

MANUEL D'INSTRUCTIONS POUR L'EXPÉRIMENTATION DES SERVICES POUR L'EMPLOI TRANSFRONTALIERS

Avant-propos. Objectifs et méthodologie	2
1.1 <i>Le rapport transfrontalier : les modèles organisationnels, les caractéristiques socio-économiques des territoires et l'analyse SWOT</i>	3
1.2 <i>L'enquête transfrontalière : les opportunités professionnelles et la propension à la mobilité dans la zone transfrontalière</i>	7
1.3 <i>Les enquêtes des chambres de commerce sur les relations entre les entreprises et les services pour l'emploi</i>	10
2. Principes clés et conditions préalables pour l'expérimentation	13
2.1 <i>Les services transfrontaliers existants</i>	13
2.2 <i>Trois principes : personnalisation, numérisation et développement des rapports avec les entreprises</i>	15
3. Propositions opérationnelles pour l'expérimentation	19
3.1 <i>Réseaux territoriaux et partage des connaissances</i>	19
3.2 <i>Services d'adéquation et d'orientation</i>	22
3.3 <i>Services aux entreprises</i>	25
4. Résumé	28

Avant-propos. Objectifs et méthodologie

Le présent manuel d'instructions contient les lignes d'action identifiées en vue d'accroître la capacité des services pour l'emploi opérant dans la zone de coopération et de promouvoir la rencontre entre l'offre et la demande de travail au niveau transfrontalier.

Dans une optique de promotion et de renforcement des services conjoints et de consolidation d'un réseau interinstitutionnel, ce manuel décrit les caractéristiques essentielles d'un service d'intermédiaire « idéal » pour atteindre l'objectif proposé : interagir efficacement du côté des travailleurs et des entreprises dans une perspective transfrontalière.

Ce travail, qui prépare le terrain pour les actions pilotes à développer dans le cadre du projet, est divisé en trois parties. La première partie expose brièvement les résultats des analyses contenues dans le rapport transfrontalier (paragraphe 1.1), dans l'enquête sur la mobilité transfrontalière dans les territoires impliqués dans le projet (1.2) et dans les enquêtes des Chambres de commerce sur les relations entre les entreprises et les services de l'emploi (1.3). La deuxième partie résume le contexte des services transfrontaliers existants (2.1) et présente les orientations générales du parcours de promotion des activités transfrontalières au sein du système des services pour l'emploi (2.2). La troisième et dernière partie décrit les macro-domaines nécessitant une intervention en priorité : le renforcement des réseaux territoriaux et des outils de connaissance du marché du travail (3.1) ; l'optimisation et le perfectionnement des services d'orientation et d'adéquation (3.2) ; le renforcement des services aux entreprises (3.3).

Un organigramme résumant le chemin parcouru vient clôturer ce travail.

1. Les documents de référence

1.1 Le rapport transfrontalier : les modèles organisationnels, les caractéristiques socio-économiques des territoires et l'analyse SWOT

Le rapport transfrontalier visait à reconstituer le tableau détaillé des modèles organisationnels des services pour l'emploi opérant dans la zone d'expérimentation du projet MA.R.E., des prestations de ces services et des caractéristiques des usagers (tant du point de vue de l'offre que de la demande). Des entretiens approfondis avec les responsables des services et les référents des activités identifiées comme bonnes pratiques ont permis d'identifier les modèles organisationnels et fonctionnels de référence de chaque système des services pour l'emploi (SPE) ainsi que les principes qui sous-tendent les structures organisationnelles et fonctionnelles de ces services. Les services publics fournis et les bonnes pratiques développées ont également été décrits.

Afin de mener cette analyse, le contexte dans lequel opèrent les zones MA.R.E. a été décrit en priorité. En ce qui concerne la période précédant la propagation de la pandémie, les résultats de cette description sont résumés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Tableau synthétique résultant de l'analyse socio-économique des contextes territoriaux du projet MA.R.E. (jusqu'à 2019)

La structure économique et de l'emploi
<ul style="list-style-type: none"> • Sur la période 2015-2018, le produit intérieur brut de l'UE des 27 a plus augmenté que celui des régions MA.R.E. • Unités locales actives (dernière année disponible : 2017) : seule la Corse enregistre une prévalence du secteur manufacturier • Structure dimensionnelle des entreprises : forte prévalence d'entreprises relativement petites, même dans le secteur manufacturier ; fortes disparités entre les régions MA.R.E. et les différents contextes nationaux (particulièrement marquée entre la région PACA et la France) • Principales spécialisations professionnelles : le secteur manufacturier enregistre un chiffre supérieur à la moyenne en Toscane ; incidence plus marquée des services d'hébergement et de restauration en Sardaigne et des services de transport et de stockage en Ligurie ; la région PACA enregistre une incidence supérieure à la moyenne des activités administratives et des services de soutien • Système manufacturier : fortes particularités de la Toscane dans le secteur textile/habillement/marochinerie et de la Sardaigne dans le secteur des industries alimentaires et de boissons ; incidence supérieure à la moyenne des secteurs des industries alimentaires et de boissons dans la région PACA et du secteur mécanique en Ligurie. • Variation de l'emploi dans les principaux secteurs d'activité sur la période 2009-2019 : baisse généralisée de l'emploi dans le secteur manufacturier, bien qu'en Toscane et en Ligurie cette baisse soit plus limitée (dans toutes les régions MA.R.E. cette baisse reste supérieure à celle enregistrée sur la même période à l'échelle de l'UE). Cette baisse est également généralisée dans le secteur agricole, tandis que le secteur du bâtiment enregistre un véritable effondrement de l'emploi ; forte croissance de l'emploi dans différents secteurs de l'industrie tertiaire pour la région PACA (services d'information et de communication, services financiers et de l'assurance, immobilier) et croissance de l'emploi dans le secteur du commerce et le secteur public pour la Corse
Le marché du travail : les indicateurs sur l'emploi et le chômage
<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'emploi des 15-64 ans : oscille entre 67,2 % pour la Corse et 53 % pour la Sardaigne (année 2019) • Écart entre les sexes du taux d'emploi des 15-64 ans : faible pour la région PACA (4,5 points) et élevé pour la Corse (plus de 22 points) • Taux d'emploi des 15-24 ans : toutes les régions enregistrent un taux inférieur par rapport à la valeur moyenne de l'UE-27 • Taux d'emploi des 55-64 ans : croissance généralisée dans tous les territoires (notamment chez les femmes) • Taux d'employés avec des contrats d'une durée inférieure à 12 mois : la croissance est plus importante dans les

régions italiennes que dans les régions françaises. La différence entre les deux territoires est encore plus marquée pour les employés plus jeunes

- **Contrats à temps partiel** : incidence significative en 2019, **environ 20 % du total**. Chez les femmes, l'incidence du travail à temps partiel enregistre des valeurs très élevées (environ 1/3 du total), notamment dans les régions italiennes
- **Taux de chômage des 15-74 ans** : **supérieur ou égal à 10 % dans les régions italiennes** (avec un pic à 15 % en Sardaigne)

Éducation et participation aux activités éducatives et de formation

- **Niveau d'instruction (classification CITE)** : dans la région PACA, seule une personne sur cinq dispose d'un faible niveau d'éducation ; le niveau CITE 0-2 concerne un peu moins de la moitié de la population sarde et plus d'un tiers de la population toscane
- **Population 30-34 ans titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur** : la région PACA enregistre des valeurs plus élevées que l'UE-27 (44,1 % contre 40,3 %), tandis que pour les régions italiennes, le taux passe de 29,9 % en Toscane à 21,6 % en Sardaigne
- **Baisse du phénomène du décrochage scolaire et de formation** : tendance plus marquée pour la région PACA (environ 4 points de pourcentage entre 2015 et 2019) et pour la Sardaigne (5,1 points de moins).
- **Taux de participation aux activités éducatives et de formation de la population adulte** : oscille entre 16,7 % pour la région PACA et 7,2 % pour la Corse

Rédigé pendant la première moitié de l'année 2020, le rapport n'a pas pu négliger la propagation de la pandémie. Depuis la fin du premier trimestre 2020, ce phénomène a bouleversé les structures sociales et économiques à l'échelle mondiale et a produit des effets systémiques dans les territoires examinés. Bien que l'analyse soit encore au stade embryonnaire, en raison de la proximité dans le temps du début de la pandémie, le rapport a identifié certaines manifestations de la pandémie à l'échelle macroscopique. Ces manifestations sont susceptibles d'avoir un impact structurel sur les marchés du travail et les dynamiques de l'emploi des territoires concernés par le projet MA.R.E. Ces aspects sont résumés dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2. Premières remarques et réflexions sur l'impact de la Covid-19 à l'échelle socio-économique

Estimations macro-économiques	L'impact sectoriel
<ul style="list-style-type: none"> • La crise est mondiale. La crise économique a rapidement évolué en crise de marché du travail, avec un fort impact sur l'offre (production de biens et services) et sur la demande (consommations et investissements) : toutes les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale sont touchées • Phénomènes récurrents : baisse de la consommation, ralentissement du processus d'accumulation du capital, effondrement des échanges extérieurs, baisse spectaculaire de la demande de pétrole • L'impact sur l'emploi : forte baisse des heures travaillées, plus que du chômage ; croissance des inactifs • Endiguement du chômage : a) gel des licenciements, b) mesures d'aide au revenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact inégal sur le marché du travail • Secteurs les plus touchés : les secteurs nécessitant une grande proximité physique ; il s'agit de secteurs où la fréquence des contrats atypiques est plus élevée et où les employés ont un niveau d'éducation moyen ou faible • Secteurs grandement impactés : commerce, manufacturier, immobilier, hébergement et restauration, art et loisir • Chaque territoire ayant une spécialisation productive différente, cet impact sectoriel inégal a une incidence sur la répartition territoriale • L'interruption des marchés publics a accentué la crise du secteur du bâtiment
L'impact social et générationnel	Les travailleurs mobiles en Europe et pendant la pandémie
<ul style="list-style-type: none"> • Caractère sélectif de l'impact de la pandémie à l'échelle sociale et générationnelle • Augmentation des inégalités sociales : baisse des 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport CE sur la mobilité intra-UE : 12,9 millions (20-64 ans) de travailleurs mobiles dans l'UE en 2018 • L'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie et

<p>salaires plus élevée chez les travailleurs à faible revenu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catégories les plus à risque selon l'OIT : jeunes, femmes, travailleurs précaires, travailleurs migrants (catégories surreprésentées dans les secteurs à risque et les postes contractuellement moins protégés) • Du point de vue générationnel, les jeunes seront les plus touchés ; la crise de 2008 avait déjà durement touché les tranches d'âge inférieures (augmentation du nombre de NEET et du taux de chômage chez les jeunes) • Les caractéristiques sectorielles et contractuelles des emplois des jeunes exposent cette catégorie à des risques élevés d'exclusion du marché du travail et/ou de marginalisation • La suspension des activités de formation constitue un autre élément perturbateur (les effets ne sont toujours pas mesurables, ni d'un point de vue psychologique, ni du point de vue de l'évolution de la carrière scolaire et de la formation) 	<p>la France représentent les trois quarts des destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Roumanie, la Pologne, l'Italie, le Portugal et la Bulgarie comptent le plus grand nombre de citoyens voyageant vers d'autres destinations de l'UE • Pandémie : caractère central des travailleurs très mobiles, ces travailleurs qui voyagent fréquemment entre les différents pays de l'UE pour des motifs liés aux caractéristiques de leur travail (chauffeurs, marins, travailleurs saisonniers, travailleurs transfrontaliers, etc.) ; profils essentiels durant la pandémie dans les secteurs tels que la logistique et les services sanitaires • Nombre de ces travailleurs sont moins protégés que les travailleurs nationaux, étant parfois assimilés aux travailleurs étrangers en matière d'accès aux prestations sociales et à la protection contractuelle. Cette catégorie de travailleur dans les services « essentiels » à parfois été utilisée à mauvais escient pour réduire les protections et aggraver les conditions d'emploi
---	--

Après avoir reconstitué le contexte, le rapport a analysé les modèles organisationnels italien et français. Le tableau 3 liste les principales caractéristiques de ces deux modèles.

