioni delle politiche e tendenze europee in materia di IeFP - Promozione/partecipazione a riunioni/tavole rotonde/conferenze in Italia e all'estero su temi legati al settore dell'IeFP - Creazione di una vasta rete di potenziali partner UE e internazionali, selezionati in base alla loro rilevanza a livello UE, competenze specifiche in uno o più settori, disponibilità di ospitare studenti/personale - Valutare l'impatto delle attività internazionali su studenti, staff e CFP, includendo questo aspetto nella valutazione annuale elaborata dal CNOS-FAP della sua offerta formativa e del successo formativo degli studenti - Pubblicazione e diffusione tramite newsletter, articoli, notizie ecc. di report sui progetti europei e internazionali e sugli output prodotti. |
| D. Promuovere a livello internazionale il "brand" salesiano CNOS-FAP e la visione salesiana sull'IeFP | <ul style="list-style-type: none"> - Studio commissionato dal CNOS-FAP e realizzato da ES-COM nel 2014 su una strategia di comunicazione e visibilità, che coinvolge anche i social media - Traduzione di documenti e strumenti di visibilità (pagine del sito web, video, volantini, ecc.) in inglese, francese e spagnolo - Costituzione e partecipazione a piattaforme di Comunità di sapere e di pratica, attive a livello europeo e internazionale nel campo dell'IeFP - Costruzione di reti salesiane a livello europeo (gruppo di lavoro europeo) e internazionale coinvolgendo scuole e CFP salesiani |



| | |
|--|---|
| E. Rafforzare a livello europeo e internazionale i legami con gli attori del mercato rilevanti al fine di migliorare la potenziale occupabilità degli studenti | <ul style="list-style-type: none"> - Accordi nazionali firmati dal CNOS-FAP con attori del mercato italiani, europei e internazionali (ad esempio il progetto Tech-Pro2 realizzato con il Gruppo FIAT-FMA, avviato nei CFP del CNOS-FAP ed ora implementato anche in molti altri Paesi europei, in Brasile, India, Etiopia e Cina). |
| F. Migliorare la sostenibilità finanziaria del CNOS-FAP promuovendo una diversificazione dei finanziamenti pubblici e privati | <ul style="list-style-type: none"> - Apertura di un ufficio di fundraising per intercettare le risorse dei donatori privati - Continuare lo studio del 2014 realizzato da CNOS-FAP e ESCOM, analizzando e approfondendo il possibile posizionamento del CNOS-FAP riguardo i circa 40 programmi europei del nuovo Quadro finanziario pluriennale 2021-2027 e in vista della differenziazione di accesso da parte della Federazione ai fondi pubblici - Allargare la partecipazione a iniziative internazionali (extra UE) che perseguono gli scopi e la missione della Federazione - Offrire formazione continua e aggiornamento delle competenze a scuole professionali, attori chiave delle politiche pubbliche e imprese private (ad esempio, accordo firmato dal CNOS-FAP con il governo etiope per l'erogazione di formazione per formatori e corsi di formazione continua) |

Il Piano operativo dettaglia i risultati attesi, gli indicatori (KPI e OVI) e le priorità delle attività internazionali che la Federazione CNOS-FAP pianificherà e attuerà a breve termine, per il periodo 2019-2021, al fine di contribuire al raggiungimento di ciascun obiettivo stabilito dalla sua strategia.

Seguendo l'impostazione del *Logical Framework Approach*⁸, ed il nuovo modello di quadro logico aggiornato dalla Commissione Europea a partire dal 2017, per ogni risultato atteso relativo ad un obiettivo della strategia, vengono definiti indicatori di impatto, di risultato e di performance in riferimento a tre diversi "momenti": informazioni di base, raccolte attraverso l'autovalutazione (cfr. paragrafo precedente); valori target medi e finali delle prestazioni attese, al fine di facilitare annualmente la valutazione in itinere ed eventualmente la ridefinizione del piano. Infine, per ciascun indicatore, il Piano identifica le seguenti fonti di verifica da cui verranno tratte le informazioni necessarie alla valutazione: i testi di progetto, i report intermedi e finali dei progetti e delle iniziative finanziate; i report annuali della Federazione CNOS-FAP; il database interno del

⁸ Il Quadro logico, strumento per la programmazione e sviluppo degli interventi progettuali, è stato aggiornato dalla Commissione Europea nel 2017, seguendo la logica espressa dalla *Theory of Change*, al fine di sviluppare strategie in grado di tener in conto, programmare e valutare il cambiamento atteso prodotto da un progetto in termini di impatto sui beneficiari nel breve, medio e lungo periodo. Si veda al riguardo "*Project Cycle Management Guidelines*", EuropeAid 2004, e gli allegati alle nuove linee guida (PRAG) rilasciate dalla Commissione Europea nel 2019, consultabili al sito <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=en>.

