

INDICE

A	IL CONTESTO DI INTERVENTO E LA TEORIA DEL PROGETTO.....	1
A.1	IL CONTESTO DI INTERVENTO: LO SFRUTTAMENTO DEI MIGRANTI IN AGRICOLTURA	1
A.2	LA TEORIA DEL PROGETTO.....	2
B	L'APPROCCIO METODOLOGICO ADOTTATO.....	4
B.1	L'ESPLORAZIONE DEL MANDATO VALUTATIVO CON I PARTNER DI PROGETTO	4
B.2	LA PATTUIZIONE DEL MANDATO VALUTATIVO ALL'INTERNO DELLA CARTA DEGLI IMPEGNI.....	10
B.3	LA SELEZIONE DELLE PRATICHE PROMETTENTI	13
C	LA VALUTAZIONE DELLE PRATICHE PROMETTENTI.....	15
C.1	IL SISTEMA DELL'EMERSIONE	15
C.2	LA PRESA IN CARICO INTEGRATA	19
C.3	PERCORSI DI INSERIMENTO LAVORATIVO	23
C.4	CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI: LE LEZIONI APPRESE PER IL FUTURO DIAGRAMMI NORD.....	27

INDICE DELLE FIGURE: PRATICHE PROMETTENTI MODELLIZZATE

Figura 1 - Parsec / Coop. Lotta / TERRA! – Formazione, sensibilizzazione e invii con SAI/CAS/CAV	17
Figura 2 - Parsec / OIM / Carretera Central – Sensibilizzazione nei luoghi di culto.....	18
Figura 3 – ADIR / FLAI / AGCI / TERRA! – Protocollo di Ravenna.....	21
Figura 4 - ADIR / OIM / Borgorete / FLAI / CGIL / TERRA! / AGCI – Sportello integrato di secondo livello....	22
Figura 5 - On the Road – Formazione e inserimento lavorativo nelle aziende agricole piccole e medie.....	25
Figura 6 - AGCI / Cooperative di tipo B, Reti di fattorie Sociali, Caritas CAS e CAI – Percorsi di inserimento lavorativo protetto in reti esterne di inserimento lavorativo.....	26

L'Officina no profit di Centrale Valutativa ha realizzato la valutazione del progetto Diagrammi Nord. **Fabrizio Tenna** ha supervisionato l'impostazione e l'esecuzione del piano di valutazione, **Pina De Angelis** ha coordinato il gruppo di lavoro e ha presidiato le attività di valutazione e realizzato parte dei casi studio sulle pratiche promettenti, **Walter Antonio Canu** si è occupato della costruzione degli strumenti e delle elaborazioni realizzando le interviste nella Regione Lazio e parte dei casi studio sulle pratiche promettenti, **Serena Fredda** ha realizzato ed elaborato le interviste per l'Umbria e la Toscana e parte dei casi studio sulle pratiche promettenti, **Roberta Bettoni** ha realizzato ed elaborato le interviste per le Marche e l'Emilia Romagna e parte dei casi studio sulle pratiche promettenti, **Antonio Vesco** e **Gianni Belloni** hanno realizzato ed elaborato le interviste per il Piemonte, la Lombardia e il Veneto e parte dei casi studio sulle pratiche promettenti.

RINGRAZIAMENTI

La valutazione è una pratica di ricerca finalizzata a comprendere e riflettere sui fattori che stanno determinando e che hanno determinato successi e insuccessi rispetto alla azione progettuale. È un'attività che, se portata avanti in maniera partecipata, consente a chi ne fa uso di cogliere il significato degli esiti della valutazione e di metabolizzarli per migliorare la propria azione sociale rivolta alle comunità dei territori interessati. La partecipazione, la disponibilità e la voglia di mettersi in gioco da parte di tutti i partner ed i referenti regionali è stata fondamentale per facilitare il nostro lavoro. Il supporto del coordinamento di progetto è stato importante per l'esito della valutazione; un ringraziamento particolare va, per questo, a Vincenzo Castelli e Mariapaola Spinosi.

A IL CONTESTO DI INTERVENTO E LA TEORIA DEL PROGETTO

A.1 IL CONTESTO DI INTERVENTO: LO SFRUTTAMENTO DEI MIGRANTI IN AGRICOLTURA

Il Progetto “*DI.AGR.A.M.M.I. di legalità al centro-nord - diritti in agricoltura attraverso approcci multistakeholders e multidisciplinari per l'integrazione e il lavoro giusto*”, d'ora in poi Diagrammi Nord, è un progetto multiregionale che ha interessato la Lombardia, il Veneto, il Piemonte, la Toscana, l'Emilia-Romagna, l'Umbria, le Marche e il Lazio. Il Progetto è stato finanziato nell'ambito dell'Avviso pubblico N. 1/2019 a valere sul Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione 2014-2020 – OS2 Integrazione/Migrazione legale – ON2 Integrazione – e sul Fondo Sociale Europeo, Programma Operativo Nazionale “Inclusione” 2014-2020 Asse 3 –Priorità di Investimento 9i - Obiettivo Specifico 9.2.3. Sotto Azione III - Prevenzione e contrasto del lavoro irregolare e dello sfruttamento nel settore agricolo - Progetti per la prevenzione e il contrasto dello sfruttamento lavorativo in agricoltura.

Il Progetto si pone l'obiettivo di realizzare attraverso un approccio sistemico un percorso di riconoscimento, emersione e “presa in carico” del fenomeno di sfruttamento lavorativo in agricoltura sui migranti regolari.

Si tratta di un fenomeno complesso connotato da cause e da manifestazioni entrambe eterogenee. **Le cause hanno infatti dei tratti che sono connotabili sia all'interno della sfera della società che in quella dell'economia:** non è un caso che queste due sfere siano presidiate all'interno della partnership di progetto da soggetti ed istituzioni che si occupano di ‘sociale’ e da rappresentanze dei lavoratori e delle imprese agricole.

Nella società lo sfruttamento è favorito dallo scollamento esistente tra le politiche sociali di inclusione e integrazione dei migranti ed i fabbisogni di intervento, con le prime che riconcorrono i secondi senza mai ‘anticiparli’, e dalla distanza che c'è tra gli obiettivi delle politiche e la loro concreta applicazione. Nella società sono anche i valori di riferimento, radicati all'interno del sistema relazionale di riferimento, a fare la differenza tanto nelle comunità locali che nelle comunità di migranti.

Nell'economia sono i rapporti di forza all'interno della catena di valore in agricoltura - la commercializzazione, la distribuzione, la trasformazione e la produzione di base - che determinano a cascata quelle condizioni che rendono lo sfruttamento quasi una circostanza ‘naturale’ di riproduzione .

È per questo motivo che **la manifestazione dello sfruttamento lavorativo, soprattutto nel nord Italia, non assume quasi mai quei connotati eclatanti che si osservano nel sud** e che sono ripresi dai media, ad esempio, per la filiera del pomodoro e delle arance. La figura del ‘caporale’ si trasforma allora in ‘impresa di servizio’ per le aziende agricole o di ‘facilitatore di comunità¹’ tra datore e comunità di migranti, oppure è il datore di lavoro che contrattualizza regolarmente gli operai agricoli ma per un numero di giornate assai inferiore a quelle effettivamente lavorate, rendendo così più complessa l'azione di sensibilizzazione, di prevenzione e di emersione del lavoratore sfruttato tanto all'interno che all'esterno dell'azienda².

In ognuna delle Regioni considerate coesistono differenti agricolture, intensive ed estensive, basate sui seminativi, sulle colture arboree, sugli allevamenti zootecnici o miste, con distretti produttivi specializzati nell'ortofrutta, nel settore lattiero-caseario, della carne, del vino, etc. L'intensità di lavoro è correlata al livello di meccanizzazione delle lavorazioni, della raccolta e della trasformazione nelle zone di pianura, al livello di estensione delle aziende, all'altitudine e alla pendenza e alla tipologia di copertura vegetale o di allevamento.

Un'azione efficace di contrasto comporta dunque un apprendimento continuo rispetto alle manifestazioni del fenomeno in luoghi esterni all'azienda dove è necessario praticare e sperimentare strategie di *outreach* per intercettare le potenziali vittime, così come fare sistema all'interno della rete istituzionale che si occupa della prevenzione, repressione e ‘presa in carico’ del fenomeno.

¹ Rendendo più complesso identificare e perseguire il reato di intermediazione illecita

² Successivamente alla riforma dell'art. 603-bis c.p. i procedimenti in cui datrici e datori di lavoro sono tra gli imputati rimangono percentualmente significativi e lo diventano anche numericamente dato il netto incremento delle inchieste sullo sfruttamento (Fonte: IV Rapporto del laboratorio “Altro diritto”/FLAI-CGIL sullo sfruttamento lavorativo e sulla protezione delle sue vittime. (ADIR, FLAI-CGIL <http://www.adir.unifi.it/laboratorio/quarto-rapporto-sfruttamento-lavorativo.pdf>)



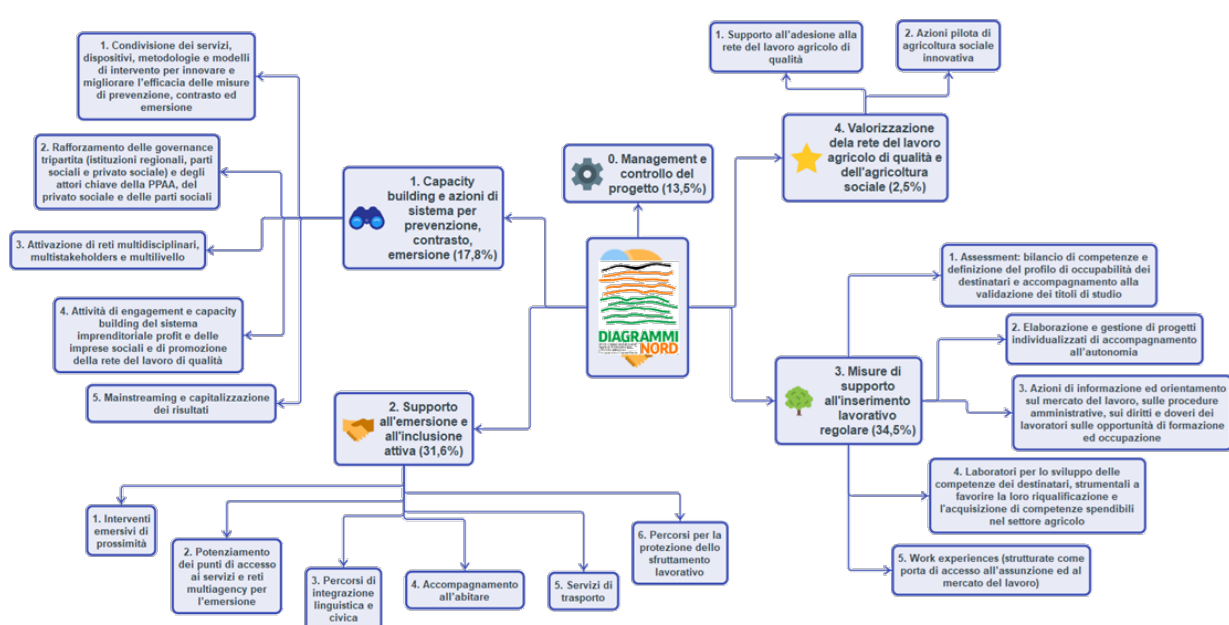
A.2 LA TEORIA DEL PROGETTO

Diagrammi Nord si caratterizza per una forte impronta strategica incentrata sul sistema di presa in carico integrata delle vittime di sfruttamento lavorativo. Il progetto ha previsto, infatti, la realizzazione di un insieme coordinato di interventi a supporto dell'integrazione (sociale, sanitaria, abitativa) e di politica attiva, finalizzati a sostenere percorsi individualizzati di accompagnamento all'autonomia dei destinatari.

Il progetto poggia su quattro azioni cardine (► Figura seguente; tra parentesi la percentuale di risorse allocate su ogni azione):



- ➔ il *capacity building* e azioni di sistema per la prevenzione, il contrasto, l'emersione delle diverse forme di sfruttamento lavorativo;
- ➔ il supporto all'emersione e all'inclusione attiva attraverso la presa in carico sociale dei destinatari;
- ➔ le misure di supporto all'inserimento lavorativo regolare;
- ➔ le azioni di valorizzazione della rete del lavoro agricolo di qualità e dell'agricoltura sociale (RELAQ).



Ogni azione è a sua volta declinata in interventi che sono funzionali al conseguimento dei relativi obiettivi specifici. Una linea di azione è specificatamente dedicata al management di progetto.

Il Progetto è realizzato da 17 partner con il Consorzio NOVA come capofila. I partner sono Porto Alegre Cooperativa Sociale (RO), l'Associazione Generale delle Cooperative Italiane -AGCI (RM), Borgorete (PG), Parsec Cooperativa Sociale (RM), TERRA! Onlus (RM), il Centro Interuniversitario sul governo delle migrazioni - ADIR (FI) UniRAMa (AN), Oxfam Italia Intercultura (AR), OIM (RM), Fondazione Metes (RM), FLAI CGIL (RM), Cooperativa Lotta Contro L'emarginazione (VA), Il Villaggio Globale (VE), Associazione On The Road Onlus (AP), Carretera Central (SI), Patronato INCA CGIL (RM).

Nella governance del progetto Consorzio NOVA ha espresso il coordinatore e i gruppi associati hanno lavorato sui territori attraverso ATS regionali nelle Marche (capofila On the Road), Umbria (capofila Borgorete), Toscana (capofila Carretera Central), Lazio (capofila Parsec), Lombardia (capofila Lotta all'emarginazione). Nel Veneto il gruppo associato NOVA è Villaggio Globale). FLAI ha lavorato su tutti i territori regionali, OIM in Emilia Romagna e Piemonte, OXFAM e Porto Alegre hanno lavorato rispettivamente in Toscana e Veneto.

Gli altri partner che hanno operato a livello sovregionale sono Fondazione Metes, AGCI, TERRA e ADIR.