Tableau 3. Cadre réglementaire et stratégique des modèles italien et français des services pour l'emploi

Secteur	Italie	France
Cadre réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> • Réforme avec la loi d'habilitation n° 183/2014 et le Décret législatif n° 150/2015 • Décret n° 4/2018 du Ministère du travail et des politiques sociales : précision des niveaux essentiels des prestations à fournir sur l'ensemble du territoire national aux demandeurs d'emploi et aux entreprises (en référence à la notion européenne d'entreprise qui comprend également l'activité des professionnels) • Les régions continuent de jouer un rôle fondamental, notamment grâce au réseau des Centres pour l'emploi (le processus de réforme a été lancé parallèlement au transfert des compétences provinciales aux régions) • Les régions restent responsables de la fonction de programmation, à travers la définition des lignes directrices et des objectifs du réseau régional des centres pour l'emploi, des normes de qualité régionales des services pour l'emploi et de la surveillance et analyse des politiques de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • L'État est compétent : Pôle emploi est l'Agence nationale pour l'emploi dotée de la personnalité juridique et disposant d'une autonomie financière et décisionnelle • Depuis sa création en 2008 (loi n° 2008/126), Pôle emploi est responsable de la totalité du réseau des services publics pour l'emploi • Gouvernance tripartite : les activités et les objectifs de Pôle emploi sont définis selon accord pluriannuel entre l'État, l'Unédic [(Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce : depuis 2009, cette association indépendante est chargée par le service public de gérer le système de financement de l'assurance chômage) et Pôle emploi
La dimension verticale : les rapports entre services centraux et régionaux/locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Les lois régionales régissent les modalités d'exercice des activités liées à la fourniture des services pour l'emploi • Les régions et les provinces autonomes se voient confier les fonctions et tâches administratives en matière de politiques actives de l'emploi : l'exercice de ces fonctions est principalement assuré par les centres pour l'emploi, en leur qualité de bureaux territoriaux ouverts au public (forte territorialisation du système des services) • Le réseau des services pour l'emploi se présente comme un système articulé dans une multitude de modèles régionaux qui se différencient selon certaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle emploi est présent dans 18 régions. Dans chacune de ces régions, le directeur régional de Pôle emploi signe un accord avec le Préfet, qui établit le programme d'interventions sur la base de la situation locale du marché du travail et identifie d'éventuels partenaires locaux avec lesquels collaborer dans le cadre de la mise en œuvre des politiques • Est prévue la constitution dans chaque région d'un Conseil régional pour l'emploi, présidé par le Préfet de la région et composé des représentants des principaux acteurs du marché du travail local • Chaque direction régionale coordonne un réseau d'agences locales

	dimensions : le niveau plus ou moins accentué de décentralisation et d'articulation du système territorial des services ; les finalités du service , qui peuvent être plutôt orientés vers l'employabilité ou vers l'évaluation de l'efficacité de l'action d'accompagnement à l'emploi ; le degré d'ouverture au secteur privé et les modalités de réglementation de ce rapport	<ul style="list-style-type: none"> • L'année 2019 a marqué le début d'une expérimentation dans trois régions qui vient renforcer leur rôle dans la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle. Cette expérimentation vise à accorder plus d'autonomie dans la définition des domaines spécifiques pour la formation
L'organisation horizontale : les rapports avec les acteurs privés	<ul style="list-style-type: none"> • Le type de collaboration instauré avec les entités privées varie selon les contextes régionaux et peut suivre deux logiques : une logique intégrative et une logique complémentaire • Logique intégrative : insertion d'agents privés dans les centres pour l'emploi suite à une procédure d'appel d'offres • Logique complémentaire : accréditation de l'entité privée qui fournit, indépendamment du centre pour l'emploi, les services demandés par les usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle emploi collabore avec différentes entités (Cap Emploi, Missions locales, Maisons de l'Emploi, MSAP) à travers des formes articulées de partenariat local pour optimiser le service fourni aux demandeurs d'emploi et aux entreprises • Les Agences privées pour l'emploi opèrent sous contrat et supportent les éventuelles carences du système public

La matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) figurant dans le tableau 4 résume les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces des modèles examinés. Une attention particulière a été portée à l'aspect transfrontalier.

Tableau 4. Matrice SWOT pour le développement des services pour l'emploi dans une perspective transfrontalière

	Aspects positifs	Aspects négatifs
Facteurs internes	<p>FORCES (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ces dernières années, le modèle français tend à s'ouvrir à la décentralisation, montrant une tendance plus convergente avec le modèle italien • Ces dernières années, les services jouent un rôle toujours plus proactif, tant dans leurs rapports avec les usagers que dans leurs rapports avec les territoires respectifs (réseau dense de collaborations et de partenariats avec les acteurs et les institutions locales). • Vaste offre de services, généralement caractérisés par un bon niveau de personnalisation • Nombre élevé d'usagers pris en charge • Importante demande de services de mobilité transfrontalière, à partir d'EURES (dans certains centres) • Forte attention à l'amélioration de la capacité d'orientation et d'intermédiation, notamment via le renforcement des services de profilage et le processus croissant de numérisation des prestations • Orientation marquée vers le renforcement des services aux entreprises 	<p>FAIBLESSES (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les modèles italien (décret législatif italien n° 150/2015) et français (Pôle Emploi) diffèrent de manière significative du point de vue du cadre réglementaire, du rapport entre centres et territoires et du rapport avec les acteurs privés • Le modèle italien, qui attribue un rôle particulièrement important aux régions, est davantage articulé en son sein • La charge de travail est souvent élevée, et parfois incompatible (en termes de rapport agents/usagers) avec le niveau de personnalisation requis • La capacité à tisser des relations fructueuses avec les acteurs locaux varie d'un service à l'autre, en fonction des différentes conditions du contexte (ressources disponibles, stratégies adoptées, taille des centres). • Sur le territoire italien, le fort accent mis sur le principe de conditionnalité produit des effets ambivalents sur le fonctionnement des services pour l'emploi : selon certaines personnes interrogées, on observe une plus grande déconnexion que par le passé entre les politiques pour l'emploi d'une part et les politiques de formation et de développement local d'autre part.
Facteurs	<p>OPPORTUNITÉS (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les régions M.A.R.E. sont caractérisées par des spécialisations professionnelles différenciées, une caractéristique potentiellement favorable à l'activation de processus de mobilité transfrontalière • Croissance du nombre d'employés dans différents segments du secteur tertiaire • Tendance à la baisse du décrochage scolaire et de formation 	<p>MENACES (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur la période 2015-2018, le produit intérieur brut de l'UE des 27 a plus augmenté que celui des régions M.A.R.E. • Au cours des dix dernières années, baisse généralisée du nombre d'employés dans le secteur manufacturier et effondrement dans le secteur du bâtiment • Taux d'emploi et de chômage différenciés, pour les 15-64 ans

<p>au cours de ces dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> • Large propension à l'autoentrepreneuriat • Présence de segments pertinents d'entreprises « évoluées », ayant des besoins de sélection de personnel plus qualifié • Bien qu'ayant « hiberné » pendant l'urgence Covid-19, le marché du travail présente des caractéristiques évolutives qui pourraient favoriser une reconfiguration du système de services conformément aux tendances de ces dernières années (par exemple : renforcement des services de profilage numérique, demande/offre et sélection des postes vacants). 	<p>et les jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance du taux d'employés ayant un contrat de moins de 12 mois (plus marquée dans les régions italiennes) • Incidence significative des contrats à temps partiel, avec un fort accent sur la composante féminine • Différences significatives dans les niveaux d'éducation et les taux de participation aux activités éducatives et de formation • La crise de 2008/2009 a augmenté la complexité et la vulnérabilité des usagers de services pour l'emploi • L'impact de la crise de la Covid s'annonce comme un « choc » sectoriel, social et génératif différencié
--	--

1.2 L'enquête transfrontalière : les opportunités professionnelles et la propension à la mobilité dans la zone transfrontalière

L'enquête transfrontalière visait à révéler, via la préparation d'un questionnaire structuré, la disponibilité d'opportunités professionnelles et la propension à la mobilité dans les territoires du projet MA.R.E. La synthèse des résultats présentée ci-dessous, basée sur 1 372¹ réponses reçues entre le 13 mai et le 9 août 2020, contient également quelques considérations relatives aux effets de la Covid-19 sur le marché du travail.

Le tableau 5 résume les principales preuves relatives aux opportunités professionnelles disponibles dans les territoires de la zone MA.R.E. par secteur : les données se réfèrent à la part de sondés qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation qui attribue à chaque secteur un potentiel d'embauche « élevé ». Comme on peut le voir, pour les secteurs des énergies renouvelables et des industries innovantes, la part de réponse de ce type est généralement supérieure à 70 %, avec un pic de plus de 80 % en Sardaigne et en Toscane (pour les industries innovantes uniquement dans ce dernier cas). Les secteurs traditionnels tels que la communication et les médias (66 %, avec un pic à 74 % en Toscane et 79 % en Sardaigne) et le tourisme/l'hébergement (60 % en moyenne, mais 68 % en Corse et 72 % en Sardaigne) enregistrent également des résultats élevés. En revanche, le potentiel de recrutement dans le secteur primaire (28 % en moyenne, à peine 18 % dans la région PACA) et les industries traditionnelles (20 %) est beaucoup plus faible. Il convient également de souligner les grandes différences entre les territoires pour le secteur du bâtiment : les taux passent de 42 % en Toscane à 76 % en Corse.

