



UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

InLav Lombardia

Integrazione Lavoro

La valutazione degli interventi rivolti a soggetti vulnerabili.

Il monitoraggio del progetto INLAV Lombardia

Alessandra Decataldo





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Outline

- La valutazione nel progetto INLAV
- Un approccio di *theory-based evaluation* per il contrasto allo sfruttamento
- Monitoraggio, validazione e apprendimento istituzionale
- Intercettati e beneficiari
- Percezioni degli operatori
- Principali indicazioni valutative
- Validazione, trasferibilità e apprendimento di sistema





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

La valutazione nel progetto INLAV: obiettivi

- Analisi dei **processi di implementazione** nei territori
- Attenzione a:
 - pratiche operative attivate
 - effetti sui diversi attori coinvolti
- Superamento di una logica puramente **rendicontativa**
- Valutazione di un programma **complesso, multilivello e contestualizzato**





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

La valutazione nel progetto INLAV: focus analitico

- **Implementazione e risultati delle politiche**

- Analisi della relazione tra:

- **disegno del progetto INLAV**
- **condizioni di attuazione**
- **risultati osservabili**

- L'efficacia delle politiche dipende da:

- processi di implementazione
- caratteristiche dei contesti locali





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

La valutazione nel progetto INLAV: approccio teorico

• Theory-Based Evaluation

- I programmi sono interpretati come **ipotesi operative di cambiamento**
- Analisi dei **meccanismi che producono effetti in contesti specifici**
- Il progetto INLAV come insieme dinamico di:
 - **principi**
 - **strumenti**
 - **pratiche**
- Interazione tra:
 - **istituzioni**
 - **operatori**
 - **beneficiari**





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

La valutazione nel progetto INLAV: complessità dell'intervento

- **Emergenza del lavoro sommerso e inclusione**
- Ambito caratterizzato da:
 - elevata **complessità sociale**
 - forte **eterogeneità territoriale**
 - **pluralità di obiettivi**
- Difficoltà di valutazione tramite **un singolo indicatore di successo**
- Obiettivi del programma:
 - inclusione socio-lavorativa
 - tutela dei diritti
 - contrasto allo sfruttamento





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

La valutazione nel progetto INLAV: monitoraggio e valutazione del progetto

- Tre ambiti principali

- 1. Progettazione del sistema di validazione**
- 2. Raccolta ed elaborazione dei dati**
- 3. Validazione del modello di emersione e inclusione**

- Obiettivi del monitoraggio:
 - verificare l'attuazione delle attività
 - favorire apprendimento riflessivo
 - individuare condizioni di efficacia
 - sostenere trasferibilità e consolidamento





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

La valutazione nel progetto INLAV: valutazione come strumento di policy

- **Approccio utilization-focused**
- Valutazione come **supporto alle decisioni**
- Strumento per:
 - riflessività degli attori
 - innovazione delle politiche pubbliche
- Non solo conteggio dei casi:
 - analisi dei **processi di identificazione**
 - **presa in carico**
 - **reti territoriali e PUA**
 - ruolo degli **operatori di outreach**
- Necessità di strategie metodologiche integrate





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Un approccio di theory-based evaluation per il contrasto allo sfruttamento

- Approccio: Theory-Based Evaluation
- Programma = ipotesi su come produrre cambiamento (Weiss 1997; Chen 2005)

Ipotesi di funzionamento del progetto INLAV:





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Coerenza con la letteratura europea

- La letteratura europea sul contrasto allo sfruttamento lavorativo evidenzia la necessità di:
 - **approcci multilivello**
 - **strategie integrate tra attori istituzionali**
 - interventi che combinano **prevenzione, protezione e inclusione**
- Riferimento principale:
 - ❖ **Council of Europe – Raccomandazione CM/Rec(2022)21**
- Le strategie efficaci non possono limitarsi a:
 - strumenti **repressivi verso datori di lavoro e caporali**
- Ma richiedono:
 - **governance territoriale coordinata**
 - politiche integrate tra **diritto, welfare e lavoro**



Vulnerabilità situazionale

- La letteratura recente introduce il concetto di **vulnerabilità situazionale** (Palumbo, 2024)
- Questo approccio invita a:
 - ❑ superare letture **statiche dello sfruttamento**
 - ❑ analizzare i **meccanismi che producono rischio**
- Fattori rilevanti:
 - configurazioni **giuridiche**
 - condizioni **economiche**
 - assetti **organizzativi del lavoro**



Standard internazionali sullo sfruttamento

- L'analisi si confronta con gli **ILO Indicators of Forced Labour (ILO, 2025)** relativi a:

- coercizione
- abuso di vulnerabilità
- restrizione della libertà
- trattenuta dei documenti
- minacce e pratiche lesive dei diritti

- Utilità per INLAV:
 - supporto ai **criteri di identificazione**
 - riflessione sulle **soglie interpretative adottate nei territori**





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Monitoraggio, validazione e apprendimento istituzionale: obiettivi

- La valutazione non si limita a verificare l'attuazione delle attività.
- Si propone di comprendere:
 - a) Quali meccanismi producono cambiamenti osservabili?
 - b) Quali condizioni territoriali favoriscono l'efficacia del modello?
 - c) Quali ostacoli istituzionali ne limitano l'impatto?
 - d) Quanto il modello è trasferibile ad altri contesti?



La valutazione come apprendimento istituzionale

- La sperimentazione dei servizi territoriali PUA ha richiesto:

1. osservazione sistematica dei processi
2. analisi dei risultati raggiunti
3. raccolta di evidenze qualitative e quantitative

- Obiettivi:
- verificare la coerenza tra teoria, policy e pratiche operative
- analizzare la capacità del progetto INLAV di rispondere alle criticità strutturali dello sfruttamento lavorativo

- Risultato:

→ capitalizzazione dell'esperienza INLAV Lombardia

→ possibilità di riuso e adattamento in altri territori



Attori osservati

- La logica valutativa è centrata su **processi e attori**.

- Tre gruppi principali di attori:

1. Beneficiari: soggetti intercettati come potenziali vittime di sfruttamento

2. Referenti territoriali: responsabili dei 12 ambiti territoriali

3. Operatori e operatrici dei PUA: professionisti coinvolti nei Punti Unici di Accesso

- Seguendo la tradizione della **process evaluation** (Hill & Hupe, 2002), la valutazione analizza come:

- i **Piani Esecutivi** vengono tradotti in pratiche operative
- emergono **adattamenti locali**
- gli attori interpretano il **mandato progettuale**

- Le analisi europee mostrano che:

⚠ il numero di casi identificati **non misura direttamente l'incidenza del fenomeno**

- Ma riflette:

➡ **capacità istituzionale di intercettazione**



Il focus sui beneficiari

- L'analisi sui beneficiari si inserisce in una **riflessione metodologica più ampia sulla valutazione degli interventi.**
- La letteratura internazionale (FRA 2015; ILO 2023) evidenzia che gli esiti dei programmi di contrasto allo sfruttamento **non possono essere misurati solo con indicatori occupazionali o reddituali.**
- Il cambiamento può riguardare dimensioni più ampie:
 - sicurezza abitativa
 - salute
 - accesso ai diritti
 - stabilizzazione giuridica
 - autonomia personale





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Sistema di monitoraggio dei beneficiari

- Per analizzare i percorsi dei beneficiari è stato costruito **un sistema di monitoraggio quantitativo longitudinale** (integrato da 6 interviste qualitative).
- Gli strumenti utilizzati sono stati **informatizzati tramite Microsoft Forms**, con l'obiettivo di:
 - ❖ garantire **raccolta dati più rapida e sicura**
 - ❖ ridurre il rischio di **perdita di informazioni**
 - ❖ costruire **un database comparabile tra territori**

- Tre strumenti principali:

S1 – Primo contatto / intercettazione

S2 – Progetto individuale di intervento

S3 – Scheda di avanzamento e follow-up

Le tre schede costituiscono **un dispositivo di monitoraggio longitudinale** poiché consentono di analizzare l'intero ciclo dell'intervento:

1. **Emersione delle vulnerabilità (S1)**
2. **Progettazione personalizzata (S2)**
3. **Rilevazione degli esiti (S3)**

- Questo sistema permette di collegare:
azioni realizzate → cambiamenti osservati nei beneficiari





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Scheda S1: Primo contatto / intercettazione

- La **scheda S1** documenta l'attività di **outreach territoriale** finalizzata all'individuazione di potenziali vittime di sfruttamento.
- Caratteristiche principali:
 - ❑ utilizzata da **antenne territoriali o operatori PUA**
 - ❑ registra l'**aggancio iniziale con la persona**
 - ❑ raccoglie **informazioni essenziali non invasive**
- L'outreach si è svolto attraverso:
 - presenza nei **luoghi di lavoro e di vita**
 - contatto con **insediamenti informali**
 - collaborazione con **reti territoriali formali e informali**
- La scheda rappresenta un **ponte tra emersione e presa in carico.**





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Scheda S2: Presa in carico individuale

- La **scheda S2** formalizza il **progetto individuale di intervento**.
- Si riferisce ai **beneficiari effettivamente presi in carico** dal progetto INLAV.
- Consente di definire:
 - obiettivi
 - azioni previste
 - tempi
 - responsabilità degli attori coinvolti.
- Funzioni principali:
 - **operativa** → guida la costruzione del percorso individuale
 - **valutativa** → consente di verificare coerenza tra bisogni, interventi e risultati.