La partnership articolata e competente in settori diversi (sociale-lavoro-legalità) è in grado di presidiare sia il livello locale con le reti emersione-protezione-inclusione, che il livello interregionale e nazionale (PAL e rete datoriali-imprese). Tutti i gruppi associati NOVA sono enti antitratta, ossia accreditati nel sistema italiano di protezione delle vittime di tratta e grave sfruttamento, coordinato e co-finanziato dal Dipartimento delle Pari

Opportunità, che prevede una struttura per l'assistenza delle vittime di tratta costituita da tre fondamentali pilastri di azione realizzati dal Programma unico di emersione, assistenza ed integrazione sociale.

I partner (interni e/o esterni) di un progetto sono sempre, da un lato, il motore dei progetti e, dall'altro, costituiscono un elemento potenziale problematico / di criticità. Non può esistere un progetto di significativo impatto sociale senza una molteplicità di soggetti interagenti (quella che viene chiamata "rete"), salvo il caso di progetti estremamente limitati nel tempo, nello spazio e nell'azione.

Un grande progetto multiregionale, come Diagrammi Nord, con dichiarate ambizioni di impatto sociale, non è concepibile in una forma "autarchica", sollecita invece un approfondimento su cosa genera l'incontro fra culture diverse, dove il concetto di 'cultura' non è tanto declinato in senso socio-antropologico quanto più in senso organizzativo.



Sia la letteratura scientifica che l'esperienza nei progetti indicano come, nell'ambito dei partenariati, ogni Ente (amministrazioni pubbliche, associazioni, aziende, ...) sia foriero di una specifica cultura professionale e di pratiche che si impone - come un *imprinting* - su ogni nuovo membro. Queste specifiche culture riguardano i "valori organizzativi", che si declinano in una specifica semantica e, soprattutto, in una specifica pragmatica. La visione di un'associazione (in merito, per esempio, a cosa sia un "bisogno") diventa spesso la visione di suoi singoli membri e la conseguente pragmatica (= come quei valori sono tradotti in comportamenti) subisce delle specifiche proceduralizzazioni, spesso tacite.

Il punto è cruciale in chiave valutativa ed investe la ricostruzione della teoria del progetto e l'identificazione del mandato valutativo (► Cap.B). La sintassi è sostanzialmente uguale per tutti gli attori che - nel caso di Diagrammi Nord- si occupano ad esempio di *outreach*, ma costruire una partnership con Enti differenti può far erroneamente percepire, in un primo momento, un sostanziale accordo sui concetti espressi; tutti dichiareranno l'intenzione - per esempio - di contrastare lo sfruttamento, in funzione delle loro prassi. Tuttavia, se si va oltre, verso il senso più profondo di quella sintassi (quello che si definisce livello semantico) è possibile accorgersi di percezioni, descrizioni, definizioni e dunque prescrizioni assai diverse rispetto alla medesima realtà, che non risulta affatto univoca.

Partner molteplici, ciascuno con una propria visione, una propria cultura di partenza, una propria missione sociale, molto difficilmente riescono a condividere realmente un progetto complesso ex ante (basandosi sul formulario di progetto), prima di un profondo e a volte complesso lavoro comune di reciproca conoscenza.

Un chiaro esempio di questo incrocio tra culture organizzative è rappresentato dai tre approcci che si intrecciano nelle attività di sensibilizzazione finalizzate all'emersione:

- l'esperienza maturata da alcuni gruppi NOVA all'interno del Sistema Italiano Anti tratta e nel lavoro sulla riduzione del danno fondato sul paradigma del 'lavoro di strada' (basata sulla bassa soglia, sull'approccio non giudicante, sulla multidisciplinarietà ed il *peer-support*);
- l'esperienza maturata da FLAI-CGIL fondata sul modello di intervento del sindacato di strada (SdS) di FLAI-CGIL (basata sulla ricerca del contatto di prossimità, strutturato per fasi sequenziali che guidano il lavoro delle équipes);
- l'esperienza maturata OIM nella mediazione culturale (basata sul processo di *outreach* condotto principalmente da mediatori culturali e realizzato tramite strategie di prossimità presso le comunità di migranti).

Nella costruzione dell'approccio metodologico, così come nella pattuizione del mandato valutativo (► par. B.2) il Valutatore ha cercato il più possibile di tener conto di tale "sfida" della eterogeneità insita nel progetto, provando ad andare oltre agli obiettivi numerici identificati ex-ante e cercando, invece, di scendere all'interno di una dimensione pragmatica di osservazione del progetto insieme ai soggetti coinvolti nella sua attuazione.

B L'APPROCCIO METODOLOGICO ADOTTATO

B.1 L'ESPLORAZIONE DEL MANDATO VALUTATIVO CON I PARTNER DI PROGETTO

Il mandato valutativo contiene, tra le altre cose, il ruolo che viene assegnato alla valutazione dai suoi utilizzatori principali; si tratta di una sorta di patto che si instaura tra Valutatore e Committenza nella identificazione dei cosa, dei come e dei perché del servizio. Tale patto, esplicitato nel paragrafo successivo, è stato sancito attraverso un percorso partecipativo che ha via via fatto affiorare le visioni di ogni partner fino a farle convergere verso un dominio condiviso di efficacia progettuale da indagare attraverso la valutazione. Il cosiddetto piano di valutazione si è pertanto composto, scomposto e ricomposto nel tempo sulla base delle attività di esplorazione condotte, fino a trovare una sintesi condivisa. Il percorso di esplorazione è stato alternato da attività di indagine con interviste a singoli e tecniche di gruppo, momenti di restituzione e *workshop* valutativi.

Il **tema delle differenti culture organizzative**, come già anticipato nel Par. A.2, **ha orientato temporalmente le attività di esplorazione del mandato**: si è atteso che maturassero le condizioni ideali, in termini di operatività delle azioni progettuali e delle ATS regionali, per poter concentrarsi sulle prime prassi.

Nelle prime due riunioni di confronto con la cabina di regia sovregionale del progetto si è scelto di approfondire la domanda di valutazione analizzando l'andamento del progetto in ogni singola regione. A tal proposito sono state condotte otto interviste in profondità con i referenti del progetto sulla base della seguente traccia:

- le esperienze pregresse nel campo della prevenzione, del contrasto e dell'emersione dallo sfruttamento lavorativo in agricoltura;
- i tratti salienti del fenomeno del caporalato e dello sfruttamento nella regione di competenza, per come ricostruibile rispetto alla sua evoluzione e alle caratteristiche del tessuto produttivo regionale;
- le caratteristiche delle aziende del settore agricolo nella regione di competenza e come lavorano;
- le caratteristiche dell'intermediazione lavorativa nel settore agricolo regionale;
- il sistema pubblico istituzionale regionale nei confronti del fenomeno;
- l'evoluzione della progettazione del partenariato regionale di Diagrammi Nord
- la strutturazione della governance progettuale regionale (per funzioni, per sub-aree geografiche, etc.)
- gli elementi critici / positivi della rete progettuale regionale rilevati;
- le prospettive della rete regionale di Diagrammi Nord.

L'analisi delle interviste è stata condotta dal gruppo di lavoro valutativo operando un processo di codifica³ che è partito dall'identificazione degli stati per poi risalire alle proprietà oggetto di studio.

La restituzione dell'analisi è stata realizzata all'interno di un *workshop* valutativo di gruppo che ha coinvolto tutti i partner. Nella restituzione il gruppo di valutazione si è concentrato sulle criticità e i rischi percepiti dai referenti regionali del progetto, oltre che sulle aspettative di cambiamento (positive).

L'analisi presentata si è riferita a conoscenze, impressioni, opinioni ed esperienze dichiarate dagli intervistati che si riferiscono a una visione soggettiva di una realtà condivisa. Le informazioni rilevate sono state importanti, indipendentemente dal loro grado di congruenza con i differenti punti di vista e di corrispondenza ai "fatti". Il sociologo americano William Thomas nel 1928 scrisse che *"Se gli uomini definiscono certe situazioni come reali, esse sono reali nelle loro conseguenze"*.

Nel caso di un progetto come Diagrammi Nord, attori progettuali convinti o incerti rispetto a qualcosa tenderanno ad avere aspettative specifiche derivanti da tali convinzioni o incertezze e saranno propensi a mettere in atto comportamenti conseguenti ad esse, secondo il meccanismo della profezia che si autoavvera: il cosiddetto 'Effetto Rosenthal'⁴.

La discussione è ruotata intorno a più domande: come fare in modo che le aspettative negative non portino effettivamente a conseguenze negative, cercando al contempo di massimizzare la probabilità che le aspettative positive si realizzino? Quale ruolo può avere la valutazione in questo?

³ Utilizzando il software MaxQDA.

⁴ Prende il nome dallo psicologo sociale tedesco Robert Rosenthal che ideò un esperimento in cui sottopose un gruppo di alunni di una scuola elementare californiana a un test di intelligenza. Successivamente selezionò, in modo casuale e senza rispettare l'esito e la graduatoria del test, un numero ristretto di bambini e informò gli insegnanti che si trattava di alunni molto intelligenti. Ciò che accadde fu che le insegnanti iniziarono a trattare in maniera molto differenti quei ragazzi e le loro performance scolastiche migliorarono rispetto al resto della classe.

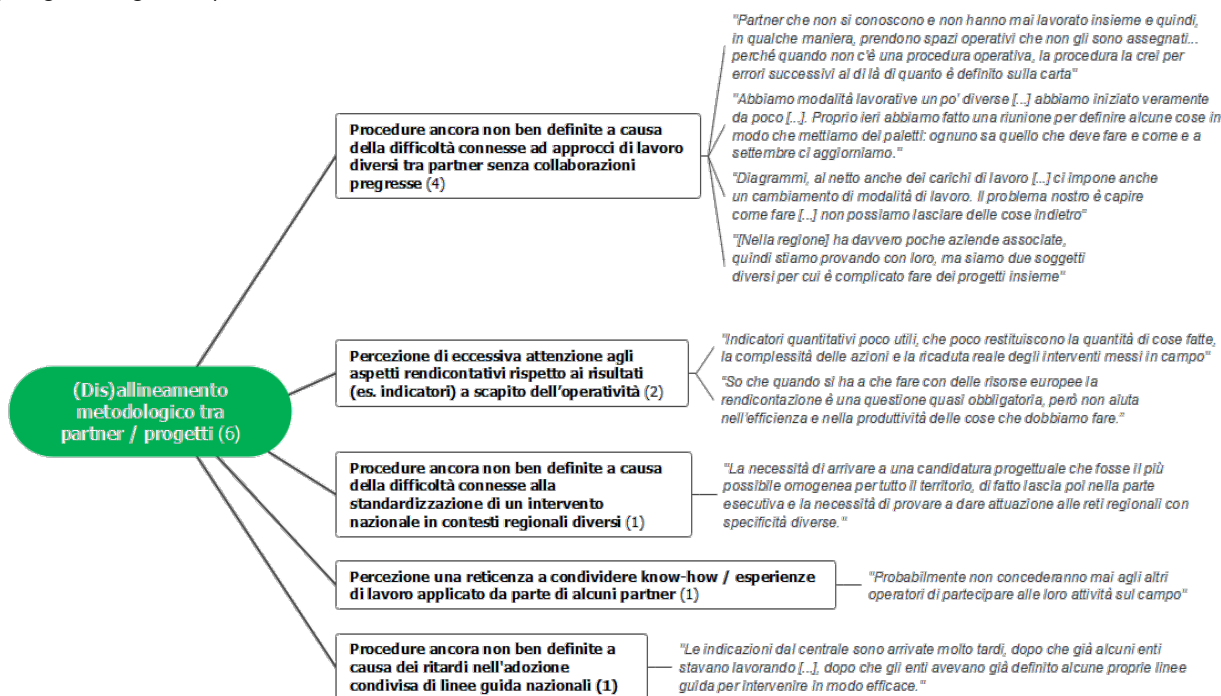


- Il primo approfondimento ha riguardato la **capacity building intra-progettuale**, in particolare osservando quegli elementi di frizione che possono ostacolare la governance progettuale e l'efficacia dell'azione sui destinatari.

Il primo aspetto emerso dalle interviste è stato codificato come **'fragilità della governance del progetto a livello intra-regionale e regionale-nazionale'**. Nella figura seguente sono identificati gli 'stati' associati alla proprietà con un riferimento esemplificativo al testo codificato.



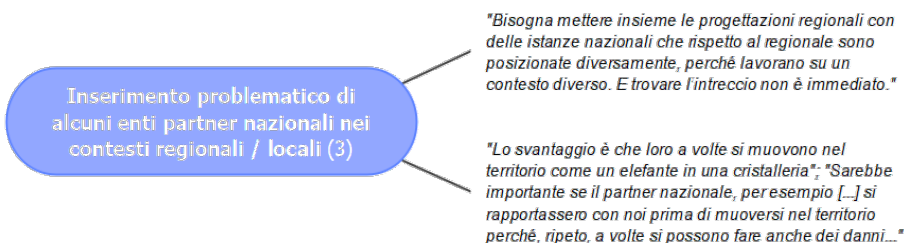
L'aspetto successivo fa invece riferimento al **'(dis)allineamento metodologico tra partner e progetti'** (► figura seguente).



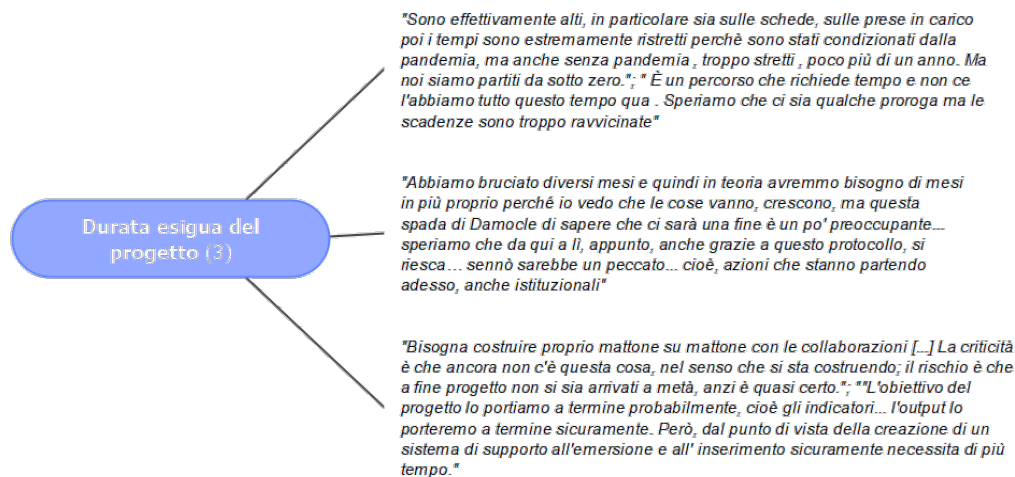
Il terzo elemento si è concentrato invece su una caratteristica puntuale (lo stato sulla proprietà 'senso di ownership') il **'carente senso di ownership a livello regionale rispetto al percorso di progettazione'**, elemento trasversale a molte interviste che ha a che fare, come già accennato, con il "naturale" scollamento tra ciò che è scritto nel formulario di progetto e la sua traduzione operativa in contesti nei quali vi sono **partnership** articolate con culture differenti (► figura seguente).