Tableau 5. Secteurs dont le potentiel d'embauche par territoire est élevé (taux de réponses « d'accord » et « tout à fait d'accord »)

Territoire	Agriculture et pêche	Industrie tradit.	Industrie innov.	Énergies renouv.	Bât. et travaux pub.	Transport et logistique	Comm.	Hôtel/restauration tourisme	Comm. et médias	Loisirs et sport
Corse	22 %	20 %	55 %	68 %	76 %	63 %	65 %	68 %	58 %	38 %
PACA	18 %	19 %	75 %	77 %	65 %	62 %	58 %	55 %	54 %	45 %
Ligurie	23 %	24 %	68 %	72 %	46 %	63 %	50 %	54 %	69 %	38 %

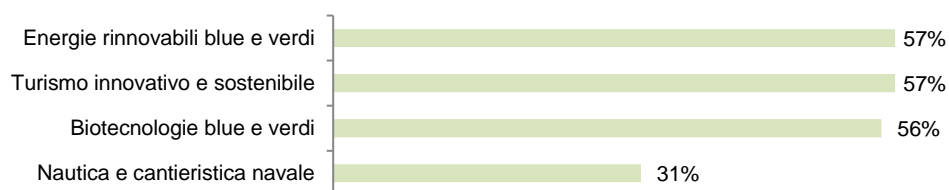
¹ C'est en Ligurie que le plus grand nombre de questionnaires remplis a été observé (366, soit 27 % du total). Suivent la Sardaigne (339, 25 %), la région PACA (305, 22 %), la Corse (238, 17 %) et la Toscane (124, 9 %). En Toscane, les questionnaires n'ont été distribués que dans les zones éligibles aux interventions du programme (les provinces côtières).

Toscane	42 %	19 %	81 %	76 %	34 %	57 %	42 %	52 %	74 %	53 %
Sardegna	46 %	16 %	82 %	88 %	39 %	67 %	52 %	72 %	79 %	54 %
Moyenne	28 %	20 %	72 %	77 %	53 %	63 %	54 %	60 %	66 %	45 %

En plus du potentiel, l'enquête a analysé l'attractivité de chaque secteur. Le taux de réponses « attractif » ou « très attractif » attribuées par les sondés a atteint 82 % pour le tourisme innovant et durable, 77 % pour les énergies renouvelables et 76 % pour les biotechnologies. En revanche, la part de sondés jugeant le secteur nautique et du bâtiment « attractif » ou « très attractif » est plus faible (62,8 %). Les activités de formation les plus attractives sont la formation en matière environnementale (82 % de réponses « attractif » ou « très attractif »), la formation en langues étrangère (78 %) et la formation en bureautique et informatique (75 %). Les cours jugés moins attractifs concernent les secteurs agricole, mécanique et des constructions/bâtiment/travaux publics.

S'agissant du recrutement, l'enquête a permis de souligner que les sondés pensent que les entreprises tendent généralement à chercher des candidats dans leur environnement immédiat (71 %) ou dans leur région (79 %). Cette perception est ressentie dans une plus large mesure en Sardaigne (78 %) et dans une moindre mesure en Ligurie (58 %). Dans le cas de la Corse, un potentiel de recrutement international assez important est apparu (pour 20 % des sondés corses contre 14 % en moyenne) pour des secteurs qui attirent peu de candidats locaux. Le potentiel de recrutement dans les secteurs prioritaires du programme est assez diversifié, comme le montre le graphique 1 ci-dessous.

Graphique 1 Potentiel de recrutement dans les secteurs prioritaires du programme (réponses « élevé » et « très élevé »)

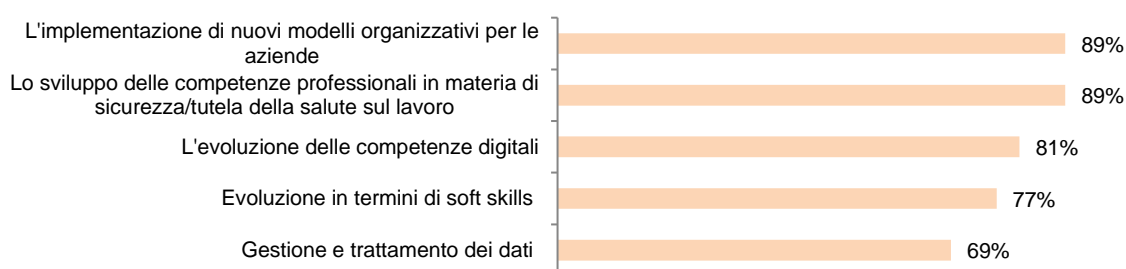


Les données relatives aux difficultés de recrutement rencontrées sont également intéressantes. Parmi celles-ci, on retrouve souvent le décalage entre le profil des candidats et le besoin de main d'œuvre (aspect qui montre des lacunes en matière de compétences et d'expérience des demandeurs d'emploi) et l'étroitesse du bassin d'emploi. D'autre part, l'embauche de personnel détaché ou transfrontalier n'a pas été considérée comme une réponse prioritaire aux besoins de recrutement (moins de 30 % des sondés estiment que les entreprises seraient prêtes à embaucher du personnel appartenant à cette catégorie).

Pour analyser et mieux comprendre les réponses des sondés, il faut tenir compte de la période au cours de laquelle l'enquête a été réalisée. La perception des intentions de recrutement des entreprises semble globalement assez réservée, ce qui n'a rien d'étonnant au vu de la situation sanitaire. Lors de la préparation de l'enquête, deux questions relatives aux effets de la COVID-19 sur le marché du travail et notamment sur les compétences professionnelles ont été ajoutées. Les changements sur le marché du travail ont été plus souvent signalés comme défavorables (par 58 %

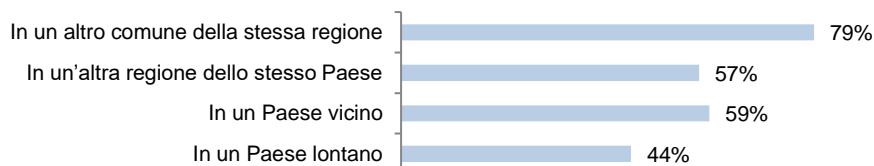
des sondés) que favorables (24 %), et ceci est largement dû aux effets de la Covid. En outre, une large majorité des sondés estime « probable » ou « très probable » que la pandémie donne lieu à des réorganisations interne des entreprises (83 %) et à une réduction du personnel/des licenciements (81 %). Le graphique 2 montre les évaluations des sondés concernant l'évolution des compétences professionnelles en raison de la pandémie.

Graphique 2 Les effets de la Covid sur les compétences professionnelles (taux de réponses « probable » ou « très probable »)



S'agissant de la propension à la mobilité, le graphique 3 montre la proportion de sondés prêts à travailler en dehors de leur zone de résidence. Comme on peut le voir, 79 % des sondés ont déclaré être prêts à travailler dans une autre ville de la même région, 57 % dans une autre région du même pays, 59 % dans un pays voisin (Italie ou France) et 44 % dans un pays plus éloigné.

Graphique 3 Proportion de sondés ayant déclaré être prêts à travailler dans un territoire éloigné de leur



Le tableau 6 montre la proportion de sondés ayant accordé une valeur de préférence plus élevée (sur une échelle de 1 à 5) au fait de travailler dans une des régions MA.R.E. En général, à l'exception de la Toscane, la valeur la plus élevée est accordée au territoire d'appartenance. Néanmoins, on peut noter qu'une proportion non négligeable de sondés a déclaré être prête à travailler dans une autre région (38 % des sondés toscans et 32 % des sardes seraient prêts à travailler en Ligurie) ou dans une région d'un autre pays (la région PACA et la Ligurie affichent des niveaux de préférence réciproque assez similaire, tandis que 27 % des sondés corses ont déclaré qu'ils seraient prêts à travailler en Ligurie).

Tableau 6. Propension à la mobilité dans une autre région MA.R.E. (taux de réponses « très probable » par territoire)

Territoire	Niveau de préférence : très probable				
	Corse	PACA	Ligurie	Toscane	Sardaigne
Corse	38 %	8 %	8 %	12 %	9 %
PACA	19 %	57 %	21 %	25 %	23 %

Liguria	27 %	23 %	58 %	38 %	32 %
Toscane	4 %	3 %	3 %	11 %	3 %
Sardegna	12 %	10 %	11 %	14 %	32 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Enfin, le tableau 7 montre les facteurs faisant obstacle à la mobilité. On peut voir que les compétences linguistiques sont les principaux obstacles pour plus de trois quarts des sondés. En ventilant les réponses par territoire, on peut observer que les raisons personnelles représentent une barrière pour la majorité des sondés italiens, tandis que pour une proportion supérieure à la moyenne des partenaires français, la présence d'opportunités professionnelles peu attrayantes représente un frein. La faiblesse des liaisons de transport est l'un des principaux freins à la mobilité pour les sondés des deux territoires insulaires (Corse et Sardaigne), tandis que pour une proportion supérieure à la moyenne des sondés sardes et originaires de la région PACA, le coût de la mobilité est considéré comme un facteur critique.

Tableau 7. Facteurs limitant la mobilité (taux de réponses « d'accord » et « tout à fait d'accord » à la question « quelle est l'importance des facteurs suivants pour limiter la mobilité professionnelle des personnes dans la zone de coopération ? »)

Facteur	%
Compétences linguistiques	74,7 %
Saisonnalité de l'emploi	45,6 %
Raisons personnelles	45,2 %
Absence d'opportunités professionnelles	41,6 %
Opportunités de travail peu intéressantes (rémunération, congés, évolution de la carrière, profil, etc.)	40,3 %
Coût de la mobilité	36,1 %
Distance géographique du territoire	35,8 %
Peu de liaisons de transport entre les territoires	35,1 %
Poids administratif en général	28,1 %
Manque d'harmonisation du cadre réglementaire et administratif au sein du secteur européen	27,8 %

1.3 Les enquêtes des chambres de commerce sur les relations entre les entreprises et les services pour l'emploi

Ce paragraphe résume les résultats des sondages menés par les Chambres de commerce de Cagliari, de Gênes, de la Maremme et de la région Tyrrhénienne. À travers des analyses théoriques et des focus group, les trois chambres de commerce ont effectué une « Analyse des services pour l'emploi au niveau régional, afin de fournir un aperçu de l'état de l'art des services principalement destinés au système productif et aux entreprises.