CNOS-FAP che raccoglie tutti gli output di progetto; i registri/report ufficiali degli eventi di disseminazione e delle altre attività di sensibilizzazione/advocacy realizzate.

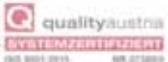
|   | | Valore di partenza | Valore corrente | Obiettivi |
|---|--|--------------------|----------------------------|-----------|
| Risultati attesi (E.R.) collegati a ciascun Obiettivo Strategico | Indicatori (KPI e OVI) | giugno 2017 | 1 ^o giugno 2020 | Dic. 2021 |
| Obiettivo strategico A: promuovere l'internazionalizzazione del profilo degli studenti e aumentare la loro potenziale occupabilità | | | | |
| E.R. A1: La mobilità degli studenti all'estero per scopi di apprendimento è una parte strutturale dell'offerta formativa di un numero crescente di CFP del CNOS-FAP; i programmi di mobilità sono sistematicamente pianificati e offerti su base annuale dal gruppo nazionale dei progettisti della Federazione CNOS-FAP | N. in crescita di studenti del CNOS-FAP che sistematicamente e su base annuale partecipano ad un periodo di studio mobilità all'estero | 50 | 80 | 100 |
| | N. in crescita di CFP del CNOS-FAP coinvolti come enti di invio | 5 | 10 | 12 |
| | N. di mobilità pilota a lungo termine (Erasmus PRO) accordate | 0 | 1 | 3 |
| | Mobilità pianificate e concordate durante ciascun seminario annuale tenuto dal gruppo da lavoro nazionale dei progettisti del CNOS-FAP | Parzialmente | SI | SI |
| E.R. A2: Iniziative pilota, come tutoraggio di studenti stranieri, hosting ecc. lanciate per promuovere l' "internationalisation at home" come parte delle attività internazionali del CNOS-FAP anche attraverso una maggiore capacità di ospitare le mobilità come enti riceventi | Una carta di mobilità è stata rilasciata alla Federazione CNOS-FAP | No | SI | SI |
| | - N. di progetti pilota attivati nel campo dell' "internationalisation at home" | 0 | 1 | 2 |
| | - N. dei CFP del CNOS-FAP che hanno ruolo di enti ospitanti nelle azioni KA1 | 4 | 6 | 8 |

Figura 3: Piano operativo 2019-2021 Federazione CNOS-FAP – es. definizione risultati attesi e indicatori per obiettivo

3. Un primo bilancio dell'impatto della Strategia sul raggiungimento degli obiettivi strategici: la Federazione CNOS-FAP verso la costruzione di un network italiano ed europeo di eccellenza nell'IFP.

Una solida strategia di internazionalizzazione, se sviluppata in maniera chiara, sostenibile e pertinente rispetto alla *mission* dell'organizzazione, può senza dubbio contribuire a fornire indicazioni strategiche al management e allo staff sulle direttive e sulle azioni da intraprendere nel medio periodo, esercitare un notevole impatto sul miglioramento dei processi di lavoro, sulla qualità dell'offerta formativa e, in definitiva, sul successo formativo dei propri studenti.

Sebbene una valutazione completa possa essere effettuata solo nel medio periodo, da una prima analisi è tuttavia agevole evidenziare già ad oggi il valore aggiunto per la Federazione CNOS-FAP apportato dallo sviluppo di una Strategia e di un Piano operativo, in termini di maggiore qualità, efficacia, sostenibilità e impatto delle attività internazionali realizzate.