Altro aspetto emerso dalle interviste fa riferimento all' **'inserimento problematico di alcuni enti partner nazionali nei contesti regionali/locali'** (► figura seguente).



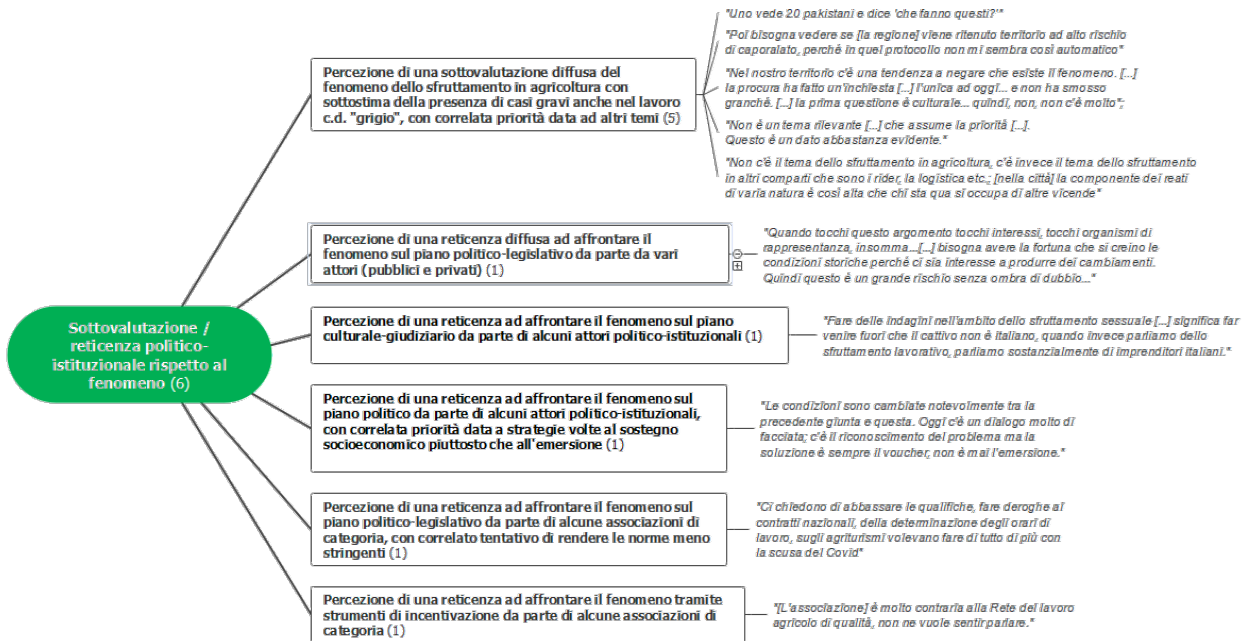
In ultimo un elemento ostacolante che può creare a cascata più problematiche a livello di efficacia viene addebitato alla **durata esigua del progetto** (► figura seguente).



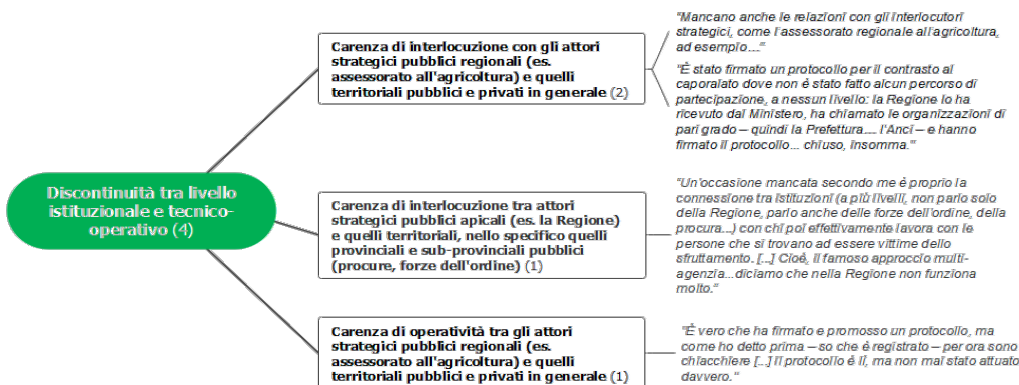
● Il secondo **approfondimento** valutativo ha preso in esame le **reti collaborative inter-istituzionali**, snodo cruciale per contrastare il fenomeno dello sfruttamento e per favorire una presa in carico integrata.

Il primo aspetto emerso dalle interviste è stato codificato come **'sottovalutazione/reticenza politico-istituzionale rispetto al fenomeno'**. Nella figura seguente sono identificati gli 'stati' associati alla proprietà con un riferimento esemplificativo al testo codificato.

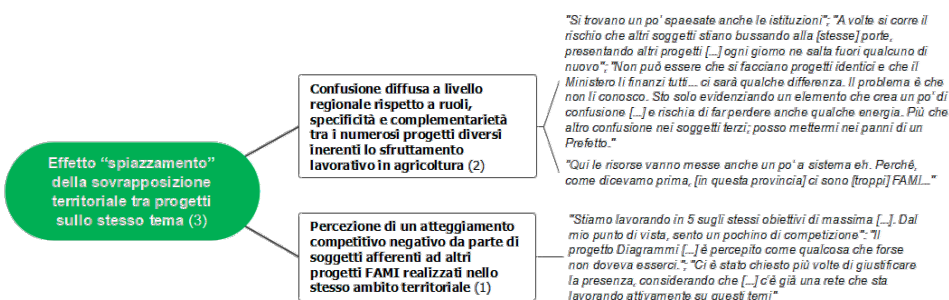




L'aspetto successivo fa invece riferimento alla **'discontinuità tra livello istituzionale e tecnico-operativo'** (► figura seguente).



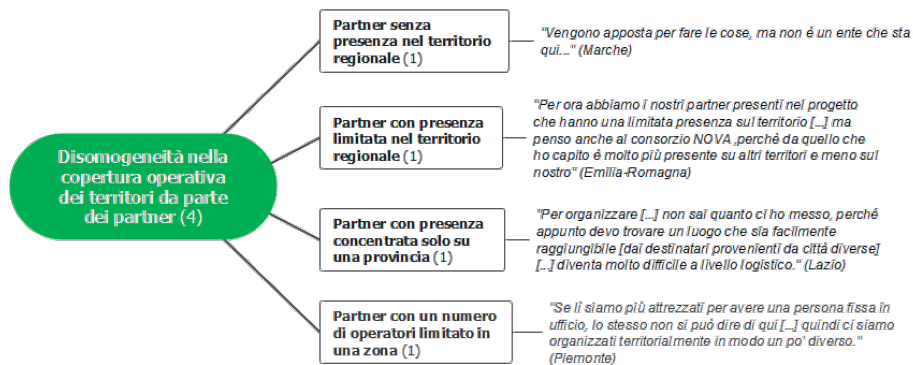
L'ultimo elemento è incentrato sull'**'effetto "spiazzamento" della sovrapposizione territoriale tra progetti sullo stesso tema'** finanziati dal FAMI (► figura seguente).



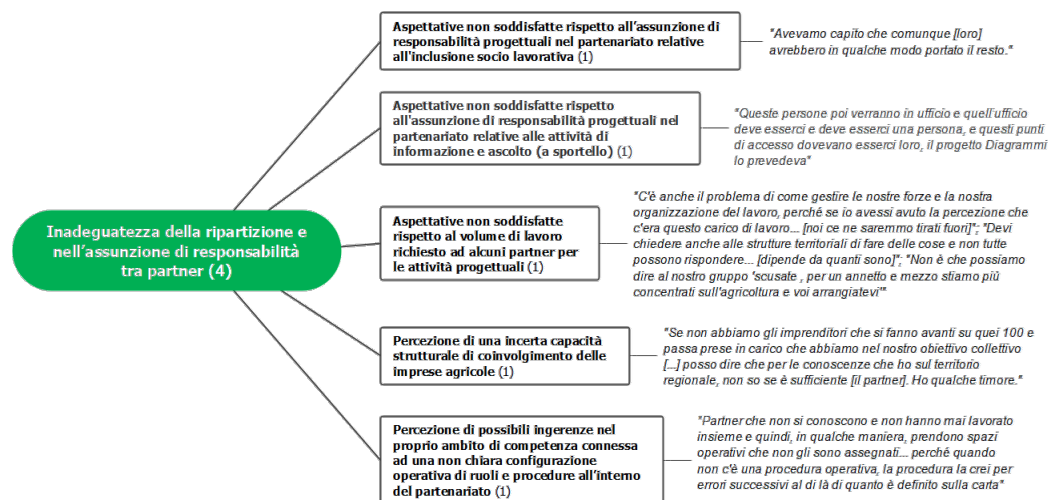
Il terzo e conclusivo **approfondimento** valutativo si è focalizzato sulle **attività sui destinatari**, per sviluppare una riflessione comune sugli elementi che possono ostacolare i cambiamenti attesi sui migranti.

Il primo aspetto emerso dalle interviste è stato codificato come **'disomogeneità nella copertura operativa dei territori da parte dei partner'** (► figura seguente).





L'aspetto successivo fa invece riferimento alla percezione da parte dei referenti regionali dell' **'inadeguatezza della ripartizione e nell'assunzione di responsabilità tra partner'**, aspetto problematico che si riflette sull'erogazione delle prestazioni rivolte ai destinatari (► figura seguente).

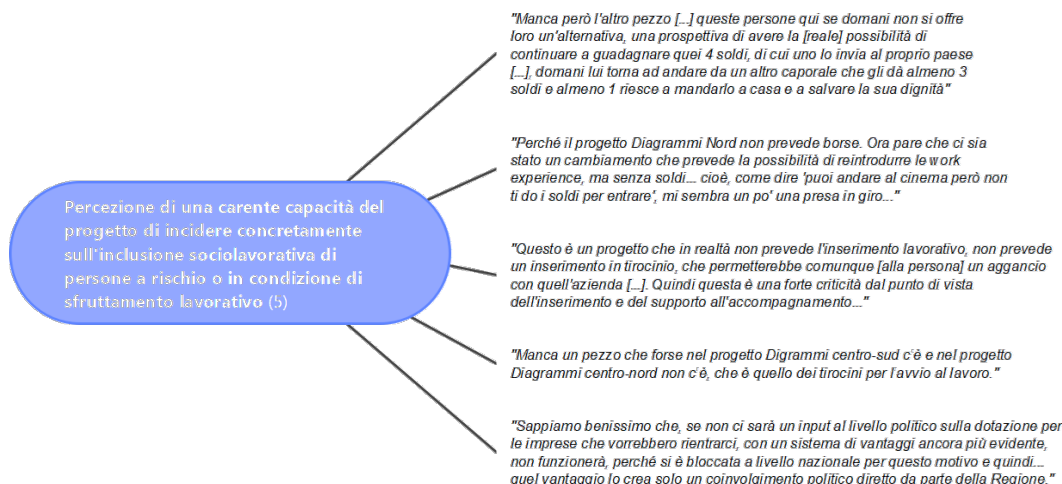


Altro fattore che genera reticenze e frizioni all'interno delle ATS fa riferimento alla **'scarsità di esperienze/capacità adatte dei/tra partner rispetto ai temi progettuali'**, anche per quelle che sono le caratteristiche intrinseche dello sfruttamento in agricoltura (► figura seguente).

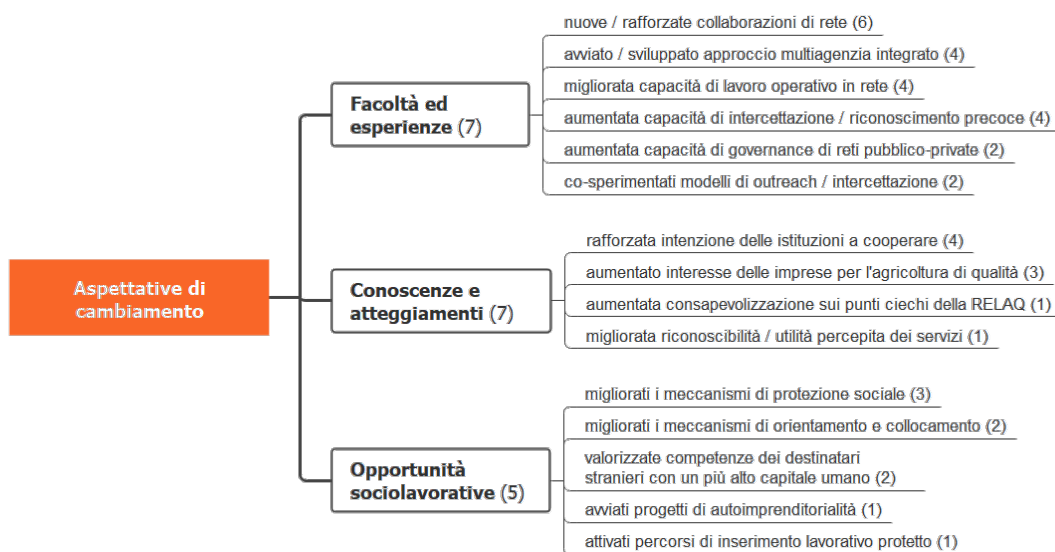


Un ultimo aspetto emerso dalle interviste fa riferimento alla **'percezione di una carente capacità del progetto di incidere concretamente sull'inclusione sociolavorativa di persone a rischio o in**

condizione di sfruttamento lavorativo' (► figura seguente). I referenti si sono interrogati criticamente rispetto alle capacità di favorire percorsi di inserimento lavorativo con gli strumenti a disposizione del progetto previsti dal FAMl (tirocini, borse di lavoro, etc.).