Le tableau suivant résume les principaux résultats obtenus et les reconduit à trois macro-dimensions : les services fournis par les sujets publics aux entreprises, les données sur l'emploi et sur le degré de satisfaction par rapport aux Centres pour l'emploi de la part des entreprises et les interventions suggérées pour améliorer les prestations offertes aux usagers.

Tableau 8. Synthèse des principaux résultats des enquêtes des chambres du commerce sur le rapport entre les services pour l'emploi et les entreprises

Liguria
Les services fournis par les entités publiques aux entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Le PID - Punto Impresa Digitale - point entreprise numérique pour diffuser la culture et la pratique digitale au sein des micro, petites et moyennes entreprises de tous les secteurs économiques et les aider à comprendre et à améliorer leur degré de maturité digitale • Des guichets pour la création et l'accompagnement d'entreprises et pour soutenir les entreprises grâce à des conseils dans le domaine juridique, marketing, économique, financier, etc.
Emploi des centres pour l'emploi et niveau de satisfaction des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • 80 % des entreprises faisant appel aux Centres pour l'emploi sont satisfaites du service fourni • Elles considèrent que la présence des Centres pour l'emploi sur le territoire est fondamentale pour faciliter la recherche de nouvelles embauches (en incluant également dans ce parcours la période de stage, considérée par les entreprises comme un outil pour « tester » le candidat et envisager une éventuelle poursuite de la relation professionnelle)
Axes d'amélioration pour les services
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser l'exhaustivité et la qualité des informations disponibles (mesures d'incitation, parcours d'emploi) • Améliorer l'alignement entre les profils professionnels recherchés et la présence de ces profils parmi les personnes inscrites aux Centres pour l'emploi
Sardegna
Les services fournis par les entités publiques aux entreprises
<p>En vertu du Décret législatif italien n° 150/2015 et de la Loi régionale n° 9/2016, le guichet entreprises ASPAL fournit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des services de promotion destinés à informer les entreprises sur les services offerts , ce service est principalement fourni par le <i>Job Account</i>, dont la mission est de promouvoir le lien entre les besoins des entreprises et les services offerts par les Centres pour l'emploi (le <i>job account</i> est un opérateur des services pour l'emploi spécialisé en services aux entreprises, qui fait la promotion de ce lien en dehors de son bureau) • Des services de conseil destinés à définir et identifier les profils professionnels recherchés et à accompagner les entreprises dans la rédaction de l'offre d'emploi et l'identification des exigences du profil recherché • Des services de rencontre offre-demande • Des services d'activation des stages professionnels
Emploi des centres pour l'emploi et niveau de satisfaction des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Peu de réponses au questionnaire sur le niveau de satisfaction • Moins de 50 % des entreprises participant à l'enquête ont fait appel aux services pour l'emploi (22 sur 52) • La répartition des guichets, publics et privés, fournissant des services aux entreprises est jugée bonne • Parmi les 22 entreprises ayant fait appel aux centres pour l'emploi, 20 sont satisfaites des informations et du service proposés par les services pour l'emploi du territoire • Le tissu entrepreneurial sarde semble avoir une connaissance et conscience limitée de la variété des services pour l'emploi proposés par les centres pour l'emploi et, en général, par tous les guichets du réseau des services pour l'emploi
Axes d'amélioration pour les services
<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la promotion et les informations aux entreprises concernant les services offerts
Toscana
Les services fournis par les entités publiques aux entreprises
<p>Selon la Carte des services de la région Toscane² les services destinés aux entreprises dans les Centres pour l'emploi toscans sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informations et conseils • Rencontre entre l'offre et la demande de travail • Promotion de stages extrascolaires • Marketing : le référent marketing du Centre pour l'emploi est responsable de la promotion des services aux entreprises sur le territoire en entrant directement en contact avec les entreprises • Soutien sur les modalités d'exécution des obligations en vertu de la loi italienne n° 68/99 et sur les incitations et les avantages financiers prévus

² Pour de plus amples détails, consulter le lien https://www.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5216493&nomeFile=Delibera_n.630_del_13-05-2019-Allegato-A.

<ul style="list-style-type: none"> • Service Eures • Listes de réservation pour le secteur agricole
Emploi des centres pour l'emploi et niveau de satisfaction des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Guère plus de 35 % des entreprises ayant répondu au questionnaire ont déclaré avoir fait appel aux services fournis par le réseau pour la recherche et la sélection de personnel • 85 % des entreprises ayant profité des services du réseau régional ont fait appel aux services publics • 69,2 % d'entre elles ont jugé les informations reçues « utiles » (15,4 %) ou « très utiles » (53,8 %), tandis qu'un peu moins d'un tiers (30,8 %) estime que ces informations étaient peu utiles • Selon les données d'Excelsior, en 2019 seuls 7,9 % des entreprises (moyenne nationale de 5,9 %) ont profité des services d'un Centre pour l'emploi pour la sélection des candidats ; les entreprises embauchent principalement des candidats qu'elles connaissent personnellement (46,4 %) ou leur ayant envoyé des CV (38,5 %) • Les entreprises ayant majoritairement fait appel aux Centres pour l'emploi comptent entre 50 et 249 employés (19,7 %). Au-dessus de ce seuil, ce taux tombe à 16,7 %, probablement car ces entreprises disposent de départements exclusivement dédiés à la recherche et sélection du personnel • L'industrie a le pourcentage le plus élevé d'entreprises ayant accès aux Centres pour l'emploi (8,5 %), tandis que le chiffre pour les services est plus bas (7,7 %). Trois secteurs particuliers enregistrent la tendance inverse : fabrication de machines, équipements et moyens de transport ; les industries chimique, pharmaceutique et pétrolière ; les services publics (énergie, gaz, eau et environnement)
Axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire le décalage déclaré par les entreprises entre la formation proposée aux chômeurs et la formation demandée par le système de production • Communiquer plus efficacement sur le service (et le domaine de compétence) que peut fournir le Centre pour l'emploi • Promouvoir l'implication des Centres pour l'emploi dans la réflexion sur le développement de l'offre de formation en vue d'accroître la correspondance entre l'offre de formation proposée par les services agréés et la demande de formation attendue par les entreprises

Deux des trois Chambres de commerce (celle de Gênes et celle de la Maremme et de la région Tyrrhénienne) ont également recueilli les demandes du tissu entrepreneurial liées à l'urgence Covid-19. Les résultats de l'analyse, effectuée sur la base des données du Système d'information Excelsior³, figurent dans le tableau 9.

Tableau 9. Synthèse des données de l'Excelsior sur l'impact de la Covid-19 sur le système des entreprises en Ligurie et en Toscane

Ligurie
<ul style="list-style-type: none"> • En Ligurie, pendant les mois estivaux, et donc avant la deuxième vague, les entreprises en activité après le confinement du printemps 2020 représentaient 95 % du total et parmi celles-ci, 40,2 % exerçaient des activités et avaient un régime similaire à celui de la situation pré-confinement (un chiffre supérieur à celui du pays - égal à 39,8 % - mais inférieur à celui du Nord-Ouest) • Le secteur qui a connu les plus gros problèmes est celui du tourisme et de l'hébergement, où seulement 15,4 % des entreprises ont repris leurs activités à un rythme similaire à celui d'avant le confinement. La situation est bien meilleure pour les services aux entreprises (51,8 %) et le BTP (50,7 %) • Du point de vue dimensionnel, la meilleure situation est enregistrée dans les entreprises comptant 10 à 49 employés

³ Le questionnaire soumis aux entreprises entre le 25 mai et le 9 juin 2020 par Unioncamere en vue d'identifier les besoins professionnels des entreprises (Système d'information Excelsior) a été complété par une section spécifique destinée à surveiller la situation du tissu entrepreneurial suite à la pandémie et, plus précisément, l'impact de la Covid-19 sur le marché du travail. Dans le rapport de la Chambre de commerce de Gênes, les données font référence au tableau du Bulletin mensuel pour la Ligurie du Système d'information Excelsior pour la période septembre - novembre 2020 (dernier bulletin disponible au moment de la rédaction du rapport).

(45,5 %), puis dans celles comptant 50 à 249 employés. Les deux extrêmes se situent en-dessous de 40 %.

- Du point de vue national et territorial, la part d'entreprises ayant des problèmes de liquidité est plus élevée (55,1 % en Ligurie, 54,3 % en Italie et 49,8 % dans le Nord Ouest). Environ trois quart des entreprises des secteurs du tourisme/de l'hébergement ont signalé ce type de problèmes. Tous secteurs confondus, les microentreprises sont les plus touchées
- Les entreprises exportatrices et les entreprises numériques se trouvent dans une situation relativement meilleure (en matière de proportion d'entreprises risquant de mettre la clé sous la porte) que les autres entreprises

Toscane

- Selon les données Excelsior, parmi les entreprises toscanes qui ont poursuivi leur activité au cours du premier semestre 2020, seul 1,9 % (2,6 % en Italie) estimait augmenter le nombre d'emplois par rapport aux six premiers mois de 2019
- Sur la période visée par l'enquête, 6,5 % des entreprises avec des emplois stables ou en hausse ont développé des services de livraison à domicile, 2,8 % ont utilisé ou renforcé leurs canaux de vente en ligne, 2,5 % se sont reconverties dans des activités utiles à l'urgence, 1,4 % a développé un canal de vente en ligne à partir de zéro et 1,3 % a décidé d'ouvrir des lignes de production utiles à l'urgence sanitaire
- Ces stratégies ont probablement conduit à l'émergence de nouveaux besoins en compétences pour le personnel existant et/ou à la nécessité d'embaucher de nouveaux profils en possession de compétences spécifiques
- Afin de faire face à la crise, plus de 73 % des entreprises ont estimé qu'il était nécessaire de proposer une nouvelle formation au personnel existant, tandis que 2,4 % ont prévu d'embaucher des profils dédiés à la réorganisation de l'entreprise
- Au moment de l'enquête, et suite à l'urgence sanitaire, 71,7 % des entreprises toscanes ont indiqué leur intention d'investir dès 2020, des investissements qui auront des impacts significatifs sur le capital humain et les besoins en conseil. 35,4 % des entreprises qui envisagent d'investir considèrent qu'il pourra y avoir des besoins de formation du personnel existant pour l'adaptation des compétences aux nouvelles technologies et nouveaux modèles organisationnels et commerciaux
- Les entreprises souhaitent majoritairement investir dans les trois domaines suivants :
 - a) technologie : renforcement des domaines administratif/gestion et juridique/réglementaire suite à la transformation numérique ; adoption d'un réseau numérique intégré ou pouvant être intégré aux réseaux externes des fournisseurs de produits/services ; adoption de systèmes de gestion avancés ; adoption de systèmes de détection et d'analyse continue, en temps réel, des performances de tous les domaines de l'entreprise ;
 - b) modèle organisationnel de l'entreprise : sécurité informatique et internet haut débit, cloud, mobile et big data analytics sont les principaux domaines d'investissement des entreprises ; elles ont moins tendance à investir dans l'Internet des objets (technologies de communication machine-to-machine, réalité augmentée et virtuelle pour soutenir les processus de production et la robotique avancée) ;
 - c) développement de nouveaux modèles économiques : analyse des comportements et des besoins des clients/usagers pour garantir la personnalisation du produit/service offert, marketing numérique, utilisation de big data pour analyser les marchés)