3.1 Progettazione, realizzazione, valutazione e sviluppo sostenibili delle attività internazionali in ottica di miglioramento continuo

Una prima considerazione va fatta sui benefici, immediati, per l'organizzazione, derivanti dalla volontà di intraprendere un processo di sviluppo e miglioramento continuo delle proprie attività internazionali, ancorato all'interno del proprio sistema di gestione qualità. L'organizzazione in particolare trarrà tanto più vantaggio quanto e se sarà in grado di avviare una riflessione che, a partire da un'analisi della situazione di partenza, prenda in considerazione non solo il dato puntuale del numero progetti in atto, ma anche e soprattutto:

- la reale capacità interna, in termini di management, di risorse umane di ruoli e funzioni dedicate alle attività internazionali;
- l'efficienza delle azioni realizzate, vale a dire la relazione tra costi (quante risorse umane e finanziarie sono necessari per raggiungere i risultati di progetti, a fronte di un modesto o più significativo impatto sugli obiettivi dell'Ente);
- la percezione sulla chiarezza o meno dei processi di lavoro, sulla reale consapevolezza, condivisione e coinvolgimento di tutti gli attori in un possibile percorso di crescita comune.
- l'identificazione, attraverso laboratori (o, come nel caso della Federazione, attraverso *peer review*), di punti di forza e di spunti di miglioramento per tutte le fasi che caratterizzano il ciclo di vita della programmazione: progettazione, implementazione, valutazione, sviluppo.

L'immediato vantaggio per un ente di IFP che si appropria alla programmazione strategica, è legato proprio all'adozione di un'ottica, propria del ciclo di progetto o "*project cycle management*", secondo cui, in base agli esiti di valutazioni continue sul raggiungimento dei risultati attesi e sull'impatto esercitato dai singoli progetti sugli obiettivi, verranno costantemente aggiornati e riprogrammati la strategia ed il Piano operativo a costituire.

A fronte di un innegabile sforzo iniziale di riflessione richiesto, la programmazione strategica e lo sviluppo delle proprie attività internazionali in ottica di miglioramento continuo, costituiranno un valore aggiunto tanto per Enti che intendono iniziare ad approcciarsi alla progettazione europea, quanto per Organizzazioni, come la Federazione CNOS-FAP, che hanno già al loro attivo un portfolio importante in termini di competenze ed attività realizzate: i primi saranno in grado di identificare delle priorità e di utilizzare in modo efficace le poche risorse umane e finanziarie disponibili, concentrandole su poche azioni strategiche; le seconde riusciranno a:

- razionalizzare e "pesare" le numerose iniziative in atto, valutandone non solo

- il grado di raggiungimento dei singoli risultati, ma anche l'impatto ed il contributo esercitato sul raggiungimento di obiettivi generali di medio periodo;
- procedere all'elaborazione di Piani strategici e operativi sostenibili che al loro interno, (correlando, come scritto, risultati da raggiungere, analisi dello status quo e strategia istituzionale generale dell'Ente), identifichino obiettivi di crescita e azioni concrete da avviare, anche in relazione allo sviluppo organizzativo dell'Ente e alle competenze di staff e management.

3.2 Messa a sistema, diversificazione delle opportunità e possibilità di selezionare gli strumenti e gli interventi più efficaci

La possibilità di definire a monte, all'interno di un processo partecipato di programmazione strategico, obiettivi e priorità da raggiungere in un dato periodo di tempo, ha indubbiamente consentito alla Federazione di mettere a sistema e di programmare in anticipo insieme ai propri partner gli interventi progettuali sui quali investire tempo e risorse, scegliendo lo strumento (programma o finanziamento) più utile a realizzarli.

In assenza di una strategia quadro chiara e condivisa, l'opportunità o meno di aderire ad un progetto era valutata sul momento, in base a considerazioni principalmente economiche o di mera disponibilità da parte delle risorse umane dell'Ente a contribuire al processo di progettazione. In queste condizioni, soprattutto in presenza di un carico di lavoro consistente in termini di progetti e iniziative in atto, il rischio di disperdere o comunque di non allocare in maniera efficiente le poche risorse a disposizione è molto elevato.

Da una prima valutazione, appare evidente come, a partire dal 2015, la Federazione sia riuscita a diversificare gli strumenti di finanziamento e la tipologia di attività internazionali realizzate, a concentrare interventi progettuali selezionati, nella misura in cui ritenuti utili al raggiungimento di obiettivi fissati a monte.