A conclusione dei tre approfondimenti sono state rappresentate le **aspettative di cambiamento** (positive), , poi codificate su tre livelli in termini di: **facoltà ed esperienze, conoscenze e atteggiamenti** e **opportunità socio-lavorative**, ognuno articolato in risultati più dettagliati (► figura seguente).



L'evento si è concluso rimandando la pattuizione del mandato a due giornate di *workshop* valutativo da pianificare tenendo conto delle aspettative e dei desiderata dei partner (tramite una consultazione *online*), finalizzate a creare una 'carta degli impegni', attraverso cui identificare più puntualmente il focus del mandato stabilire al contempo dei 'protocolli' collaborativi tra partner e valutatore (► Par.B.2)..

B.2 LA PATTUZIONE DEL MANDATO VALUTATIVO ALL'INTERNO DELLA CARTA DEGLI IMPEGNI

La Carta degli impegni è stata sviluppata in occasione del Workshop del 20 e 21 dicembre 2021 tenutosi a Roma con i referenti delle organizzazioni partner.

Questa “Carta degli Impegni” ha rappresentato uno strumento, aggiornabile in itinere, per definire e dettagliare quei “provvedimenti” che i partner hanno sottoscritto al fine di facilitare il processo valutativo. I provvedimenti emersi durante il Workshop rappresentano attività dettagliate a livello più operativo tramite una suddivisione in task specifici, realizzabili e monitorabili (sulla cui base i partner assumono responsabilità di collaborazione).



Provvedimento 1
VALIDAZIONE DEL PIANO DI LAVORO PER L'IDENTIFICAZIONE, ANALISI E DIFFUSIONE DELLE PRATICHE PROMETTENTI E DELLE LEZIONI APPRESE DI DIAGRAMMI NORD
<p>L'obiettivo del provvedimento è definire operativamente il percorso di valorizzazione dell'esperienza di Diagrammi Nord come opportunità di apprendimento ed indirizzo per il policy-making.</p> <p>Le pratiche promettenti e le lezioni apprese sono quelle maggiormente significative all'interno del progetto Diagrammi Nord:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Outreach/identificazione vittime di sfruttamento ○ Presa in carico destinatari ○ Formazione diversificata ed inserimento socio-lavorativo ○ Relazione/raccordo con le imprese agricole
Task operativo 1.1.
PRESENTAZIONE DEL PIANO DI LAVORO E DELLO STRUMENTO OPERATIVO (25 febbraio 2022)
<ul style="list-style-type: none"> • Centrale Valutativa organizza e facilita un incontro online al quale partecipano – salvo impossibilità – tutti i referenti e gli operatori progettuali dei partner. Durante l'incontro: <ul style="list-style-type: none"> ➔ il Coordinatore del progetto presenta gli obiettivi e i dettagli operativi del piano di lavoro. ➔ Centrale Valutativa presenta la scheda di identificazione delle pratiche promettenti e delle lezioni apprese, illustrandone obiettivi, modalità di utilizzo, tempistiche e impegno richiesto. ➔ i partecipanti si esprimono – guidati da Centrale Valutativa – rispetto al piano e alla scheda, evidenziando necessità di chiarimento, aspetti di criticità e suggerimenti migliorativi.
Task operativo 1.2.
REVISIONE, CONDIVISIONE INTERNA E AVVIO DEL PIANO DI LAVORO (Marzo 2022)
<ul style="list-style-type: none"> ➔ A seguito dell'incontro di cui sopra, Centrale Valutativa invia a tutti i referenti dei partner una versione aggiornata del piano e della scheda (nonché la registrazione dell'incontro). ➔ I referenti dei partner esaminano piano e scheda, condividendoli poi con i colleghi e gli operatori coinvolti nel progetto. ➔ I referenti dei partner, una volta approvati internamente i due documenti, segnalano al Coordinatore del progetto la propria disponibilità a procedere.

Provvedimento 2
RILEVAZIONE DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI UTILI E COMPILAZIONE DELLE SCHEDE
L'obiettivo del provvedimento, per ogni partner, consiste nell'identificare potenziali pratiche promettenti e lezioni apprese derivanti dall'esperienza progettuale. Parte integrante dell'obiettivo è nel processo di identificazione, che deve essere il più possibile riflessivo, partecipativo e basato su elementi documentati o documentabili.
Task operativo 2.1. RILEVAZIONE DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI (aprile-giugno)
<ul style="list-style-type: none"> → I referenti dei partner, seguendo le indicazioni fornite, interloquiscono con colleghi ed operatori al fine di rilevare i dati e le informazioni (oggettive e soggettive) utili alla compilazione delle schede. → I referenti dei partner individuano e raccolgono documentazione e altro materiale già prodotto connesso ai dati e alle informazioni di cui sopra. → Centrale Valutativa monitora e, se necessario, supporta la fase di rilevazione.
Task operativo 2.2. COMPILAZIONE DELLE SCHEDE (luglio)
<ul style="list-style-type: none"> → I referenti dei partner – sulla base di quanto rilevato nel task precedente – compilano le schede di identificazione delle pratiche promettenti e delle lezioni apprese. → Centrale Valutativa monitora e, se necessario, supporta la fase di compilazione.

Provvedimento 3
ANALISI CONDIVISA E CASI STUDIO
L'obiettivo del provvedimento è approfondire e documentare sistematicamente le pratiche promettenti e le lezioni apprese emerse nella fase di identificazione.
Task operativo 3.1. ANALISI CONDIVISA DELLE SCHEDE (settembre)
<ul style="list-style-type: none"> → Centrale Valutativa effettua una prima analisi delle schede ricevute. → Centrale Valutativa organizza e facilita un incontro online di restituzione e discussione relativo alle pratiche promettenti e alle lezioni apprese al quale partecipano – salvo impossibilità – tutti i referenti e gli operatori dei partner.
Task operativo 3.2. REALIZZAZIONE DEI CASI STUDIO (settembre-novembre)
<ul style="list-style-type: none"> → I referenti dei partner ed i relativi operatori si rendono disponibili per colloqui / interviste (singole o di gruppo) con Centrale Valutativa nella misura che ritengono più congrua per contribuire alla realizzazione dei casi studio. → I referenti dei partner collaborano con Centrale Valutativa nell'individuazione dei soggetti terzi da intervistare ed eventualmente nell'acquisizione di ulteriore documentazione e materiale. → Centrale Valutativa pianifica ed effettua le attività di rilevazione ed analisi dei dati primari e secondari per i casi studio.

Provvedimento 4
INSERIRE NEL REPORT VALUTATIVO FINALE UN APPROFONDIMENTO SULLE PRATICHE PROMETTENTI E LE LEZIONI APPRESE DI DIAGRAMMI NORD E RELATIVA DIFFUSIONE NEI VARI CONTESTI DI POLICY-MAKING (NAZIONALE, REGIONALE E PROVINCIALE)
L'obiettivo del provvedimento è sintetizzare e valorizzare le pratiche promettenti e le lezioni apprese di Diagrammi Nord diffondendole presso policymakers, rappresentanti del settore pubblico e privato ed operatori a livello nazionale, regionale e provinciale.
Task operativo 4.1. CREAZIONE DEL DOCUMENTO (novembre)
<ul style="list-style-type: none"> → Centrale Valutativa redige la presentazione delle pratiche. → Centrale Valutativa organizza un incontro per presentare i risultati delle partiche con i referenti dei partner, apportando ove necessario le modifiche che tengono conto di quanto emerge nella discussione, anche sulla base di un confronto interno con i colleghi e gli operatori coinvolti nelle fasi precedenti. → Centrale Valutativa redige il documento in versione definitiva sulla base delle integrazioni e dei suggerimenti apportati dai partner.
Task operativo 4.2. DIFFUSIONE DEL DOCUMENTO (dicembre e oltre)
<ul style="list-style-type: none"> → Il Coordinatore del progetto imposta e condivide con i partner una strategia generale di diffusione istituzionale del documento, convalidandone al contempo gli aspetti formali → I referenti dei partner integrano la strategia generale con l'inserimento di specifiche opportunità / idee di diffusione del documento a livello nazionale, regionale o provinciale. → I referenti dei partner, in collaborazione con il Coordinatore del progetto, pianificano, organizzano e realizzano le iniziative di diffusione del documento, coinvolgendo anche Centrale Valutativa.

Il **mandato valutativo stipulato si configura, dunque, come un'azione all'insegna dell'autoapprendimento rispetto alle migliori pratiche del progetto**, identificate attraverso le segnalazioni dei partner, selezionate in base in quanto più promettenti, e poi analizzate più approfonditamente per ricavarne spunti utili alla programmazione. I criteri per la selezione delle pratiche (definite "promettenti") sono stati:

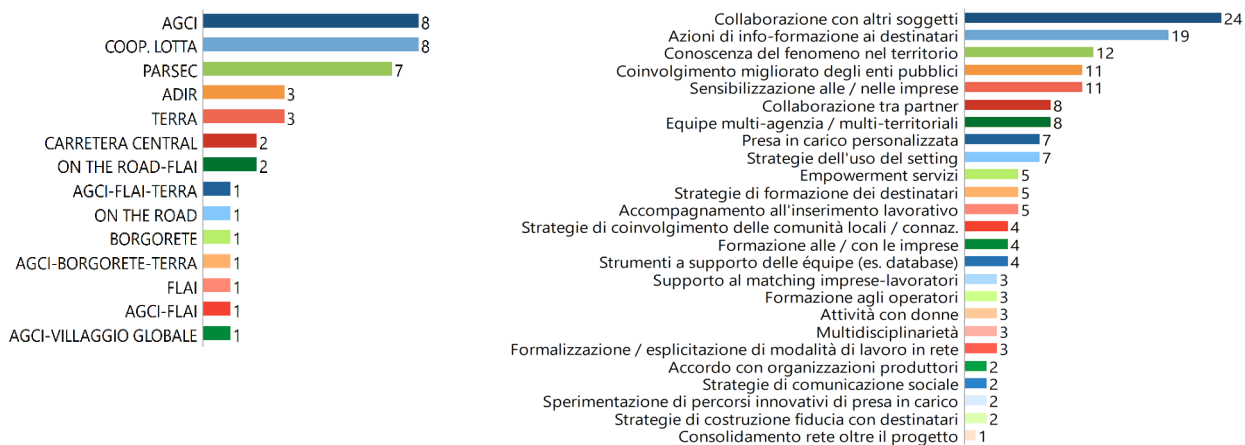
- Innovatività della pratica rispetto all'attività ordinaria
- Rilevanza della pratica rispetto al contesto progettuale
- Rappresentatività tematica della pratica
- Rappresentatività territoriale della pratica

La restituzione delle prassi, come sarà descritto nel Cap. C, è stata condotta evidenziando quei meccanismi e quelle condizioni abilitanti che rendono possibili determinati risultati. Viene così restituita **una cornice di senso all'agire dei partner, sia in chiave di efficacia che di apprendimento organizzativo**, per la sostenibilità delle azioni progettuali e per la costruzione di progettualità future.

Considerando le risultanze dell'esplorazione preliminare, le aspettative dei vari partner, le loro disponibilità e i vincoli man mano emersi, si è pertanto deciso – di comune accordo con il partenariato – di lasciare fuori dal mandato valutativo gli aspetti di efficacia (interna ed esterna) ed efficienza del progetto, circoscrivendo la valutazione di Diagrammi Nord all'analisi delle buone prassi in ottica di *appreciative inquiry* da realizzare principalmente tramite interviste ai referenti e finalizzata a rispondere alla domanda valutativa **"Quali sono le migliori pratiche emerse dal progetto secondo i partner?"**.

B.3 LA SELEZIONE DELLE PRATICHE PROMETTENTI

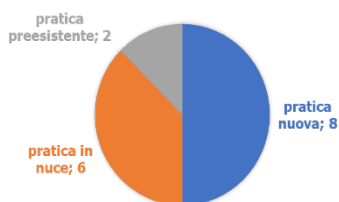
Sono state complessivamente 40 le pratiche segnalate dai partner di progetto, a queste si aggiungono altre 3 pratiche emerse dall'analisi dei documenti progettuali relative alle tre diverse metodologie di *outreach* richiamate nel Par. A.2: l'approccio anti-tratta (NOVA), l'approccio del sindacato di strada (FLAI) e l'approccio della mediazione interculturale (OIM). Sono state inoltre presi in esame, una ricerca (ad opera di Villaggio Globale) sul lavoro agricolo tra gli ospiti delle strutture d'accoglienza, oltre ai 18 protocolli tra partner ed enti esterni al partenariato per la realizzazioni di azioni congiunte nell'ambito del progetto e – in alcuni casi – anche oltre il progetto. L'analisi ha consentito l'identificazione di vari aspetti caratteristici delle pratiche (► figure seguenti).



Sul totale delle pratiche analizzate, Centrale Valutativa ha selezionato (sulla base dei criteri di cui sopra) 16 pratiche particolarmente significative: 2 segnalate da TERRA!; 2 segnalate da Parsec; 1 segnalata da FLAI CGIL; 2 segnalate da ADIR; 4 segnalate da AGCI; 2 segnalate da Carretera central; 1 segnalata da Coop. Lotta; 2 segnalate da On the road. Le pratiche sono state selezionate in modo da coprire le tre aree cardine del contrasto: l'*outreach*, la presa in carico integrata e l'inserimento lavorativo. Le pratiche sono state poi indagate attraverso interviste e l'acquisizione di documentazione. I risultati di questa fase della ricerca valutativa possono essere letti su due piani:

- in quali modi le evidenze raccolte hanno soddisfatto gli obiettivi di cambiamento atteso;
- in che misura i cambiamenti osservati si sono radicati nelle organizzazioni coinvolte, hanno contribuito a rafforzare le conoscenze e gli atteggiamenti degli operatori (il sapere), hanno maturato esperienze nuove attraverso interventi efficaci (integrati, coordinati, specifici, appropriati) ed infine come questi si sono riverberati sui migranti e sulle loro vite, producendo un impatto concreto sui destinatari.

Le pratiche analizzate sono in misura maggioritaria nuove (8), una restante parte (6) è ancora in nuce (utili in chiave di potenziale generativo di cambiamento) e due erano già preesistenti al progetto.