2. Principes clés et conditions préalables pour l'expérimentation

2.1 Les services transfrontaliers existants

Sur la base des informations recueillies à travers les travaux présentés dans le paragraphe précédent, il est possible de résumer l'état actuel des services transfrontaliers dans la zone de coopération. Le résumé présenté dans le tableau 10 présente les différentes modalités de mise en œuvre du service EURES (European Employment Service), le réseau européen constitué de services publics pour l'emploi et ayant pour objectif de promouvoir la mobilité territoriale et la libre circulation des travailleurs au sein des pays de l'espace économique européen (UE, Norvège,

Islande et Liechtenstein ; la Suisse participe grâce à des accords bilatéraux)⁴. Le tableau décrit également certaines particularités mises en évidence au cours de la phase de collecte de données menée pour le rapport transfrontalier (les résultats sont résumés dans le paragraphe 1.1).

Tableau 10. Les services transfrontaliers existants dans la zone de coopération

Corse
<ul style="list-style-type: none"> • La Corse ne possède plus un service EURES à proprement parler. Néanmoins, Pôle emploi Corse offre des services de mobilité internationale tels qu'OSMI (<i>Offre de Service de Mobilité Internationale</i>). En 2019, 308 demandeurs d'emploi ont présenté 479 demandes de mobilité internationale. • Des échanges de pratiques, d'outils et de diagnostics entre Pôle emploi Corse et les services sardes ont déjà eu lieu
Ligurie
<ul style="list-style-type: none"> • En Ligurie en 2019, 110 entretiens EURES ont été effectués, ce qui représente une baisse par rapport aux 251 entretiens de 2018 et aux 329 entretiens de 2017 • La promotion de la mobilité transfrontalière est plus active dans les centres de l'Ouest, plus proches de la frontière avec la France
PACA
<ul style="list-style-type: none"> • Pôle Emploi dispose d'environ 10 conseillers dédiés (sur 100 conseillers EURES présents à l'échelle nationale) pour accompagner les personnes souhaitant avoir une expérience professionnelle à l'étranger
Sardaigne
<ul style="list-style-type: none"> • Il y a une forte demande de mobilité transfrontalière en Sardaigne (3 350 personnes en 2019) • Des échanges de pratiques, d'outils et de diagnostics entre Pôle emploi Corse et les services sardes ont déjà eu lieu • Certains services ont déjà fait la promotion, bien que de manière sporadique, d'avis et de recherches de personnel pour des entreprises corses, appartenant notamment au secteur touristique et au secteur de l'élevage/de la transformation de produits laitiers • ASPAL a signalé comme bonne pratique le <i>Service de renforcement de l'information/orientation des jeunes pour la mobilité transnationale</i>, destiné à renforcer les compétences des agents des Centres pour l'emploi pour fournir les services d'information et de conseils sur la mobilité des jeunes pour travailler à l'étranger <ul style="list-style-type: none"> - Le service est testé dans 5 centres : une expérimentation d'une durée de deux ans est prévue avant la mise en œuvre - Il garantit la formation continue/le renforcement des capacités à au moins 15 agents ASPAL et implique des associations de jeunes, des réseaux pour la mobilité existants et des universités - Le réseau d'agents de Centres pour l'emploi spécialisé en mobilité compte sur cinq conseillers et 21 assistants EURES - Un avis permettant d'effectuer un stage dans d'autres régions européennes a été publié en juillet 2019
Toscane
<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des données actualisées au mois d'avril 2020, 475 personnes ont décroché des <i>bourses de mobilité</i> en Toscane • La bourse de mobilité, considérée comme une bonne pratique par les sondés toscans dans le cadre de l'enquête pour la rédaction du rapport transfrontalier, vise à renforcer le réseau EURES et la promotion de la mobilité professionnelle en vue d'améliorer les compétences et les possibilités d'insertion professionnelle <ul style="list-style-type: none"> - La mesure a été réalisée sur la base d'un avis publié en mai 2017 financé par le FSE avec 2 771 530 euros (1 950 000 euros avaient déjà été dépensés en avril 2020) - Les destinataires de la bourse sont les chômeurs ou les inactifs inscrits auprès du Centre pour l'emploi, sans aucune limite d'âge. S'agissant d'une activité de mobilité étrangère, un entretien EURES est prévu - Le service se fonde sur le réseau des Centres pour l'emploi et des agents/assistants EURES La bourse rappelle le projet « Your first EURES job » mais se distingue de ce dernier surtout par ses aspects pratiques et bureaucratiques (simplifiés) - Le service consiste en une bourse de mobilité professionnelle de 5 000 euros maximum en six mois, y compris

⁴ Les référents/conseillers EURES qui travaillent dans les services pour l'emploi sont le premier niveau d'information auquel les usagers peuvent s'adresser pour découvrir les services offerts.

d'éventuels cours de langue organisés en Italie ou à l'étranger (pour un maximum de 1 500 euros)

- La durée de la bourse n'est pas liée au contrat de travail ou au stage, bien qu'elle prévoie la signature d'un contrat auprès d'une entreprise étrangère ; au moment de la signature de l'accord permettant l'accès à la bourse, la signature préalable du contrat n'est pas nécessaire et peut être remplacée par une lettre d'intention : il est possible de signer un contrat avec des entreprises trouvées indépendamment par le demandeur de la bourse sans être lié aux offres proposées par le Centre pour l'emploi
- La durée de la bourse n'est pas liée au contrat. Il est donc possible de signer des contrats plus longs qui ne seront toutefois pas couverts, au-delà de six mois, par la bourse.
- Les bourses de mobilité n'ont aucune limite d'âge

2.2 Trois principes : personnalisation, numérisation et développement des rapports avec les entreprises

L'analyse des données recueillies a permis d'identifier certaines conditions préalables essentielles pour renforcer les services pour l'emploi, notamment dans une optique de croissance de la dimension transfrontalière. Le présent paragraphe résume les composantes stratégiques soulignées en premier lieu par l'analyse du rapport transfrontalier puis confirmés par les résultats des analyses successives (enquête transfrontalière et enquêtes des Chambres de commerce). Le texte suivant présente un modèle synthétique de référence pour définir les services minimum communs dans la zone de coopération et les trois principes clés pouvant inspirer les stratégies d'évolution des services avec une référence particulière (mais non exclusive) à la perspective transfrontalière.

Le tableau 11 – tiré du rapport transfrontalier – reconstitue une sorte de dénominateur commun idéal du système des services pour l'emploi dans les régions MA.R.E. Il comprend les domaines d'activité (en distinguant les services aux personnes et les services aux entreprises) que les centres - malgré leurs différentes configurations réglementaires, territoriales et opérationnelles - devraient considérer comme indispensables en vue d'améliorer les services de mobilité transfrontalière.

Tableau 11. Modèle pour la définition des services minimum communs dans la zone de coopération

Services à la personne
<p>Accueil et orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profilage : identification et validation des compétences de l'utilisateur • Analyse des besoins de l'utilisateur • Conseil et orientation vers des parcours de formation ou des stages • Accompagnement dans la recherche active d'emploi, notamment via l'utilisation des outils numériques <p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation professionnelle sur la base de l'analyse des besoins et/ou du pacte de formation conclu • Dispense d'une formation pouvant être gérée de manière autonome par l'utilisateur via des cours en ligne disponibles gratuitement sur les plateformes <p>Rencontre offre-demande</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adéquation entre les personnes et les entreprises • Organisation des événements de rencontre directe entre entreprises et candidats • Promotion des stages
Services aux entreprises
<p>Sélection des candidats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présélection des candidats • <i>Scouting</i> • Accompagnement Stages

Incitations

- Information et aide aux incitations pour les embauches
- Information et aide aux incitations pour les activités indépendantes

Aide spécifique

- Analyse des besoins des entreprises
- Aide à la rédaction des descriptions de poste
- Services de conseil spécifiques (ex. : *Job account*)

Bien qu'il s'agisse du cadre « idéal », il est essentiel d'identifier certains principes directeurs afin de guider la dynamique évolution du système des services pour passer à la réalisation de services plus proches de ce modèle opérationnel. Les trois principes de référence présentés par le rapport transfrontalier et les analyses successives sont les suivants : a) la personnalisation des prestations ; b) la numérisation des processus et des prestations ; c) le développement des rapports avec les entreprises.

1. La personnalisation des prestations. Tant du point de vue des services aux entreprises que du point de vue des services aux personnes, il est nécessaire de consolider l'effort de personnalisation des prestations déjà entrepris depuis un certain temps.

Depuis de nombreuses années, la réforme des services pour l'emploi vise à effacer l'image de ces services comme de simples prestataires de services standardisés et bureaucratiques, plus attentifs à la procéduralisation des prestations qu'aux besoins des usagers. Grâce également aux efforts des agents et des personnes qui y travaillent, il faut reconnaître que le système actuel apporte des changements significatifs dans cette direction ; cependant, ce processus devient de plus en plus compliqué en raison des changements qui se produisent sur le marché du travail et dans la société elle-même : la fragmentation et l'individualisation des relations sociales et contractuelles - tant du point de vue typologique que socioculturel - rendent très complexe le processus d'écoute des besoins des personnes et des entreprises. Si l'on ajoute également les problèmes causés par la Covid-19, on peut comprendre combien il est difficile de rendre opérationnel et efficace un principe qui exige de prendre en compte les fragilités et les obstacles qu'une personne rencontre dans sa recherche d'emploi et de comprendre les besoins réels d'une entreprise.

L'application étendue et systématique de ce principe est également limitée par la question des ressources disponibles. Bien connaître un contexte territorial ou un secteur économique et rendre ces connaissances utiles par rapport à la condition d'un usager nécessite un investissement très élevé en matière de temps pour les agents. De plus, comme l'ont révélé certains entretiens, cet investissement n'est pas concrètement réalisable lorsque les usagers sont nombreux. Le problème intrinsèque de la quantité et de la qualité professionnelle des agents travaillant au sein du système des services se pose également. Pour réussir à tisser des liens solides avec les demandeurs d'emploi comme avec les entreprises, une bonne préparation est nécessaire.