Negli ultimi 5 anni, a fronte comunque di un aumento quantitativo delle proprie attività internazionali, e nonostante un numero sempre crescente di progetti cui si è deciso di non aderire, la Federazione è stata in grado programmare e realizzare interventi in grado di:

- aumentare la qualità e l'impatto delle mobilità (Il progetto Erasmus + KA2 Learner Journey 2018-1-IT01-KA202-006859) in particolare attraverso processi di peer review (Il progetto Erasmus + KA2 SEPRI SEPRI - Strength from Peer Review 2014-1-FI01-KA202-000842 e PREMIER 2017-1-FI01-KA202-034773);
- sviluppare dispositivi innovativi duali per l'inserimento lavorativo (Progetto "APPRINNET" LT01-KA202-035249) e finalizzati a innovare i sistemi IFP in Europa (Progetto "TEACH-VET" 2018-1-LT01-KA202-047053);

- promuovere l'integrazione dei servizi al lavoro, sviluppare approcci game-based, strumenti di eGuidance per l'attivazione e la ricerca attiva del lavoro (Progetto "JOB LABYRINTH" 2016-1-IT01-KA202-005493);
- sviluppare l'integrazione socio-professionale di giovani vulnerabili e migranti (Progetti "HUMAN Corridor" 776114 AMIF-2016-AG-INTE e "Lime" AMIF-2017-AG-INTE-04);
- sviluppare l'internazionalizzazione del profilo di studenti e figure chiave del CNOS-FAP (Carta Europea della Mobilità ottenuta nel 2019 dalla Federazione CNOS-FAP);
- rafforzare la collaborazione con attori chiave europei VET (la Federazione collabora con il CEDEFOP, è membro dell'EAFA, del Pact4Youth) e con le reti salesiane VET in Europa (Progetto "DB WAVE" 609095-EPP-1-2019-1-IT-EPPKA3-VET-NETPAR) e in Africa (Progetto "SAAM" EAC-2019-0573).

3.3 Qualità, rilevanza e impatto delle attività internazionali: il passaggio dall'ottica dei progetti a quella dei programmi e dei processi

Dal punto di vista del management e della direzione di un Ente di IFP, il vantaggio principale derivante dall'adozione di una programmazione strategica e di una strategia di internazionalizzazione, consiste nell'essere in grado di passare da una logica basata sulla realizzazione di interventi puntuali in risposta ad un bando, ad un'ottica di programmazione per obiettivi, strutturata per programmi quadro e processi di *networking* e *policy making* in Europa.

In riferimento ai programmi, la definizione di una strategia per macro-obiettivi a medio termine, ha consentito alla Federazione CNOS-FAP di ideare piani di azione complessi, di analizzare e selezionare non solo un bando, ma un programma d'azione pluriennale in grado di finanziarli⁹: pur avendo notevolmente diversificato la gamma di strumenti finanziari a cui è riuscita accedere (tra gli altri, AMIF, NSA-LA, Trust-fund, fondi strutturali, fondi interprofessionali, programmi di assistenza tecnica), *Erasmus+* è senza dubbio lo strumento principale con cui la Federazione ha inteso contribuire a raggiungere tutti i 6 obiettivi della propria

⁹ Già a partire dal 2007, la Commissione Europea finanzia interventi promossi a valere su programmi di azione pluriennali, rispondenti ad obiettivi politici di medio periodo, corrispondenti alla programmazione europea finanziaria settennale (la più recente fa riferimento agli anni 2014-2020). La possibilità di accedere a programmi i cui obiettivi rimangono definiti per sette anni, ha permesso agli Enti di IFP in Europa di programmare in anticipo come nel corso degli anni la propria strategia può essere messa in atto, attraverso l'utilizzo complementare e diversificato dei bandi annuali di diversi programmi. Da questo punto di vista, sarà fondamentale capire come evolveranno i programmi europei nei prossimi sette anni, alla luce dell'adozione del nuovo quadro finanziario europeo 2021-2027.

strategia di internazionalizzazione. Dall'analisi della nuova strategia 2019-2024 e del Piano operativo 2019-2021 è facile evincere come tale strumento rimarrà centrale nella propria strategia, e quali siano le direttrici principali che caratterizzeranno l'azione del CNOS-FAP nel nuovo programma:

- ulteriore sviluppo di pilota innovativi duali per facilitare la transizione scuola lavoro (KA2) anche attraverso l'integrazione dei servizi al lavoro;
- ulteriore potenziamento dei processi di peer review per sviluppare opportunità di mobilità per studenti (3° e 4° anni, in particolare dei percorsi duali e neo-qualificati) e staff attraverso una cooperazione più strutturata a livello UE (pilota Erasmus PRO e mobilità KA1 dall'Africa; Carta Europea della Mobilità all'interno del futuro DB Tech Europe, ex Azione chiave 1);
- rafforzamento dei CFP della Federazione CNOS-FAP come centri di eccellenza professionale (iniziativa CoVE) e strutturazione di un network europeo salesiano di eccellenza.