La traccia delle 16 interviste effettuate sulle pratiche promettenti selezionate ha previsto la seguente struttura:

- l'effettività della pratica (se realizzata o solo modellizzata ma ancora non posta in essere);
- cosa è stato fatto/previsto;
- i soggetti coinvolti (quanti e quali soggetti sono stati/sarebbero stati coinvolti e con quali caratteristiche);
- le modalità di coinvolgimento dei soggetti (con quale intensità e in che modo è stato/ sarebbe stato coinvolto ogni (tipo di) soggetto);
- la tempistica in termini di durata (quando è stato realizzato/prevista tale pratica o da quando a quando);
- la tempistica in termini di frequenza (con quale frequenza è/sarebbe stata realizzata tale pratica)
- il volume (quante volte è stata/si intende realizzata/re la pratica)
- le condizioni (quali condizioni sono legate alla sua realizzazione);
- l'innovatività (cosa c'è/ci sarebbe stato di nuovo in tale pratica rispetto a quanto fatto in precedenza);

- gli esiti positivi nel breve termine (esiti positivi che ha/avrebbe prodotto nel breve termine)
- i beneficiari degli esiti positivi nel breve termine (per quali e quanti soggetti - eventualmente, sul totale dei coinvolti/potenziati);
- gli esiti positivi nel medio termine (esiti positivi che ha/avrebbe prodotto nel breve termine)
- i beneficiari degli esiti positivi nel medio termine (per quali e quanti soggetti - eventualmente, sul totale dei coinvolti/potenziati)
- i documenti / materiali (eventuali) di comprova della pratica.

Dalle interviste emergono alcuni elementi trasversali:

- gli operatori parlando delle proprie pratiche hanno parlato anche di quelle dei partner, svelando un intreccio di esperienze, talvolta consolidatesi proprio grazie al progetto;
- si è andati oltre la propria zona di comfort: molti partner si sono spinti oltre il loro «saper fare» per rivedere i confini del proprio agire e collaborare con gli altri;
- nel rispondere alla domanda «ne è valsa la pena?» i partner hanno messo in campo grande disponibilità, dimostrando fiducia e - soprattutto - consapevolezza dei benefici del lavoro in rete.

Ciò che emerge dall'analisi delle pratiche è come il progetto abbia contribuito a valorizzare le capacità preesistenti di ogni partner per far avanzare il sistema di prevenzione e contrasto, anche grazie alla messa in comune di saperi e pratiche. Il consolidamento delle reti, lo sviluppo di governance regionali ed interregionali sono ora processi in divenire che possono contare su una visione più chiara e condivisa. Ciò non ha significato affatto dover limare le differenze reciproche, ma essere in grado di capitalizzare strategicamente sulle potenzialità di ciascuno.

C LA VALUTAZIONE DELLE PRATICHE PROMETTENTI

Le pratiche messe in campo e valorizzate dai partner riguardano principalmente: le innovazioni prodotte per migliorare l'efficacia del sistema di emersione; i sistemi per attivare e governare la presa in carico integrata e le modalità per facilitare gli inserimenti lavorativi e favorire responsabilità sociale del mondo datoriale.

Nei paragrafi seguenti le pratiche promettenti sono state modellizzate identificando, attraverso sequenze logiche, quelle condizioni e quei meccanismi abilitanti che generano 'impatti', questi ultimi intesi come le manifestazioni osservabili di elementi che sono descrittori dell'efficacia progettuale.

Trattandosi di modelli esemplificativi, si noti che il termine 'necessario', per come usato nei paragrafi di seguito, non è da intendersi come concetto logico di 'condizione necessaria', senza la quale un certo esito non può esserci. Salvo esplicitato diversamente, ogni volta in cui si fa riferimento a un certo elemento X come necessario per Y, si intende che X è un elemento facilitante / tendenzialmente abilitante per Y, senza presupporre che non vi possano essere situazioni che disconfermano il nesso di influenza.

C.1 IL SISTEMA DELL'EMERSIONE

Le pratiche messe in campo, a partire dalle azioni di sensibilizzazione degli operatori e operatrici, nonché dei migranti presenti nei centri, hanno prodotto un aumento di soggetti presi in carico dal sistema di protezione, grazie a:

- Un processo virtuoso di sensibilizzazione→emersione→ attivazione protocolli con rete antitrattra→segnalazione→ invio.
- Un'azione di intercettazione ed emersione congiunta tra sindacato ed enti antitrattra per la presa in carico complessiva dei bisogni dei migranti.
- Un insieme di attività di sensibilizzazione realizzate presso centri di accoglienza per persone vittime di violenza di genere (sfruttamento, discriminazioni e violenza di genere sono spesso fenomeni interrelati e normalizzati e non vengono riconosciuti/denunciati nemmeno da chi li subisce).
- Un lavoro congiunto e continuativo con le comunità migranti / religiose per favorire pratiche di inclusione e riconoscimento reciproco e per entrare in relazione di fiducia con potenziali vittime di sfruttamento.

Nella figura alla pagina seguente (► Figura 1) si restituisce una configurazione di un modello di *outreach* che ha inerisce le relazioni con CAS, SAI e Centri Anti-violenza (lo schema va letto partendo da sinistra a destra: ogni gruppo di cartellini costituisce un insieme di condizioni/meccanismi che genera le basi per il gruppo successivo).

La configurazione proposta consente di sintetizzare la prassi utilizzando il seguente schema narrativo:

- Per poter avviare attività (nei CAS, SAI o Centri anti-violenza) che dalla sensibilizzazione portino all'emersione è necessaria la presenza di accordi con le Prefetture per potervi accedere e l'avvio di un protocollo con i CAS/SAI/CAV per la trasmissione di dati sensibili; bisogna inoltre disporre di formatori con relazioni strutturate e codificate nella gestione dell'emersione e dell'assistenza e con esperienza e competenze procedurali strutturate e codificate nella gestione dell'emersione e dell'assistenza. Altra condizione rilevante è che i CAS/SAI/CAV siano provvisti di risorse umane non soggette a turnover eccessivo e con un'adeguata disponibilità temporale (per poter collaborare proficuamente);
- le attività all'interno dei centri si muovono su due target distinti: da una parte, la formazione agli operatori, focalizzata su indicatori per il riconoscimento precoce, basata su approccio pratico sui potenziali casi e sulla visione di insieme del sistema territoriale di *referral* e presa in carico per l'emersione e non solo. Dall'altra parte, all'interno delle strutture va avviata un'attività di info-sensibilizzazione ai migranti non focalizzata solo sullo sfruttamento e sugli aspetti legali, bensì in grado di approcciare l'esperienza migratoria intersoggettiva da più punti di vista, anche usando storie di vita.
- I primi cambiamenti osservabili si manifestano in termini di:
 - maggiori conoscenze/competenze degli operatori CAS/SAI/Centri anti-violenza rispetto ai segnali di rischio individuale;
 - maggiori conoscenze/competenze degli operatori CAS/SAI/Centri anti-violenza rispetto al fenomeno generale e agli strumenti di risposta;



- maggiore consapevolezza delle (potenziali) vittime rispetto alla propria condizione di genere rispetto al fenomeno;
 - maggiore consapevolezza delle (potenziali) vittime rispetto alla propria condizione sociolavorativa;
 - maggiore conoscenza delle (potenziali) vittime rispetto alle opportunità di aiuto.
- queste condizioni generano a cascata negli operatori CAS/SAI/CAV un maggiore senso di autoefficacia rispetto al tema dello sfruttamento e una maggiore propensione ad investire tempo ed energie nell'osservazione e nei colloqui per il riconoscimento precoce, creando, al contempo, un maggiore senso di aiutabilità nelle (potenziali) vittime. Fattori, questi, che favoriscono un atteggiamento proattivo degli operatori nel segnalare/inviare ai soggetti deputati all'emersione le (potenziali) vittime e un atteggiamento delle (potenziali) vittime meno reticente e più propenso all'apertura.
- Ciò che si osserva è dunque una diminuzione negli invii/segnalazioni di "falsi positivi" (migranti che – in realtà – non sono in condizione di sfruttamento lavorativo), un miglioramento/aumento degli invii/segnalazioni di potenziali vittime ai soggetti deputati ed un miglioramento/aumento di autoinvii/autosegnalazioni di potenziali vittime ai soggetti deputati.

Gli 'impatti' visibili a livello di sistema hanno a che fare con un ridotto rischio di *overbooking* dei percorsi di presa in carico integrata per l'emersione, maggiori/migliori avvisi di percorsi di emersione dallo sfruttamento lavorativo e in generale un rafforzamento della rete territoriale tra i soggetti di primo e quelli di secondo livello.

Una seconda modellizzazione è stata realizzata tenendo conto di due pratiche promettenti (Parsec-Carretera Central-OIM) relative alla sensibilizzazione dei migranti nei luoghi di culto (► Figura 2).

La configurazione proposta consente di sintetizzare la prassi utilizzando il seguente schema narrativo:

- Nei territori devono essere presenti delle comunità di migranti con le quali sono state instaurate delle relazioni tali da consentire l'avvio di una interlocuzione e un successivo coordinamento con i leader (amministrativi, religiosi, politici) dei vari centri di culto per poter pianificare ogni visita e ricevere indicazioni (incluse attività, modalità di presenza, movimenti, etc.);
- tali condizioni sono determinanti nel far sì che i leader di comunità possano legittimare la presenza degli operatori attraverso una presentazione dell'équipe in plenaria con un discorso che colloca il lavoro dell'équipe come un'opportunità di sostegno alla comunità e di "ponte" con l'Italia;
- in tal modo il supporto diretto dei leader di comunità rende credibile l'équipe e ne facilita il lavoro all'interno della comunità;
- il lavoro dell'équipe deve essere fondato su tre pilastri:
 - la presenza degli operatori in loco utilizzando un approccio da bassa soglia per consentire l'avvicinamento delle potenziali vittime di sfruttamento lavorativo;
 - la realizzazione di interventi su vari aspetti con un approccio trasversale (evitando l'argomento lavorativo nel caso degli indiani per via di "orecchie indiscrete");
 - la ripetizione di visite dell'équipe con approccio "a imbuto" (interventi man mano più espliciti se consentito dai leader)
- i primi risultati direttamente osservabili sul campo si manifestano con:
 - uno sviluppato interesse dei migranti presenti verso l'équipe;
 - una ridotta diffidenza dei migranti presenti verso l'équipe;
 - un rafforzamento della visibilità e riconoscibilità dell'équipe.
- si sviluppa un cambio di paradigma nelle relazioni tra équipe e migranti che genera nell'immediato una crescita intensiva (alto numero in poco tempo) di contatti con utenti potenzialmente interessati (che si avvicinano / riavvicinano spontaneamente) e un consolidamento ulteriore delle relazioni con le comunità di migranti;
- l' 'impatto' si manifesta in termini di aumentate opportunità di presa in carico di migranti destinatari e di mappatura "a valanga" di nuove comunità / nuovi luoghi di aggregazione (tramite segnalazione o invito esplicito).

Figura 1 - Parsec / Coop. Lotta / TERRA! – Formazione, sensibilizzazione e invii con SAI/CAS/CAV

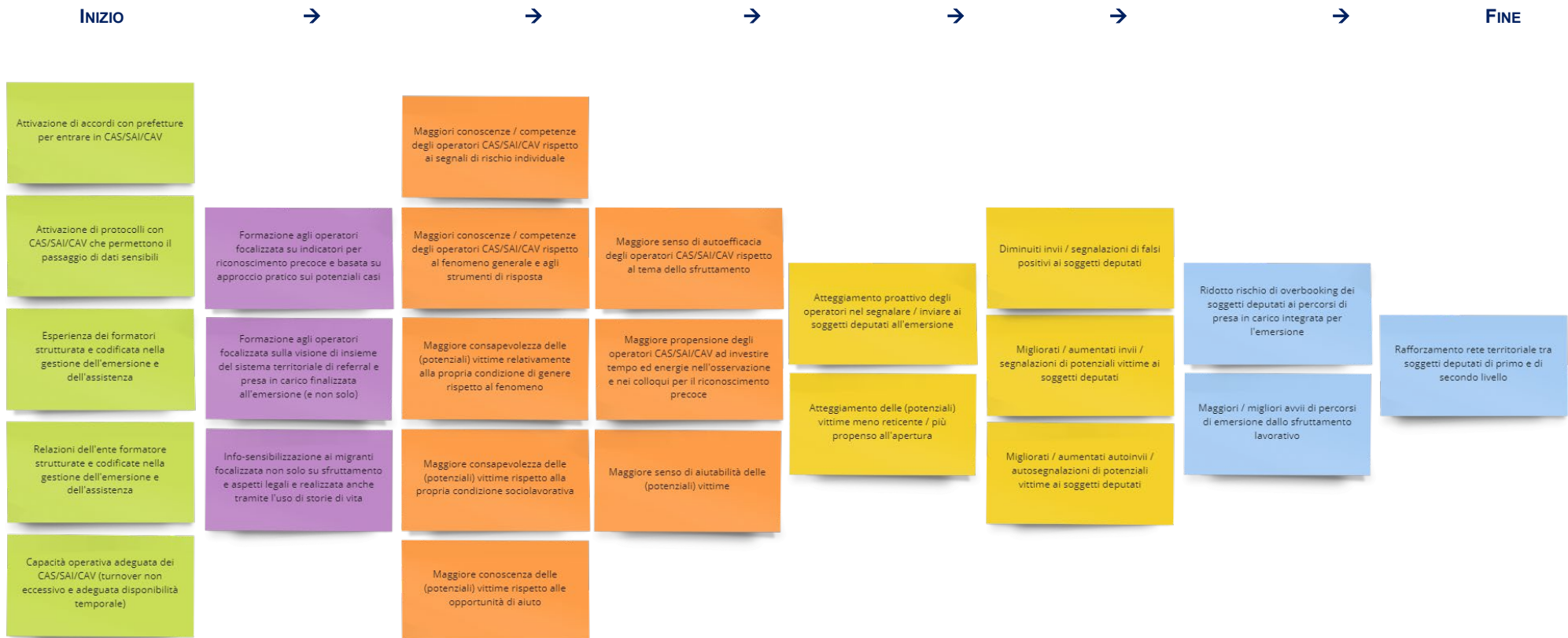


Figura 2 - Parsec / OIM / Carretera Central – Sensibilizzazione nei luoghi di culto



C.2 LA PRESA IN CARICO INTEGRATA

La presa in carico integrata rinvenibile nelle prassi si è tradotta principalmente nella:

- sperimentazione di accordi e progettualità comuni tra produttori, organizzazioni datoriali e consorzi di produttori con enti locali e no profit per interventi congiunti e mirati alla formazione e all'orientamento lavorativo, all'inserimento lavorativo e all'accesso ai servizi complementari necessari in combinazione pubblico-privato (in particolare trasporti e abitare);
- alla strutturazione di équipe multidisciplinari provinciali e regionali a geometrie variabili in base alle esigenze del caso e in base alla fase di presa in carico;
- alla sperimentazione di un sportello interregionale di II livello in grado di attivare reti anche tra gli stessi enti tratta e sindacati, anche tra regioni diverse, al fine di ridurre il rischio di fallimento di presa in carico e di riadattarla alle caratteristiche del fenomeno (stagionalità, mobilità, sommerso).