D'autres problèmes d'ordre pratique et organisationnel se posent également. Comme l'ont souligné au cours de l'analyse certains des référents interrogés, la gestion du pacte avec l'usager - le passage qui illustre, également à un niveau symbolique, la connotation individuelle et personnalisée des actions proposées et partagées par les deux parties - apparaît souvent problématique. Les agents déplorent le manque d'outils permettant davantage de contrôle sur la gestion du Pacte et la nécessité d'améliorer la communication avec les organismes externes

impliqués dans la mise en œuvre du Pacte. Les mêmes parcours proposés et la manière dont ils sont dispensés (par exemple la formation) ne sont pas, dans plusieurs cas, adaptés aux conditions de certains usagers : de nombreux sondés ont signalé la difficulté des usagers à suivre ces parcours soit par manque de ressources économiques soit - si l'activité est financée - par manque de temps.

Le développement du principe de personnalisation nécessite donc de travailler dans plusieurs directions. Au niveau organisationnel, il est donc plus important d'identifier avec précision les compétences professionnelles et les besoins de formation des agents des services. S'agissant des domaines d'activité, il est également primordial d'accroître l'investissement dans les services de profilage et de conseil en vue de renforcer la capacité des agents à comprendre les besoins des usagers et à leur proposer un accompagnement/une orientation leur permettant de connaître et de profiter des autres prestations disponibles dans le système (à partir de formations et de stages). Enfin, dans le cas spécifique des services d'intermédiation, dans la mesure où la demande est de plus en plus ciblée et spécifique, il est nécessaire d'élargir la gamme de services que les centres peuvent offrir à leurs usagers : pour cela, il est nécessaire, comme nous l'avons déjà indiqué, de mieux connaître les processus de changement sur le marché du travail et d'élargir le réseau de relations.

2. La numérisation des processus et des prestations. Ce n'est pas un hasard si un bon nombre de bonnes pratiques recueillies lors de l'analyse menée pour le rapport transfrontalier concerne la numérisation des processus et des services. L'exemple le plus intéressant est celui de la stratégie adoptée par Pôle emploi, dans la mesure où dans le cas français ce thème a pris une dimension stratégique. L'objectif de Pôle emploi est d'offrir tous les services sous format numérique et complètement dématérialisé. Pour cela il convient de former les agents et d'adopter de nouveaux outils.

Une attention particulière doit être accordée au service e-DRH, une plateforme conçue pour répondre efficacement aux besoins des entreprises en matière de recrutement de personnel. Cette plateforme offre un contact direct entre les recruteurs et les candidats et est particulièrement intéressante pour les entreprises ne disposant pas d'un service interne de recherche et de sélection du personnel. La particularité de la plateforme e-DRH est qu'elle a été conçue autour des compétences : les entreprises remplissent un formulaire en ligne et indiquent les compétences qu'elles recherchent tandis que les usagers remplissent un formulaire en indiquant les compétences qu'ils possèdent. La plateforme associe les formulaires et, en cas d'adéquation, les CV intéressants sont envoyés à l'entreprise. Grâce aux formulaires, la plateforme fournit également le service d'« *observatoire des compétences* », qui consiste à surveiller les compétences recherchées et présentes sur le territoire.

Le service de Pôle emploi permettant ce type d'intervention s'appelle *Démarche Compétence* : cette activité, déjà mise en œuvre sur tout le territoire français, vise à améliorer le service d'adéquation entre les entreprises et les usagers à travers une approche basée sur les compétences. Les entreprises bénéficient également d'une aide à la rédaction des descriptions de poste, qui leur permet de mieux cibler les compétences dont elles ont besoin et de recevoir des candidatures adaptées ; deux outils (*Mon profil de compétences*, *Mon potentiel professionnel*) permettent à l'utilisateur de créer un profil consultable par le conseiller et par le recruteur. Cela permet au conseiller d'accompagner l'utilisateur dans la création de son profil/parcours professionnel et au

recruteur de visualiser les profils des usagers inscrits.

L'élément clé des processus de numérisation réside donc dans leur capacité à renforcer et affiner les activités d'adéquation. La collecte d'informations précises permet de mieux connaître les usagers et le territoire dans lequel les centres opèrent, d'optimiser l'analyse des besoins et d'orienter de manière plus précise les usagers vers des parcours professionnels ou de formation plus adaptés à chaque profil. Ainsi, le service de demande/offre est plus rapide et moins bureaucratique et donc plus personnel. La création de banques de données numérisées facilite la surveillance et l'examen des interventions en promouvant une meilleure capacité d'auto-réflexion et d'auto-correction du système des services.

Les sondés corses et de la région PACA et, dans certains cas, certains sondés italiens ont rappelé que les outils déjà existants ont permis de proposer des services et de rester en contact avec les usagers même pendant la pandémie : la Covid-19 n'a pas interrompu les parcours visant à développer les compétences des demandeurs d'emploi à distance⁵. L'effet perturbateur de la pandémie a accéléré le passage à la numérisation et l'a parfois forcé : il faut considérer qu'en Italie la réglementation du travail à distance a été placée dans un cadre de négociation qui s'est traduit en un accord entre les parties défini par le contrat de travail ; avec la Covid-19, le *smart working* a été identifié comme une façon de poursuivre le travail pour des raisons de nécessité. Il n'en demeure pas moins que la numérisation des services permet de maintenir actifs de nombreux types de services, en surmontant de nombreuses contraintes et limitations logistiques.

3. Le développement des rapports avec les entreprises. L'analyse a mis en évidence une autre tendance générale qui est l'un des principes clés de réorientation du système des services : une attention croissante portée aux entreprises et la demande de travail qui en découle.

Dans certains cas, l'analyse réalisée a permis de collecter des informations quantitatives qui confirment les dimensions remarquables atteintes par ce phénomène. Pour la Sardaigne, l'enquête menée par la Chambre de commerce de Cagliari (source : Sistema Informativo Lavoro de la Région Sardaigne) a révélé qu'entre novembre 2019 et novembre 2020 les services pour l'emploi ont fourni 6 998 services de promotion et de conseil et publié 3 607 annonces d'emploi. En particulier, 2 558 entreprises ont bénéficié des services de promotion des activités offertes par les agents des centres (principalement par téléphone et e-mail) ; dans 905 cas, des rencontres avec les entreprises ont eu lieu et près de 500 rencontres ont été organisées par les *job account* d'ASPAL. Au cours de cette même période, 1 425 entreprises ont bénéficié des services de conseil proposés par les agents ASPAL, principalement pour répondre aux demandes relatives aux programmes de stages, aux programmes d'aides à l'embauche, à la définition et à l'identification des profils recherchés et aux services d'aide à la rédaction des offres d'emploi.

L'activité visant à promouvoir les activités d'adéquation et d'orientation dans le cadre d'événements spécifiques au cours desquels il est possible de rencontrer directement les entreprises est également importante et doit être développée. C'est le cas des activités telles que les *Recruiting Days* de la Région Ligurie et de la Région Toscane ou l'*International Job Meeting* de

⁵ Selon les sondés français, durant le premier confinement Pôle emploi a mis à disposition plus de 200 modules de formation en ligne. L'agence a également prévu des modules de formation interne pour les agents et les responsables sont prévus en plus de la diffusion du *smart working*.

la Région Sardaigne⁶ : lors de ces événements, les services pour l'emploi invitent les entreprises à présenter leur activité et à rencontrer des candidats potentiels pour pourvoir les postes vacants. Dans le cas de la Sardaigne, les deux journées des International Job Meeting organisés en janvier 2019 et janvier 2020 ont vu participer 273 entreprises, avec la publication de 1 186 annonces pour un total de 6 231 postes à pourvoir (plus de 80 % des contrats proposés étaient des CDD).

L'ensemble de ces données et de ces expériences montre que les services doivent surmonter leur attitude passive vis-à-vis des entreprises et promouvoir de manière proactive le contact « sur le terrain » avec les entreprises (comme c'est le cas du service *Job Account*, voir paragraphe 3.3). Afin d'accroître les effets de ce changement d'approche, il semble nécessaire de disposer d'agents formés et capables de comprendre les besoins des entreprises et de les « traduire » efficacement en matière d'offres d'emploi, de descriptions de poste, de *soft skills* ou de compétences professionnelles. Bien qu'elle soit complexe à mettre en œuvre, cette tendance doit être développée, surtout si l'on veut éviter le risque - toujours présent, comme le confirment les données sur le faible pourcentage d'entreprises faisant appel aux services publics pour la recherche de personnel - de confiner les services pour l'emploi dans la sphère de la demande moins qualifiée et donc plus liée à des mécanismes bureaucratiques de rencontre entre l'offre et la demande.

3. Propositions opérationnelles pour l'expérimentation

3.1 Réseaux territoriaux et partage des connaissances

Le premier domaine d'intervention envisagé par le présent manuel concerne le partage des connaissances, une condition préalable indispensable pour favoriser la mobilité transfrontalière. Pour mieux comprendre la pertinence de ce thème, il convient de rappeler ce qui a été proposé par certains sondés au cours de l'enquête menée pour la rédaction du rapport transfrontalier. Lorsqu'on lui a demandé de faire des suggestions pour améliorer la capacité des services à promouvoir la mobilité, le responsable d'un Centre pour l'emploi ligure a suggéré la création d'un certain nombre de profils communs dans des domaines où il existe déjà une mobilité transfrontalière importante : « le thème de la reconnaissance réciproque de parcours de formation est crucial, affirme-t-il, en fait je considère qu'un système d'éducation-formation qui maintient les frontières quand le marché du travail est mondial est absolument obsolète (...) la reconnaissance des compétences est une bonne chose, mais il faut également des parcours facilités et partiellement automatiques, car sinon elle ne sert pas à grand chose ». La suggestion de définir, à titre expérimental, un atlas commun des professions dans les secteurs identifiés comme prioritaires permettrait de valider, de manière partagée par les pays concernés, les compétences d'un profil professionnel, et ainsi de faciliter et d'accélérer l'adéquation avec les entreprises étrangères.