Scheda S3: Follow-up e valutazione

- La **scheda S3** rileva gli **esiti del percorso individuale** alla conclusione del progetto.
- Valuta:
- **dimensioni oggettive**
 - ❖ lavoro
 - ❖ abitazione
 - ❖ accesso ai servizi
 - ❖ regolarità amministrativa
- **dimensioni soggettive**
 - autonomia percepita
 - consapevolezza dei diritti
 - senso di sicurezza
 - valutazione del percorso





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Profilo dei beneficiari

- Al 15 dicembre 2025:
 - ❑ **872 persone intercettate**
 - ❑ **440 beneficiari (schede complete e valide) presi in carico**
- Caratteristiche principali:
 - prevalenza **maschile (71,9%)**
 - età media **circa 35 anni**
 - forte presenza di cittadini provenienti da **Asia meridionale** (soprattutto **Bangladesh e Pakistan**)
- Condizioni giuridiche eterogenee:
 - ❑ permessi per **motivi familiari**
 - ❑ **protezione internazionale**
- I beneficiari presentano **profili di vulnerabilità eterogenei**, che combinano:
 - precarietà lavorativa
 - instabilità abitativa
 - reti di supporto fragili
 - problemi sanitari o amministrativi.
- Gli interventi attivati includono:
 - protezione e tutela
 - supporto socio-sanitario
 - orientamento
 - inserimento lavorativo.
- I risultati mostrano **miglioramenti più evidenti nei casi con vulnerabilità meno severe**, mentre nei profili più fragili i cambiamenti risultano **più gradualmente e limitati**.





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Percezioni degli operatori

- L'analisi delle percezioni di **referenti territoriali e operatori/operatrici PUA** rappresenta un elemento centrale del progetto **INLAV Lombardia**.
- Consente di:
 - ❖ integrare l'analisi degli **strumenti e degli esiti**
 - ❖ ricostruire **pratiche operative e dinamiche organizzative**
 - ❖ comprendere la **fase di implementazione del modello** nei territori.
- L'analisi qualitativa consente di:
 - interpretare i dati delle schede **S1 – S2 – S3**
 - collegare **teoria del progetto, implementazione e risultati**
 - ricostruire le **condizioni organizzative e territoriali** dell'intervento.
- Ne emerge una lettura **multilivello** dell'implementazione del progetto.





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Percezioni degli operatori: disegno della ricerca

- Tre attività principali di ricerca:

13 interviste ai referenti dei 12 progetti territoriali

22 interviste in profondità agli operatori e operatrici PUA

24 interviste valutative agli operatori PUA.

- Obiettivo: ricostruire **assetto progettuale, pratiche operative e dinamiche organizzative**.

- Le interviste ai referenti territoriali hanno approfondito: organizzazione delle **équipe di lavoro**, attivazione delle **reti territoriali**, strategie di **intercettazione dei beneficiari**, rappresentazioni degli **esiti attesi del progetto**.
- I risultati hanno supportato anche gli incontri di **codesign territoriale**.
- Le interviste agli operatori hanno analizzato: modalità di **accoglienza e presa in carico**, collaborazione **interistituzionale**, competenze professionali mobilitate, criticità operative nell'implementazione.
- Le **interviste valutative** hanno consentito di analizzare: efficacia percepita delle azioni del progetto, condizioni organizzative che favoriscono o ostacolano l'intervento, prospettive di **sostenibilità delle pratiche sperimentate**.





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Percezioni degli operatori: risultati

- La rete territoriale emerge come **infrastruttura relazionale multilivello**.
- L'efficacia degli interventi dipende da:
 - ❑ relazioni tra attori istituzionali e terzo settore
 - ❑ fiducia e collaborazioni pregresse
 - ❑ capacità di coordinamento territoriale.
- I **PUA** non emergono come semplici sportelli amministrativi.
- Si configurano come:
 - **spazi di fiducia e ascolto**
 - luoghi di **emersione progressiva dello sfruttamento**
 - dispositivi di **integrazione multidisciplinare**.
- Elementi chiave:
 - ❖ multidisciplinarietà delle équipe
 - ❖ approccio relazionale
 - ❖ apprendimento organizzativo.