Nella figura alla pagina seguente (► Figura 3) si restituisce una configurazione tipo di un modello di presa in carico integrata che mette insieme più pratiche valorizzate dai partner e include, nel caso specifico⁵ anche la sottoscrizione del “Protocollo di Ravenna” (Protocollo per la costituzione di una rete locale per il contrasto allo sfruttamento lavorativo in agricoltura nella provincia di Ravenna) da parte del Comune di Ravenna, il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Bologna, la Cooperativa Terra Mia, ADIR, FLAI-CGIL, AGCI, Terra!, CIDAS Cooperativa Sociale, l'altro Diritto ODV e Farsi Prossimo ODV.

La configurazione proposta consente di sintetizzare la prassi utilizzando il seguente schema narrativo:

- Per poter costruire un percorso di presa in carico integrata è necessario innanzitutto che nel territorio vi sia interesse da parte dell'ente locale di riferimento rispetto al tema dei migranti (osservabile, ad esempio, dalla presenza di uno sportello migranti a gestione pubblica) e che a tale intenzione sia affiancata la presenza di una rete di soggetti disposta a lavorare insieme (consapevolezza dei vantaggi di un sistema di presa in carico integrata) ciascuna con il proprio bagaglio di esperienze e professionalità da mettere in campo (legittimazione reciproca);
- in tal modo è possibile portare avanti un'intensa attività di formazione/autoformazione dentro e fuori la rete iniziale su più livelli: attraverso laboratori rivolti ai CAS/CAI (a tal proposito rimanda alla modellizzazione descritta nel Par. C.1 sull'*outreach*), laboratori rivolti agli operatori su prassi ed esperienze maturate per sviluppare riflessioni comuni sulla presa in carico attraverso équipe multidisciplinari, e la costituzione di osservatorio sul fenomeno dello sfruttamento lavorativo in agricoltura. Parallelamente deve essere attivato un percorso finalizzato alla formalizzazione del protocollo, ponendo attenzione alla governance, in modo che sia l'ente pubblico a mantenere il coordinamento perché se viene tutto delegato al terzo settore (esternalizzato), la sostenibilità dell'azione è a rischio;
- I primi cambiamenti osservabili fanno riferimento a:
 - il ruolo dell'ente pubblico che è “regista del sistema”;
 - la costituzione di équipe multidisciplinari con soggetti appartenenti a realtà inserite nel protocollo, che pianificano le azioni concrete e di sistema sul territorio;
 - la costituzione di una rete “pluri-offerta” in grado di fornire un ventaglio più ampio di risposte per quelle vittime che prima ricevevano interventi di aiuto parcellizzati e frammentari.
- Tale configurazione di elementi consente di sviluppare un sistema di analisi e gestione condivisa dei casi complessi che genera meccanismi di referral condivisi, qualitativi (non standardizzati ma basati sulla complessità del caso) e multipli (più invii a soggetti diversi per lo stesso destinatario) che connotano una presa in carico integrata efficace.

Una seconda configurazione (► Figura 4) fa riferimento alla sperimentazione di *uno sportello integrato di secondo livello sovra-regionale* (ADIR-OIM-Borgorete-FLAI-CGIL- TERRA! E AGCI).

La configurazione proposta consente di sintetizzare la prassi utilizzando il seguente schema narrativo:

- In un progetto multiregionale a maggior ragione – ma anche in un progetto regionale che deve sapersi cimentare con il fenomeno dello sfruttamento lavorativo soprattutto rispetto al tema della

⁵All'interno del progetto Diagrammi Nord sono stati sottoscritti 18 protocolli nella gran parte dei casi utili a disegnare relazioni e responsabilità sia nella fase di presa in carico integrata che di inserimento lavorativo.

stagionalità – deve essere presente la consapevolezza tra gli enti che il percorso di sfruttamento delle potenziali vittime è molto dinamico e non circoscrivibile all'interno di un contesto territoriale predefinito; tale consapevolezza è anche ben radicata negli operatori che sanno quanto sia necessario dover scambiare informazioni con altri colleghi di altre regioni sulle prese in carico dei lavoratori stagionali. Tale presa di coscienza deve essere accompagnata da un lato da una spiccata conoscenza degli operatori sulla presenza della rete degli enti antitrattra e dei sindacati nelle diverse regioni e dall'altro deve esserci una presa di responsabilità manifesta degli enti di dover creare un sistema di scambio di informazioni e pratiche di lavoro interregionale.

- Quello che si osserva nel breve periodo è un'augmentata capacità degli enti di interagire con gli altri in base ai casi, un'augmentata capacità degli operatori di raccogliere e trasferire dati e un'augmentata capacità degli operatori di lavorare in rete.
- L'agire di tali facoltà generano a cascata:
 - un rapporto tra enti anti-tratta e sindacato più consolidato;
 - una migliore strumentazione basata sulla compilazione del database da parte équipe interregionali per il confronto sul fenomeno e sui casi;
 - una composizione variabile delle équipe multidisciplinari interregionali (che si formano in base ai casi, ad esempio, accentuando la dimensione legale o psicologica del team a seconda delle necessità);
 - la definizione di nuove procedure per lavorare a livello interregionale.
- Gli effetti visibili a livello di sistema di presa in carico e di analisi del fenomeno si manifestano in termini di:
 - un aumento nello scambio di informazioni a livello interregionale sulle aziende potenzialmente coinvolte in casi di sfruttamento lavorativo;
 - un aumento nello scambio di informazioni a livello interregionale rispetto alla mobilità e stagionalità degli spostamenti dei migranti potenziali vittime di sfruttamento
 - un riadattamento e/o nuovi strumenti di lavoro che anticipano un riassetto dei servizi che supera la dimensione del singolo territorio.
- Tali elementi rendono possibile un'analisi e gestione condivisa dei casi abilitando una presa in carico interregionale e al contempo orientano le visite ispettive di controllo nelle aziende a rischio per verificare la presenza di fenomeni di sfruttamento;
- l'impatto investe sia la dimensione del contrasto (un aumento delle segnalazioni in procura delle aziende potenzialmente implicate nello sfruttamento) che quella della repressione con, al contempo, un'augmentata efficacia nella prevenzione secondaria tramite la presa in carico delle potenziali vittime che si spostano tra diverse regioni.

Figura 3 – ADIR / FLAI / AGCI / TERRA! – Protocollo di Ravenna

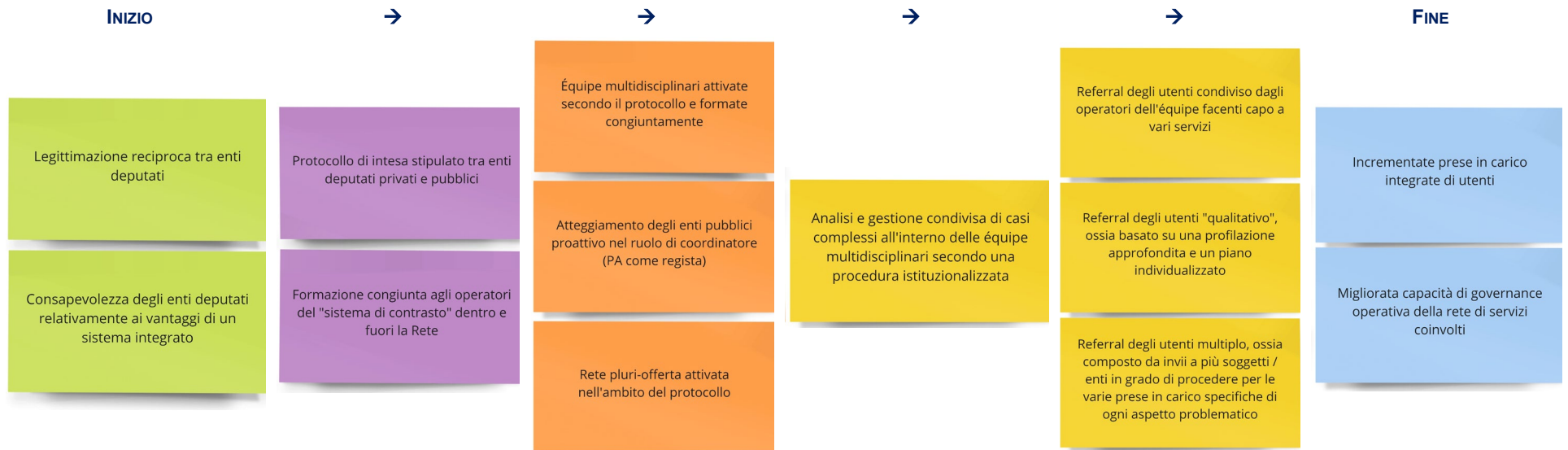
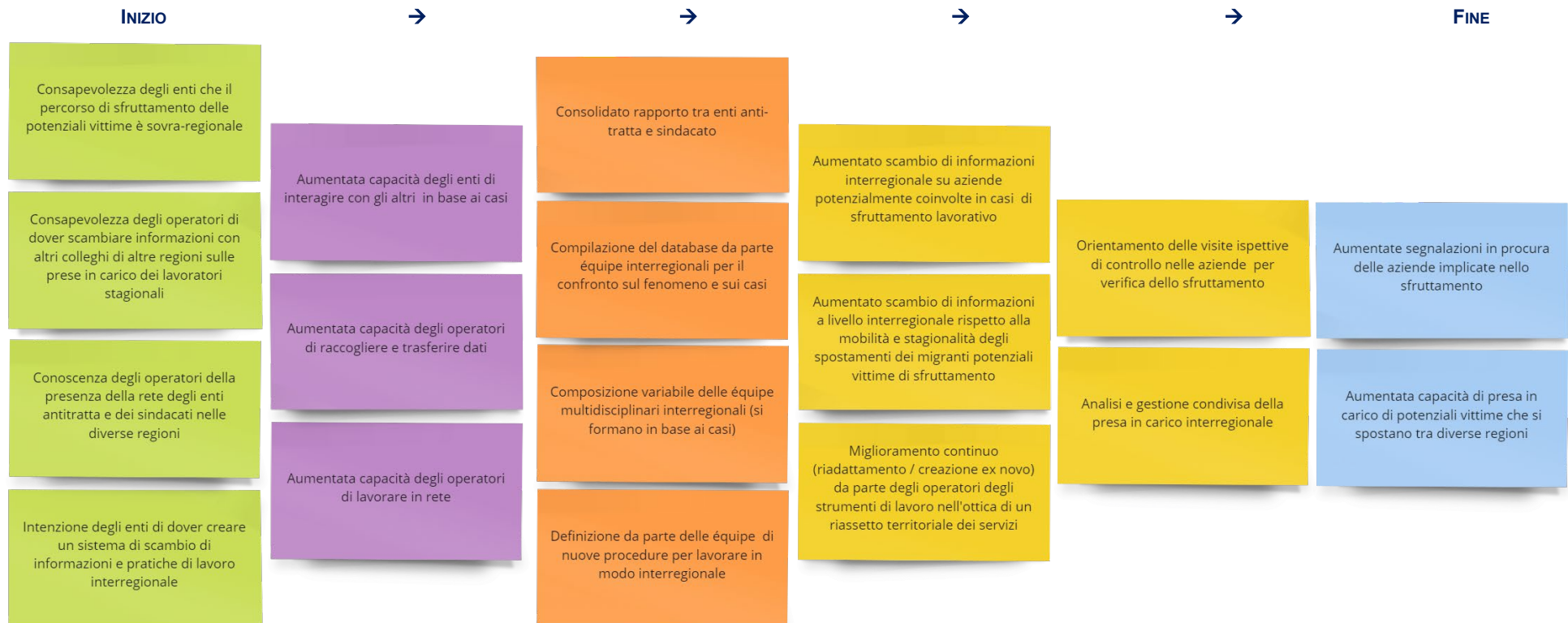


Figura 4 - ADIR / OIM / Borgorete / FLAI / CGIL / TERRA! / AGCI – Sportello integrato di secondo livello



C.3 PERCORSI DI INSERIMENTO LAVORATIVO

I percorsi di formazione e inserimento lavorativo realizzati in collaborazione con le imprese e rivolti a persone provenienti da Paesi terzi, vittime o potenziali vittime di sfruttamento lavorativo, hanno generato risultati promettenti in termini di occupazione.

Dietro a questi successi vi è la presenza di protocolli con le filiere delle aziende agricole di produzione e trasformazione, la consulenza ed il supporto dei partner dal punto di vista della segnalazione, del supporto legale, della mediazione linguistica, e dell'erogazione di moduli formativi.

Nella figura alla pagina seguente (► Figura 5) si restituisce una configurazione di un modello di *formazione/inserimento lavorativo* promosso da On the road.