Une autre personne interrogée (le directeur exécutif de Pôle Emploi PACA) a suggéré la

⁶ Au cours de ces événements, les entreprises se présentent directement aux candidats en dehors de l'entretien formel (qui peut toutefois être organisé durant l'événement). La rencontre entre l'offre et la demande est ainsi facilitée et les entreprises (généralement de moyenne à grande dimension) ont la possibilité d'effectuer une présentation unique à tous les candidats jugés intéressants.

définition d'un « package » d'opportunités de travail transfrontalier (dans ce cas également, dans certains secteurs préalablement identifiés comme prioritaires) sous la forme d'un laboratoire intégré et services et d'activités de formation. Cette activité pourrait intégrer les offres de services existantes dans les différents pays transfrontaliers et devrait s'accompagner d'une réglementation partagée (concernant les aspects officiels : inscription, définition des droits et devoirs, contrôles) destinée à faciliter les échanges du point de vue organisationnel et réglementaire. Ce « package » nécessiterait une phase de formation interne pour les agents à travers des cours et des séminaires permettant d'uniformiser les connaissances, de standardiser les procédures et d'échanger les meilleures pratiques des différents territoires.

Ces propositions impliquent le renforcement de la capacité de coordination interinstitutionnelle. À partir de l'intégration nécessaire des banques de données, en vue de permettre la navigation entre les différentes offres d'emploi aux entreprises et aux usagers appartenant à des régions différentes, les propositions soulignent la nécessité de partager un langage commun entre les services ayant des histoires et des expériences différentes. De ce point de vue, il y a deux conditions préalables opérationnelles indispensables : la consolidation des réseaux de partenariats et opérationnels locaux où sont insérés les services pour l'emploi et l'utilisation active de ces réseaux pour la mobilité transfrontalière ; la création de conditions propices pour favoriser l'échange d'informations et de connaissances entre les différents systèmes de services.

1. Consolider les réseaux territoriaux. Les réseaux de relations dans lesquels s'insèrent les services pour l'emploi jouent un rôle fondamental, qui n'est pas toujours bien connu. Il existe déjà au sein de chaque système une grande série d'échanges avec les institutions et associations ayant un lien avec les thèmes du travail : organisations d'employeurs, associations professionnelles, chambres de commerce, organismes locaux, syndicats, etc. Avant même la formalisation des connaissances et l'échange d'informations, dont il sera question au point suivant, c'est la consolidation et le développement de ces réseaux qui sont fondamentaux : la présence des services pour l'emploi au sein de ces réseaux locaux favorise leur ouverture sur le monde extérieur et leur capacité à entretenir une relation dynamique avec les évolutions du marché du travail, du monde de l'éducation et des communautés sociales.

Il convient de préciser que l'intention n'est pas ici de réintroduire le débat sur la formalisation des partenariats entre entités publiques et privées comme seule solution pour optimiser la capacité des services à évoluer au sein des contextes locaux. Il ne s'agit donc pas de proposer une « recette » néo-contractualiste, sur la base de laquelle l'intervention publique devrait inévitablement s'orienter vers la formulation de politiques par le biais de dispositifs contractuels/de négociation avec les partenaires sociaux qui intégreraient - au point de les remplacer - des objectifs institutionnels. Il s'agit en revanche de souligner ce qui, du point de vue de la sociologie économique et du travail, semble être un fait admis : toutes les expériences qui ont porté sur la tentative de promouvoir le développement local et le dialogue civique en « ouvrant » progressivement les modèles de gouvernance locale - y compris ceux des services pour l'emploi - sont caractérisées par le rejet de l'idée de développement comme simple somme de choix et de comportements faits par des individus atomisés. En ce sens, le développement local, qui comprend également la capacité du système des services pour l'emploi à rester « aligné » et proactif par rapport aux changements de contexte, est identifié comme un système socialement réglementé de relations d'échange, et ce indépendamment

de leur nature (tacites ou explicites, formalisés ou non : des aspects qui dépendent des contextes, des histoires et des caractéristiques des différents acteurs).

En d'autres termes, les réseaux sont indispensables pour affiner et tester différents projets et pour comprendre les changements de contextes et de besoins, à commencer par les besoins de formation, tant du point de vue des entreprises que du point de vue des travailleurs. Dans la mesure où cette capacité de compréhension ne peut incomber qu'à un acteur ou une organisation, la présence des services pour l'emploi au sein de réseaux territoriaux dynamiques est une garantie de la capacité du système à maintenir une « emprise » sur les changements qui le concernent. Enfin, il est évident que dans une perspective transfrontalière seul un système de services bien informé de ce qui se passe sur son propre territoire peut mettre à disposition dans le réseau d'échanges des connaissances efficaces qui dépassent la dimension purement locale : la consolidation des réseaux territoriaux est donc une garantie de la possibilité d'entretenir une relation dynamique non seulement avec son propre contexte d'intervention mais aussi en ce qui concerne les mouvements transfrontaliers (et cela vaut tant pour les mouvements entrants que pour les mouvements sortants).

2. Partager les outils de connaissance. La déclinaison du principe susmentionné nécessite de partager les connaissances. Dans ce cas, le partage entre systèmes ne s'applique pas aux relations mais aux données et aux aspects formalisés dans lesquels les connaissances sont déposées et se cristallisent (bases de données, outils opérationnels, systèmes d'information).

Pour revenir aux exemples mentionnés ci-dessus, afin de mettre en œuvre l'idée de profils communs ou l'idée d'un « package », il est nécessaire d'identifier des profils et des secteurs prioritaires. Pour les services ordinaires, destinés aux usagers qui ne sont pas intéressés par la mobilité, il est facile de reconnaître combien il est essentiel d'avoir un niveau de connaissance adéquat des modalités de reconfiguration des contextes locaux et des économies locales, ainsi que de l'évolution des compétences professionnelles et des besoins des entreprises : il suffit de penser - pour donner l'exemple le plus simple - à l'importance pour les services d'orientation et de formation d'avoir une compréhension plus étendue et plus approfondie de ces aspects.

La *Maison de l'emploi et de l'entreprise* représente un exemple de la façon dont les réseaux territoriaux peuvent être liés à la nécessité de disposer d'un cadre de connaissances fiables sur les transformations qui touchent les contextes locaux. Les représentants locaux des services publics pour l'emploi, à commencer par Pôle Emploi, font partie de ces Maisons. En effet, leur objectif est de promouvoir l'emploi, la formation et le développement économique dans le contexte local pour les entreprises et les demandeurs d'emploi. La base opérationnelle de ces Maisons est le Diagnostic territorial partagé, qui consiste à analyser les dynamiques économiques territoriales concernant le marché du travail, les changements socio-démographiques et les besoins professionnels. La connaissance de la situation permet d'assurer un suivi précis et un accompagnement constant auprès des organisations locales et d'encourager la création de solutions et d'approches communes par rapport aux exigences et aux besoins détectés sur le territoire.

Même sans atteindre ce niveau de formalisation des interactions, il est souhaitable que chaque système consolide et développe sa capacité à collecter et à analyser systématiquement des données sur les domaines mentionnés ci-dessus. Ce n'est pas un hasard si à l'issue de l'enquête sur le marché transfrontalier mentionnée au paragraphe 1.2 certaines des recommandations les plus importantes concernent la dimension de l'échange d'informations et de connaissances. Une part

significative des sondés (57 %) a indiqué souhaiter la création d'un système commun de partage des informations à l'échelle transfrontalière (des informations sur les CV à celles sur les offres de formation) ; plus particulièrement, de nombreux sondés estiment qu'il est nécessaire de créer une base de données commune permettant d'accéder aux offres d'emploi et aux profils actualisés des candidats. Bien que la zone géographique diffère selon les sondés (certains jugent qu'il est plus important que le partage soit réalisable à l'échelle interrégionale plutôt qu'internationale), l'utilité d'un accès unique et simplifié à un système d'information dynamique alimenté par la collaboration active de tous les acteurs est indéniable.

3.2 Services d'adéquation et d'orientation

Le deuxième domaine d'intervention prioritaire concerne le développement des services d'adéquation et d'orientation. Il s'agit des services principaux des centres pour l'emploi : l'amélioration des outils et des connaissances mises à disposition des agents permet de renforcer leur capacité à répondre aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises et donc, de manière plus générale, aux changements du marché du travail.

Comme le souligne le rapport transfrontalier, en ce qui concerne l'intermédiation, les services doivent jouer un rôle toujours plus proactif. « Le fonctionnement des Centre pour l'emploi - selon le rapport - attache toujours plus d'importance à la bonne transmission des demandes publiées, en travaillant dans un cadre de référence où la capacité d'intermédiaire prend plus d'importance en tant que ressource systémique que comme capacité ponctuelle d'un seul service ou d'un seul agent ». Cette orientation stratégique constitue le nœud qui lie les services principaux visés dans le présent paragraphe et les deux autres zones prioritaires : la promotion de réseaux territoriaux dynamiques et d'outils de connaissance appropriés d'un côté, et la structuration de services de plus en plus approfondis avec les entreprises de l'autre trouvent en effet dans l'amélioration de la qualité des services d'orientation et d'intermédiation leur point d'expression maximal (à partir de l'amélioration des compétences des agents dans l'analyse des profils d'employabilité, compte tenu du décalage fréquent déjà mentionné entre le profil des candidats et les besoins des entreprises). On comprend donc encore mieux combien il est important pour les services d'élargir le réseau de relations qui les relie à leurs territoires respectifs, tant en ce qui concerne les entreprises (afin de fournir des services d'adéquation de plus en plus adaptés à leurs besoins), que pour accroître la connaissance des transformations qui s'opèrent sur le marché du travail

Certaines expérimentations soulignées par le rapport transfrontalier - expérimentations montrant la volonté des centres d'investir davantage de ressources dans la phase de structuration des rapports avec les usagers - sont très intéressantes et peuvent servir de référence, voire de modèle, pour le raisonnement proposé dans ce manuel.

S'agissant du cas sarde, ASPAL soutient les activités d'orientation et de bilan des compétences de ses opérateurs en vue de définir le parcours pour l'employabilité des demandeurs d'emploi à travers un projet spécifique. Depuis fin 2019, 72 agents de tous les centres sardes⁷ ont

⁷ L'outil a été utilisé à titre expérimental tant avec les usagers des centres que dans le cadre d'un projet visant 200

commencé à tester une plateforme permettant aux usagers de remplir un court questionnaire (10-15 minutes) ; cet outil vise à donner aux usagers les informations leur permettant de prendre conscience de leurs compétences et ressources personnelles. Le rapport créé à partir du questionnaire permet d'obtenir des éléments utiles d'analyse/réflexion pour définir un parcours d'orientation spécialisé et précis, en économisant du temps et des rencontres. Le questionnaire est disponible en 23 langues et peut être utilisé - en perspective - pour intervenir dans des cas particuliers liés à des crises au sein des entreprises et à d'éventuels parcours de reclassement⁸.