Risultati: il continuum dello sfruttamento lavorativo

- Il lavoro grigio emerge come forma diffusa:
 - ☐ contratti formalmente regolari
 - ☐ condizioni lavorative sostanzialmente distorte.

Continuum delle condizioni di lavoro





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Percezioni degli operatori: linee di approfondimento

1. Analisi comparativa dei Piani Esecutivi

- Confronto tra i diversi **ambiti territoriali**
- Analisi di:
 - modelli organizzativi
 - strategie operative
 - modalità di implementazione dei servizi
- Obiettivo:
 - individuare **analogie e differenze**
 - comprendere le **condizioni organizzative che favoriscono l'efficacia del modello**

2. Laboratori valutativi e co-valutazione

- **Sei laboratori partecipativi**
 - Coinvolgimento degli **attori territoriali del progetto**
 - Spazi di **co-valutazione e riflessione collettiva**
- **Obiettivi dei laboratori**
 - Analizzare le criticità emerse nell'implementazione dei **PUA**
 - Costruire **scenari evolutivi del programma**
 - Riflettere su **rischi e opportunità future**





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Principali indicazioni valutative

- *Beneficiari* - L'efficacia degli interventi dipende da:
 - caratteristiche individuali dei beneficiari
 - livello di vulnerabilità
 - tipo di interventi attivati.
- Il progetto INLAV sembra produrre soprattutto:
 - ❑ **consapevolezza dei diritti**
 - ❑ **empowerment**
 - ❑ **costruzione di relazioni di fiducia con i servizi**
- Più che esiti occupazionali immediati, emergono **micro-cambiamenti nei livelli di autonomia e autoefficacia**, fondamentali nei percorsi di inclusione sociale.

- *Operatori* - I risultati più rilevanti riguardano:
 - ✓ regolarizzazione documentale
 - ✓ tutela legale
 - ✓ consapevolezza dei diritti
 - ✓ empowerment dei beneficiari.
- Gli inserimenti lavorativi rappresentano solo una parte degli esiti.
- Permangono alcune criticità strutturali:
 - ❑ assenza di **strumenti economici diretti**
 - ❑ difficoltà di incidere sulle **condizioni abitative**
 - ❑ complessità dei contesti di sfruttamento.
- Il progetto agisce soprattutto su **meccanismi intermedi**:
 - stabilizzazione giuridica
 - accesso ai servizi
 - empowerment.





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



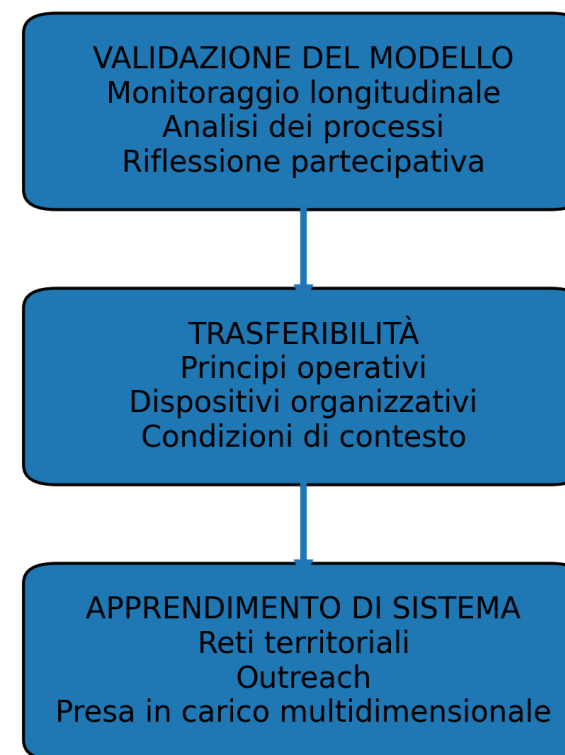
Regione
Lombardia

Validazione, trasferibilità e apprendimento di sistema

- Il sistema di monitoraggio e valutazione del progetto **INLAV Lombardia** consente di leggere l'esperienza non solo come sperimentazione territoriale, ma come **processo di validazione del modello di intervento** per l'emersione del lavoro sommerso e l'inclusione socio-lavorativa.

La valutazione diventa un **processo interpretativo**, che consente di:

- individuare i **meccanismi di cambiamento**
- comprendere le **varianti territoriali**
- identificare le **condizioni organizzative di efficacia**





UNIONE EUROPEA



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



Regione
Lombardia

Grazie per l'attenzione!
alessandra.decataldo@unimib.it