La configurazione proposta consente di sintetizzare la prassi utilizzando il seguente schema narrativo:

- Per poter avviare i percorsi di inserimento è necessario mappare le aziende agricole di piccole e medie dimensioni a carattere familiare presenti nell'area di intervento, avviare una fase di contatto con gli imprenditori anche tramite segnalazioni, selezionando quelle che siano in cerca di lavoratori per mansioni specifiche e qualificate, sulla base dei colloqui effettuati e della disponibilità selezionare quelle che hanno titolari interessati ad ospitare le attività di progetto e che siano appassionati nel narrare e trasferire il senso delle attività dell'impresa. Allo stesso tempo è importante selezionare quei migranti interessati a svolgere percorsi di formazione e inserimento lavorativo in ambito agricolo.
- Le attività all'interno dell'azienda sono fondate sulla centralità dell'imprenditore come figura chiave della formazione, che costruisce percorsi formativi su tutto il ciclo produttivo su piccoli gruppi di discenti.
- I primi cambiamenti osservabili attraverso le attività formative si manifestano in termini di:
 - una maggiore comprensione dei migranti della propria funzione potenziale all'interno del ciclo produttivo;
 - una maggiore comprensione dei migranti delle motivazioni alla base e del senso dell'impresa
 - una maggiore comprensione da parte dei datori di lavoro e dei migranti delle competenze richieste;
 - una maggiore consapevolezza degli imprenditori sul ruolo sociale che possono svolgere nel contrasto allo sfruttamento lavorativo.
- Tale configurazione di elementi consente di sviluppare nei migranti una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza e negli imprenditori una maggiore consapevolezza dei vantaggi e dei limiti dei candidati effettivi e del bacino di offerta.
- Ciò che si osserva è dunque una maggiore occupabilità dei migranti coinvolti e un giudizio positivo degli imprenditori sull'esperienza fatta avendo una cognizione chiara del costo-beneficio dell'inserimento di migranti.

Gli "impatti" visibili a livello di sistema hanno a che fare con l'avvio di percorsi di inserimento lavorativo e la costruzione di una rete di datori di lavoro disponibili per avviare percorsi di formazione e inserimento.

Una seconda modellizzazione è stata realizzata tenendo conto delle pratiche promettenti condotte attraverso la collaborazione di alcuni partner con altre reti esterne per realizzare percorsi di inserimento lavorativo in ambiente protetto (► Figura 6).

Il modello proposto consente di sintetizzare le prassi utilizzando il seguente schema narrativo:

- Per poter avviare i percorsi di inserimento lavorativo protetto è necessario che sia presente una rete esterna di realtà, composta, ad esempio, da fattorie sociali o cooperative sociali di tipo B, che abbiano un'esperienza pregressa nell'inclusione sociolavorativa. Allo stesso modo è necessario aver portato avanti un'attività di *scouting* sui migranti (potenziali) vittime di grave sfruttamento all'interno dei CAS/SAI/CAV o dei centri della Caritas identificando quelli che hanno una maggior propensione per l'inserimento sociolavorativo protetto in ambito agricolo (ma non solo⁶).
- Il passo successivo è quello di realizzare una serie di attività:

⁶ Come sarà esplicitato nelle conclusioni e raccomandazioni, la possibilità di indirizzare i migranti solo all'interno di percorsi di inserimento in agricoltura è un elemento fortemente ostacolante per l'efficacia progettuale. Un approccio rigidamente settoriale nella presa in carico delle vittime di sfruttamento lavorativo in agricoltura obbliga gli operatori a non tener conto delle competenze e delle richieste dei singoli casi frutto dei percorsi individuali.



- sensibilizzare e formare le fattorie e le cooperative sul target specifico dei migranti a rischio di sfruttamento
 - sensibilizzare e formare le fattorie e le cooperative tramite un approccio sistemico (psicologico, formativo, di presa in carico sociale)
 - in ultimo, avviare percorsi di formazione e inserimento dei migranti a rischio sfruttamento nelle realtà coinvolte (prediligendo ad esempio, l'approccio basato sui piccoli gruppi come suggerito nella pratica precedente).
- I benefici sulle facoltà dei destinatari diretti delle attività si manifestano in termini di:
- una maggiore consapevolezza da parte delle fattorie e delle cooperative coinvolte rispetto alla possibilità di coinvolgere target differenti di lavoratori stranieri (il target dei migranti vittime di sfruttamento lavorativo non è tra quelli presenti in molte di queste realtà che fanno riferimento più ai servizi sociali per le disabilità o alle carceri per gli ex detenuti);
 - una maggiore disponibilità delle fattorie e delle cooperative nel relazionarsi con altri soggetti della rete che si occupa di migranti;
 - una maggiore comprensione da parte delle fattorie e delle cooperative del fenomeno dello sfruttamento lavorativo in agricoltura;
 - una migliore messa a fuoco da parte dei migranti coinvolti del proprio percorso personale di inserimento socio-lavorativo;
 - una maggiore comprensione da parte dei migranti coinvolti delle competenze richieste nel mercato del lavoro locale.
- I risultati immediati osservabili investono sia le reti esterne che i destinatari (migranti):
- una migliorata capacità percepita (senso di autoefficacia) dei soggetti di rete che si ottiene nel lavorare sul tema del contrasto allo sfruttamento lavorativo;
 - delle maggiori opportunità di lavoro sociale da parte dei soggetti di rete, ad esempio con l'accesso ai finanziamenti pubblici dedicati;
 - una maggiore occupabilità dei migranti coinvolti ed una migliore autonomia rispetto alle proprie scelte di vita.
- L'impatto a livello di sistema si manifesta in termini di un consolidamento tra i partner che fanno attività formativa con i soggetti terzi che fanno inserimento lavorativo e sotto forma di maggiori inserimenti lavorativi dei migranti a rischio di sfruttamento.

Figura 5 - On the Road – Formazione e inserimento lavorativo nelle aziende agricole piccole e medie

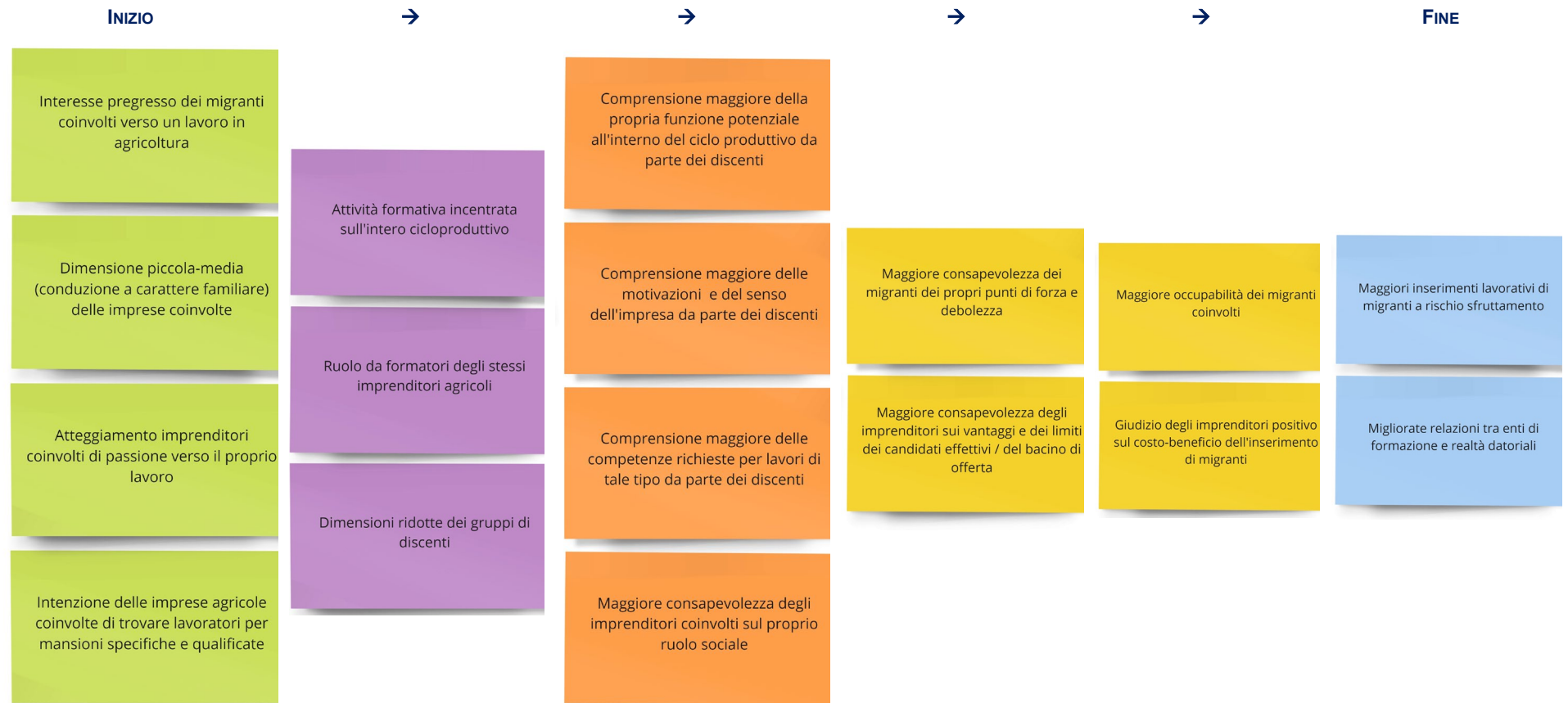
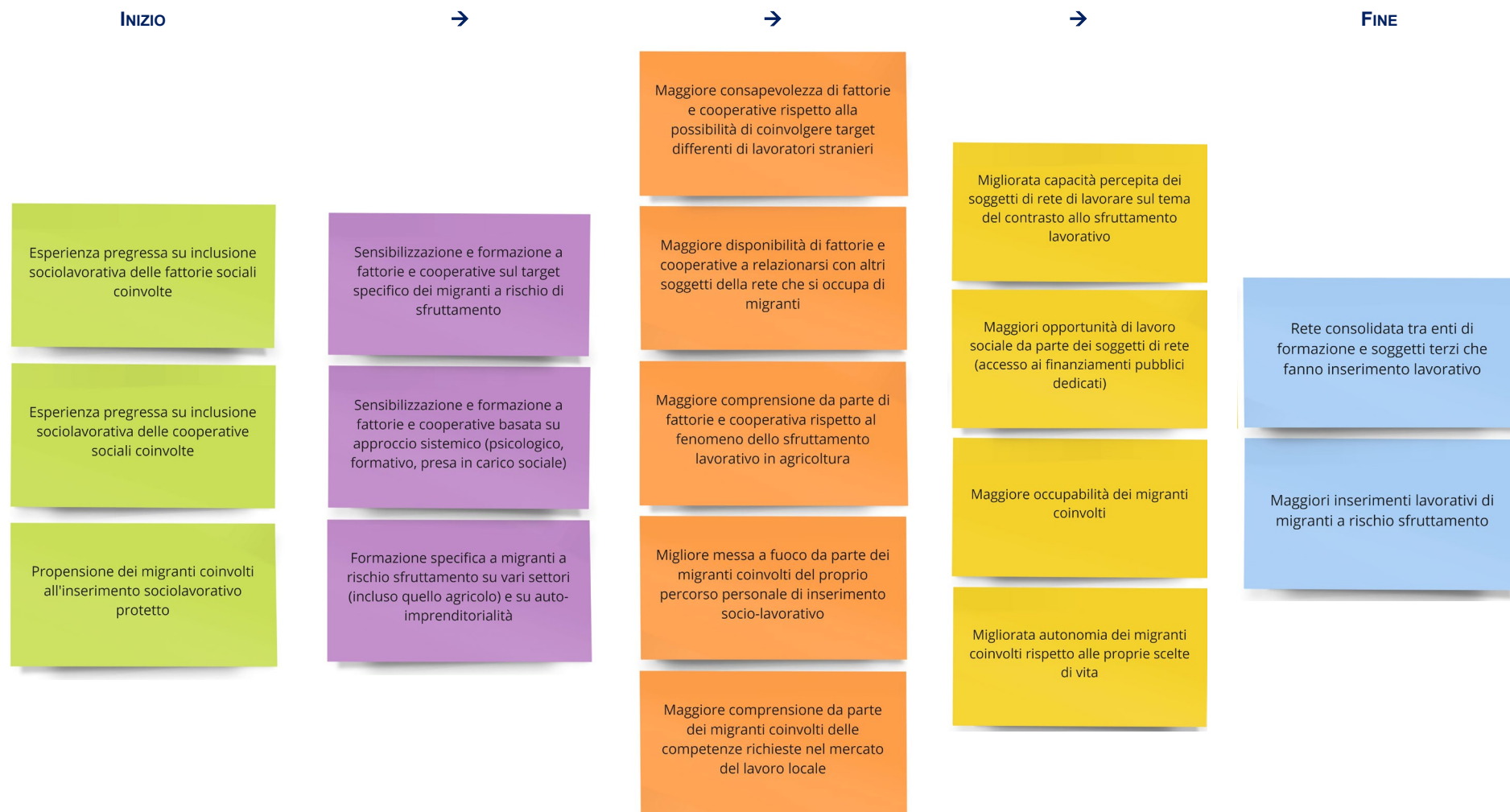


Figura 6 - AGCI / Cooperative di tipo B, Reti di fattorie Sociali, Caritas CAS e CAI – Percorsi di inserimento lavorativo protetto in reti esterne di inserimento lavorativo



C.4 CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI: LE LEZIONI APPRESE PER IL FUTURO DIAGRAMMI NORD

Il progetto Diagrammi Nord è intervenuto per contrastare un fenomeno che sembra difficile da scalfire. Nel VI Rapporto dell'Osservatorio Placido Rizzotto si reiterano dati (a partire dalle stime dell'Istat) che evidenziano che, nel corso del 2021, sono stati circa **230 mila gli occupati impiegati irregolarmente** nel settore primario (oltre un quarto del totale degli occupati del settore), in larga parte «*concentrata nel lavoro dipendente, che include una fetta consistente degli stranieri non residenti impiegati in agricoltura*».

Dal punto di vista della performance il **progetto Diagrammi Nord ha raggiunto i suoi target numerici** in termini di beneficiari e di sistema: **20.263** i beneficiari raggiunti da interventi di outreach (emersione e prevenzione); **6.817** le ore di attività erogate in percorsi formativi per migranti vittime (o potenziali vittime) finalizzati all'integrazione lavorativa, linguistica e abitativa, attività che hanno coinvolto **1.840 beneficiari**. **1.300 sono state le imprese agricole coinvolte** in **160 incontri** di informazione e di confronto; **31 percorsi mirati** per il sostegno e l'affiancamento alle stesse imprese; **18 partnership tra imprese** per rivisitare i propri modelli organizzativi, produttivi e di filiera. Tutto questo è stato realizzato grazie alla piena attivazione di un sistema composto da 17 partners e 34 attori territoriali, un modello di intervento sempre più necessario alla costruzione di programmi strutturali a favore delle vittime di sfruttamento lavorativo.