Infine, se sviluppata attraverso processi davvero partecipati, in grado di coinvolgere attivamente partner e attori chiave, una strategia di internazionalizzazione efficace, non si limiterà ad identificare nel proprio Piano Operativo progetti e singole iniziative, ma includerà anche processi di networking e strategie di *advocacy* volti a potenziare la significatività della propria presenza e ad incidere sulla definizione delle politiche di IFP in Europa.

Nel caso della Federazione CNOS-FAP, ad esempio, l'utilizzo combinato di programmi, azioni di networking a processi di *advocacy* è stato ritenuto particolarmente strategico per contribuire a sviluppare un network salesiano europeo di eccellenza nell'IFP, quello che potrebbe essere in futuro il *DB Tech Europe*, capace di porsi agli occhi della Commissione Europea come un interlocutore rappresentativo e privilegiato, in grado di incidere e di portare all'interno di processi di policy making le istanze ed il punto di vista dei propri beneficiari: i giovani, in particolare quelli più vulnerabili.

È proprio in questo passaggio che appare del tutto chiaro il vantaggio potenziale derivante dallo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione: il raggiungimento di un obiettivo così ambizioso e significativo, può essere ipotizzabile e realizzabile solamente a fronte di una progettazione strategica, attraverso cui il CNOS-FAP ha prima definito obiettivi e risultati strategici, poi identificato all'interno del Piano Operativo le diverse e complementari linee di azione da mettere in atto in questi ultimi anni. Ovvero:

- il rafforzamento della cooperazione e del coordinamento tra i network nazionali salesiani di IFP in Europa: coordinati dal Don Bosco International, i principali network ed Enti salesiani dell'IFP si riuniscono una volta all'anno con l'obiettivo di confrontarsi su buone pratiche e approcci progettuali

comuni. Dal 2017, anche in virtù dell'adozione di strategie quadro di internazionalizzazione, anche a livello europeo si è passati da un lavoro per progetti a confrontarsi sugli obiettivi strategici da raggiungere all'interno di una futura programmazione strategica comune;

- la messa a punto di una strategia puntuale, in grado di assicurare una rappresentanza più significativa, costante e coordinata all'interno processi di advocacy in Europa: la Federazione CNOS-FAP, in coordinamento con il DBI, è partner o partecipa in qualità di esperto tecnico all'interno dei lavori e di iniziative promosse da attori chiave europei e internazionali dell'IFP, tra cui Commissione Europea, CEDEFOP, Pact4youth, EaFA, EVTA, EfVET e EVBB); rientra in questa linea d'azione, ad esempio il meeting organizzato a Bruxelles con la Commissione Europea e con le tre reti europee VET (EVTA, EfVET e EVBB) volto a presentare le linee direttrici della strategia di internazionalizzazione 2019-2024 del CNOS-FAP;
- programmazione congiunta e realizzazione di un intervento progettuale complesso, teso a potenziare le capacità tecniche e organizzative sia degli Enti IFP della Federazione che dei partner salesiani in Europa, al fine di sviluppare una rete Europea di CoVE¹⁰ – Centri di eccellenza professionale: il già citato progetto "DB WAVE", finanziato dalla Commissione Europea, coordinato in qualità di capofila dal CNOS-FAP in partenariato con i network salesiani di Spagna, Francia, Germania, Belgio e Ungheria, rappresenterà appunto nei prossimi anni lo strumento chiave con cui la Federazione CNOS-FAP contribuirà al processo salesiano di sviluppo di un network europeo di eccellenza nell'IFP.

¹⁰ Diversi Stati Membri dell'Unione Europea, negli ultimi anni hanno adottato iniziative nazionali volte a promuovere e riconoscere l'eccellenza nella Formazione Professionale. A livello europeo la Commissione, al fine di armonizzare e individuare una direttrice comune, ha lanciato un'iniziativa europea per la promozione di Reti nazionali e europee di Centri di Eccellenza Professionale (CoVE – Centres of Vocational Excellence); per un approfondimento sul modello di sviluppo degli Enti di IFP in ottica CoVE e sulle opportunità finanziarie esistenti si rimanda al sito della Commissione Europea <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501>