Dal punto di vista valutativo questa straordinaria capacità di attivazione territoriale, regionale e interregionale è stata valorizzata grazie a Diagrammi Nord: il progetto ha contribuito a **rafforzare le capacità pre-esistenti** di ogni partner per far avanzare il sistema di prevenzione e contrasto, anche grazie alla **messa in comune di saperi e pratiche**. Il **consolidamento delle reti**, lo **sviluppo di modelli di governance regionali ed interregionali** sono ora (alla fine di Diagrammi Nord) processi in divenire che possono contare su una **visione più chiara e condivisa**. Ciò non ha significato affatto dover limare le differenze reciproche, ma essere in grado di **capitalizzare strategicamente sulle potenzialità di ciascuno**.

L'attività di ricerca di pratiche rientra in un filone di ricerca valutativa, la cosiddetta *grounded theory*, che cerca di mettere a fuoco i casi di maggior successo e i casi di minor successo come esempi che favoriscano un apprendimento di "teorie fondate" da parte degli utilizzatori della valutazione rispetto agli effetti positivi e negativi generati di certi modelli di intervento. Nel caso di Diagrammi Nord, la focalizzazione sulle sole prassi promettenti fa parte di una specifica modalità di analisi chiamata *appreciative inquiry*, che postula che dai casi di successo è possibile apprendere contemporaneamente ciò che dev'essere fatto e ciò che non dev'essere fatto, perché la buona prassi fornisce a chi ne è sprovvisto un ipotetico e fattibile percorso di adattamento della pratica alla propria realtà. Tale approccio, inoltre, consente di assolvere a quanto specificato nella 'Carta degli impegni' (►B.2), rispetto alla utilizzo dei risultati della valutazione per la costruzione del nuovo Diagrammi Nord in vista della programmazione 2021-2027.

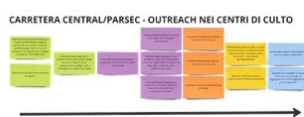
Queste pratiche hanno riguardato il sistema di emersione del fenomeno, il sistema di presa in carico delle vittime o presunte tali, il sistema di inserimento lavorativo, sociale ed abitativo. Entrando nella lettura delle pratiche si è raccolto molto di più: la passione degli operatori coinvolti e le storie di vita dei migranti che ridisegnano con maggior nitidezza come la disumanità che accompagna il fenomeno dello sfruttamento viene mimetizzata tanto da chi lo perpetra, all'interno di un paradigma di ineluttabilità o di inconsapevolezza, e tanto da chi lo contrasta, nascondendosi nelle pieghe della burocrazia de-responsabilizzante. Le pratiche hanno restituito la spinta ideale delle organizzazioni partner, degli attori incontrati lungo la strada e dei Dirigenti delle amministrazioni pubbliche.

Nella figura seguente è stato ricomposto il mosaico delle pratiche promettenti all'interno di un quadro unitario, allo scopo di visualizzare all'interno di un unico schema concettuale gli effetti positivi generati dal progetto (semaforo verde) e gli elementi ostacolanti (semaforo rosso) di cui è necessario tener conto per contrastare con maggior efficacia il fenomeno dello sfruttamento lavorativo in agricoltura.

Gli impatti osservati possono essere di seguito riassunti:

- per quanto concerne l'emersione:
 - un ridotto rischio di *overbooking* dei percorsi di presa in carico integrata per l'emersione, maggiori / migliori avvii di percorsi di emersione dallo sfruttamento lavorativo e in generale un rafforzamento della rete territoriale tra i soggetti di primo e quelli di secondo livello;
 - aumentate opportunità di presa in carico di migranti destinatari e di mappatura "a valanga" di nuove comunità / nuovi luoghi di aggregazione (tramite segnalazione o invito esplicito);
- per la presa in carico integrata:

- la creazione / il consolidamento di un sistema di analisi e gestione condivisa dei casi complessi che genera meccanismi di *referral* condivisi, qualitativi (non standardizzati ma basati sulla complessità del caso) e multipli (più invii a soggetti diversi per lo stesso destinatario) che connotano una presa in carico integrata efficace e una migliore capacità di governance operativa della rete di servizi coinvolti;
- un'aumentata efficacia nella presa in carico delle potenziali vittime che si spostano tra diverse regioni e un aumento delle segnalazioni alle autorità competenti delle aziende potenzialmente implicate nello sfruttamento;
- per l'inserimento lavorativo:
 - l'avvio di percorsi di inserimento lavorativo e la costruzione di una rete di datori di lavoro disponibili per avviare percorsi di formazione e inserimento.;
 - il consolidamento tra i partner che fanno attività formativa con i soggetti terzi che fanno inserimento lavorativo e maggiori inserimenti lavorativi dei migranti a rischio di sfruttamento.



IMPOSSIBILITÀ DI INCIDERE SUL FENOMENO DELLO SFRUTTAMENTO SUI MIGRANTI IRREGOLARI



- AUMENTATE OPPORTUNITÀ DI PRESA IN CARICO DI MIGRANTI DESTINATARI
- MAPPATURA "A VALANGA" DI NUOVE COMUNITÀ / NUOVI LUOGHI DI AGGREGAZIONE
- RIDOTTO RISCHIO DI OVERBOOKING DEI SOGGETTI DEPUTATI AI PERCORSI DI PRESA IN CARICO INTEGRATA PER L'EMERSIONE
- MAGGIORI / MIGLIORI AVVII DI PERCORSI DI EMERSIONE DALLO SFRUTTAMENTO LAVORATIVO
- RAFFORZAMENTO RETE TERRITORIALE TRA SOGGETTI DEPUTATI DI PRIMO E DI SECONDO LIVELLO



→ RETI TERRITORIALI PER LO PIÙ REGIONALI,
→ FRAMMENTAZIONE DEI SISTEMI DI REFERRAL
→ REGIA DEL PUBBLICO LATITANTE



- AUMENTATE SEGNALAZIONI IN PROCURA DELLE AZIENDE IMPLICATE NELLO SFRUTTAMENTO
- AUMENTATA CAPACITÀ DI PRESA IN CARICO DI POTENZIALI VITTIME CHE SI SPOSTANO TRA DIVERSE REGIONI
- INCREMENTATE PRESE IN CARICO INTEGRATE DI UTENTI,
- MIGLIORATA CAPACITÀ DI GOVERNANCE OPERATIVA DELLA RETE DI SERVIZI COINVOLTI



IMPOSSIBILITÀ DI PROGETTARE PERCORSI DI INSERIMENTO LAVORATIVO AL DI FUORI DEL SETTORE AGRICOLO



- MAGGIORI INSERIMENTI LAVORATIVI DI MIGRANTI A RISCHIO SFRUTTAMENTO
- MIGLIORATE RELAZIONI TRA ENTI DI FORMAZIONE E REALTÀ DATORIALI
- RETE CONSOLIDATA TRA ENTI DI FORMAZIONE E SOGGETTI TERZI CHE FANNO INSERIMENTO LAVORATIVO;

Affinchè il futuro Diagrammi Nord possa aumentare la sua efficacia nel contrasto è necessario che il suo carattere multi-regionale sia sempre più introiettato nel suo modello di risposta al fenomeno in termini:

- modellizzazione dei sistemi di emersione, presa in carico e inserimento lavorativo;
- strumentazione metodologica e tematica focalizzata su aspetti trasversali (assistenza legale, mappature, analisi, informatizzazione centralizzata delle attività condotte accompagnata da un adeguato sistema di monitoraggio valutativo);
- allargamento della partnership ad associazioni datoriali che in quei territori hanno una maggiore capillarità e rappresentatività;
- strutturazione di protocolli con quelle reti esterne collaborative pre-esistenti, che si occupano di politiche di inserimento lavorativo e dell'abitare, per creare sinergie e complementarietà tra programmi differenti.

A queste considerazioni del valutatore si aggiungono quelle raccolte direttamente dagli attori del progetto, in modo così da arricchire lo spazio di riflessione sui nodi che l'AdG del Programma e la *partnership* Diagrammi Nord, dovranno affrontare per rafforzare l'azione di contrasto.

Sul fronte delle politiche si osserva quanto segue:

- Le offerte formative per migranti finanziati da fondi quali il FAMI dovrebbero rientrare all'interno dei sistemi regionali delle professioni per certificare profili spendibili sul mercato, anche attraverso misure quali borse lavoro e tirocini. L'impossibilità nel programma FAMI di offrire una formazione

professionale certificata è un ostacolo per l'inserimento lavorativo, occorre pertanto intervenire anche integrando le linee di finanziamento e, ad esempio, attingere alla nuova programmazione comunitaria sulle misure per l'avviamento al lavoro;

- L'accesso all'abitare è particolarmente complesso per i migranti. Il voucher abitativo così come è strutturato non è adeguato (trasferimento delle risorse al migrante dopo la stipula del contratto); si osserva un sostanziale *miss-match* tra le condizioni di mercato per accedere agli alloggi e le possibilità economiche dei migranti. Lo strumento della mediazione abitativa è risultata senz'altro una soluzione utile ma mancano opportunità diverse, da ricercare anche nell'edilizia popolare. Da rafforzare il lavoro con la comunità locale, uno tra gli ostacoli nell'inserimento abitativo.
- La gestione dei flussi migratori e le regole del mercato del lavoro in agricoltura influenzano l'efficacia del progetto, in particolare: una normativa datata non riesce a mettere in campo tutti i meccanismi di protezione ed inclusione di cui il fenomeno migratorio necessita; l'agricoltura in Italia è per molti il «mercato di ingresso», il modo per creare le condizioni per spostarsi su altri settori e su altri territori. Si assiste ad un fenomeno di mobilità dei migranti formati in Italia verso sistemi agricoli più strutturati, come in Germania ed in Francia, creando in Italia un *turnover* elevato di lavoratori a bassa professionalità e poco contrattualizzati, che le circostanze ideali per lo sfruttamento.
- Risulta necessario intervenire con maggiore incisività sulla filiera agricola nella prevenzione e nel contrasto allo sfruttamento lavorativo in agricoltura monitorando costantemente le pratiche commerciali sleali lungo la filiera commercializzazione-distribuzione-trasformazione e garantendo un potere contrattuale maggiore ai produttori di base, agevolando in tal modo la stipulazione di contratti di lavoro regolari e dignitosi.
- Va maggiormente approfondito il sistema di premialità per le aziende virtuose: la rete RELAQ e la responsabilità sociale d'impresa richiedono una riflessione più ampia a livello politico-istituzionale che tocca solo in parte progetti come Diagrammi Nord. Mentre per il livello macro (la rete RELAQ) le questioni rimangono le solite (tra le quali il sistema di premialità ad essa connessa), a livello micro le esperienze di corresponsabilizzazione dei datori di lavoro sembrano rivestire un ruolo importante che occorrerebbe rafforzare nelle prossime programmazioni e progettazioni.

Per quanto concerne le pratiche si osserva quanto segue:

- Si avverte la necessità di ulteriori momenti di messa a sistema interregionale. Le esperienze finora realizzate sono per lo più a base locale e regionale ma per contrastare un fenomeno contraddistinto da "pendolarismo" e stagionalità della produzione agricola, il raccordo tra i sistemi di protezione, contrasto e inclusione sociolavorativa deve emanciparsi da alcuni vincoli territoriali, così come mostrato da alcune pratiche (vedasi lo sportello interregionale di 2° livello).
- È necessario rafforzare elementi di messa a sistema dell'offerta di pacchetti interterritoriali per facilitare lo scambio di esperienze: favorire il passaggio delle informazioni, promuovere cataloghi di offerte per i migranti, evitare la duplicazione di iniziative simili sul territorio per favorire la programmazione congiunta di eventi e strumenti.
- L'approccio multi-agenzia avviato deve andare oltre i progetti e diventare sistema a tutti gli effetti, valorizzando le pratiche e gli strumenti già sperimentati, con particolare attenzione ai protocolli siglati, specialmente se con governance pubblica (vedasi il Protocollo di Ravenna).
- I rapporti positivi intessuti tra la rete antitratta ed i progetti sostenuti dal FAMI rappresentano dei semi di Diagrammi Nord rispetto ai quali attualmente è possibile intravedere i germogli ma non ancora i frutti. Diventa dunque di estrema importanza accompagnare il processo di rafforzamento delle relazioni grazie anche al riconoscimento reciproco e diffuso degli enti della rete, della loro funzione e dell'utilità delle procedure sviluppate.
- Il tema della sostenibilità delle buone pratiche è centrale. Si può affermare, nel caso di Diagrammi Nord, che l'essersi appoggiati su realtà già attive e l'aver coinvolto enti pubblici (vedasi, tra le altre cose, i 18 protocolli siglati) può essere un importante fattore di successo nel "traghetamento" degli apprendimenti progettuali in apprendimenti diffusi sul sistema del welfare. Spostandosi nel lungo periodo, queste relazioni, nate da un vincolo progettuale e poi cresciute in un'ottica di funzionalità reciproca, necessitano comunque di una ulteriore alimentazione per consolidarsi "a sistema" e rafforzare l'organizzazione dei servizi locali.
- È necessario potenziare le reti esterne sull'inclusione lavorativa, per evitare di fermarsi sostanzialmente a prima dell'inserimento lavorativo. Questo non può rappresentare il fanalino di coda della presa in carico se si considerano il tempo e l'impegno dedicato, nonché le

professionalità messe in campo. Si raccomanda dunque uno sforzo maggiore di coinvolgimento di soggetti quali i Centri per l'Impiego, le agenzie formative specializzate e accreditate (*«Noi lo si è fatto con Roma Capitale ma era utile farlo anche con i Centri per l'Impiego, con la Regione...»*.)

- Pensando un Diagrammi Nord 2.0 *«Occorre partire dalle esperienze fatte dai partenariati regionali perché si è acquisito un linguaggio comune e si riuscirebbe ad essere subito operativi»*. Questo è particolarmente vero se si pensa alla fatica iniziale che i partner hanno incontrato nel conoscersi e legittimarsi reciprocamente. La partecipazione al progetto ha permesso di condividere una visione, i partner sono stati disponibili, anche se con difficoltà a volte, ad accettare le visioni degli altri partner, al fine di favorire l'avanzamento di un sistema più efficace e supplire alla discontinuità e alla frammentazione delle prese in carico dei servizi locali pubblici e privati in favore dei migranti a rischio o in condizione di sfruttamento lavorativo.