Dans le cas de la Ligurie, l'activité destinée à renforcer le service de rencontre entre l'offre et la demande à travers le *social recruiting* est particulièrement intéressante. Le réseau social LinkedIn se trouve au cœur de ce service : en effet, les Centres pour l'emploi ligures peuvent utiliser ce réseau pour l'intermédiation, l'orientation et la formation des usagers. Dans le cadre du parcours d'orientation et d'aide à l'emploi, tant par des entretiens individuels que par l'organisation d'ateliers de groupe, les chômeurs inscrits dans les centres reçoivent des conseils gratuits sur la manière de créer un profil efficace, de développer leur réseau professionnel et de rechercher des opportunités d'emploi grâce à LinkedIn. Compte tenu de l'importance de certains paramètres pour la préparation du profil (les paramètres concernant, par exemple, les compétences et la synthèse), il est possible d'effectuer au cours de l'entretien une véritable partie d'orientation sur l'analyse des compétences, des attitudes et des aptitudes, ainsi que sur la capacité de communication. Pendant la période d'expérimentation (d'une durée de six mois), les entreprises ont pu utiliser (en payant l'accès à la plateforme) la fonction « recruteur » de LinkedIn pour choisir un profil professionnel en fonction du paramétrage de différents filtres. Toutefois, à l'issue de l'expérimentation le service est uniquement utilisé pour accompagner les personnes physiques.

Le Pack de Démarrage proposé par les Pôle emploi français est un autre exemple intéressant destiné à accélérer et organiser les services d'orientation. Ce service vise à enrichir le package de prestations ordinaires avec des interventions plus rapides et efficaces. Le Pack de Démarrage consiste à accueillir les nouveaux usagers inscrits à travers deux demi-journées de bienvenue (à la place de l'entretien traditionnel de 40 minutes) au cours desquelles des sessions individuelles et collectives sont organisées pour élaborer un diagnostic approfondi de leurs compétences et de leurs besoins pour permettre le lancement immédiat d'un plan d'action pour définir leur parcours de formation et leur parcours professionnel. En plus de la rapidité de l'intervention, le point fort de cette expérimentation réside dans son action sur plusieurs niveaux, permise par la réorganisation de tous les services internes et dans la possibilité de compter sur l'aide et l'échange avec d'autres candidats. Malheureusement, par rapport à l'objectif initial d'étendre l'expérimentation à compter d'avril 2020, la pandémie a suspendu ce type d'activités, dont la diffusion représente un défi en raison de l'effort considérable en termes d'organisation et de ressources humaines.

Bien qu'elle n'ait pas été signalée parmi les expérimentations soulignées par le rapport

travailleurs d'une entreprise en liquidation qui étaient bénéficiaires de politiques passives (Cassa integrazione [chômage partiel] extraordinaire) et de politiques actives visant à la mise à niveau/qualification professionnelle (formation) ou à l'aide à la création d'entreprises. Une fois opérationnel, ce service pourra s'adresser à tous les usagers des centres et/ou à des cibles spécifiques définies par des accords ou des projets spécifiques.

⁸ Le seul problème de cet outil réside dans le fait qu'il s'agit d'une marque déposée au coût élevé (40 000 euros pour un an).

transfrontalier, l'utilisation du logiciel Sorprendo (<https://www.sorprendo.it/>) en Toscane est également intéressante. Il s'agit d'une plateforme technologique pour l'orientation qui vise à aider les personnes à prendre des décisions éclairées concernant leurs études ou leur travail. Cette plateforme s'adresse aux écoles, aux universités, aux centres pour l'emploi et aux centres de formation et d'orientation : elle permet aux utilisateurs de découvrir leurs intérêts, préférences et compétences, d'explorer de nombreux parcours de carrière à travers les fiches d'information de plus de 450 profils professionnels, d'approfondir la connaissance du système d'éducation et du monde du travail en Italie et (sur la base des actions à peine décrites) d'identifier des plans d'action pour atteindre leurs objectifs d'orientation.

Les projets cités soulignent les différentes déclinaisons possibles des interventions destinés à améliorer les services d'orientation et d'adéquation. Pour intégrer les hypothèses formulées par ces expérimentations, il est toutefois nécessaire de se concentrer sur trois aspects étroitement liés au raisonnement proposé ici. Ces trois aspects, essentiels au fonctionnement des services, et donc pas nécessairement fonctionnels uniquement pour l'accroissement de la mobilité transfrontalière, impliquent autant de mises en garde : a) la nécessité de se concentrer de plus en plus sur la question des compétences ; b) la nécessité de prendre en compte le phénomène de la saisonnalité, qui caractérise de façon marquée pratiquement tous les territoires de la zone de coopération et représente donc un élément contextuel pertinent pour l'action des services ; c) la nécessité d'« intégrer » les effets de la pandémie sur le plan organisationnel en tant qu'élément systémique et non transitoire, en réajustant autant que possible le système des services et les processus connexes.

Examinons plus en détail en quoi consistent ces trois suggestions.

1. Travailler sur les compétences. Il semble plus important d'orienter les conditions opérationnelles du contexte (les partenariats territoriaux, les liens plus ou moins formels avec les sujets locaux) et les outils de collecte et de classification des informations vers un travail sur les compétences. L'objectif est de travailler davantage dans l'optique d'identifier les compétences offertes et recherchées - comme c'est le cas des expérimentations françaises mentionnées dans le paragraphe 2.2 -, tant en identifiant les caractéristiques des travaux, tant (en aval) en créant des systèmes de suivi et d'examen des contenus (sur le modèle de l'observatoire des compétences mentionné plus haut). L'approche idéale consisterait à disposer, en plus d'une base de données des offres et des demandes liées aux profils, d'un système capable d'enregistrer et d'analyser à l'échelle territoriale les compétences offertes et recherches et les éventuels décalages. L'intégration des informations sur le profil avec les informations relatives aux compétences tend indubitablement à rendre l'intervention des services plus complexe ; toutefois, la plus grande articulation des informations et des connaissances tend (comme cela a été plusieurs fois souligné ici) à poursuivre l'objectif d'augmenter et d'affiner la capacité cognitive (et donc opérationnelle) des interventions proposées par les services.

2. Tenir compte du phénomène de la saisonnalité et de la fragmentation du marché du travail.

Une autre mise en garde concerne un phénomène structurel qui, dans une certaine mesure, caractérise tous les contextes de la zone de coopération : la présence d'une importante composante de travail saisonnier, et ce également dans le cadre de la mobilité transfrontalière. L'important rôle joué par le secteur du tourisme/de l'hébergement est la principale raison de la présence significative

de flux de travail saisonniers dans tous les territoires. Il convient de tenir compte, d'une part, des résultats de l'enquête sur le marché transfrontalier (paragraphe 1.2) : plus de la moitié des sondés (58 %) juge que les travaux saisonniers sont peu ou pas attractifs (c'est surtout le cas pour les sondés ligures et corses), d'autre part, et comme certains sondés l'ont souligné dans le cadre du rapport transfrontalier, le développement de la saisonnalité a un effet néfaste sur les parcours d'interaction avec les centres, dans la mesure où l'intermittence de ce type de poste n'incite généralement pas les usagers à entretenir un rapport étroit avec les services, ce qui réduit la propension à s'engager ou à suivre des formations. Ces facteurs - la faible attraction et la fragmentation des parcours d'insertion - exigent des services qu'ils disposent d'« antennes » encore plus sensibles aux phénomènes risquant d'être dominés par l'informalité et de rendre ainsi les propositions d'intervention offertes par les services substantiellement non pertinentes.

3. Considérer les effets de la pandémie comme structurels. Le caractère perturbateur des effets de la pandémie semble évident à première vue, tant les implications de la Covid-19 dans tous les secteurs de la société sont vastes et ce même en dehors de la sphère économique et professionnelle. Néanmoins, pour les besoins du raisonnement proposé ici, il est important de réfléchir à l'amplitude des changements qu'implique la pandémie en termes organisationnels et opérationnels (plus qu'en termes de contextes et changements socio-économiques) plutôt que de se placer dans une perspective de retour à la normale, d'un *statu quo ante* très improbable. Si la Covid-19 a freiné ou suspendu certaines activités, elle a également accéléré de nombreux processus, tant pour maintenir le fonctionnement de certains services (comme l'orientation) que pour s'adapter à de nouveaux modes imprévus de fourniture des prestations et d'interaction avec les usagers. Considérant que même lorsqu'il sera possible de revenir au plein fonctionnement des services en présentiel, certaines des modalités expérimentées pendant la pandémie resteront disponibles comme modalités supplémentaires ou complémentaires. La fourniture de services à distance nécessite une réflexion sur la formation des agents et sur les standards des prestations allant au-delà de la conception de ces prestations comme de simples activités d'urgence ou temporaires. Le raisonnement semble encore plus stratégique si l'on considère que l'impact à moyen terme de la pandémie sur le monde du travail semble délimiter une nouvelle fragmentation et informalisation des parcours d'insertion, précisément les deux aspects qui ont été cités précédemment comme facteurs critiques en ce qui concerne la capacité des services à suivre les changements en cours.

3.3 Services aux entreprises

Les enquêtes menées par les Chambres de commerce ont révélé que les entreprises ont encore une très faible connaissance des services publics pour l'emploi. Les contacts restent peu fréquents, voire occasionnels ; la majorité des entreprises ne connaît pas ces services ou les considère peu utiles lorsqu'il s'agit de recruter du personnel. Il a déjà été noté qu'une grande partie des entreprises embauche du personnel qu'elle connaît déjà ou fait appel à d'autres canaux, y compris son site web. Lorsque les entreprises font appel aux services publics pour sélectionner des candidats, il s'agit généralement de profils peu qualifiés.

Toutes les composantes susmentionnées nécessitent (troisième domaine prioritaire) de développer et de renforcer les services dédiés aux entreprises. Le résumé suivant trace une piste d'amélioration sur la base de trois directions opérationnelles : le renforcement des processus internes, concernant les aspects organisationnels ; l'optimisation de la qualité des services offerts ; l'amélioration de la communication du contenu de ces services aux entreprises.

1. Renforcer les processus organisationnels. Le renforcement organisationnel des services en vue d'interagir plus efficacement avec les entreprises est fondé sur deux conditions préalables. La première concerne la numérisation des activités, essentielle pour accélérer les processus de prise en charge et de réponse aux besoins des usagers, même (et surtout) lorsque la cible de référence est l'entreprise. La deuxième concerne l'optimisation de la qualité des compétences et des connaissances des agents sur cette composante spécifique des usagers : certains sondés ont souligné que le personnel avec des caractéristiques similaire, capable d'interagir avec les entreprises grâce à des compétences particulières, n'est pas toujours disponible. En ce sens, le service Job Account d'ASPAL⁹ est particulièrement important : les centres sardes disposent d'agents spécialisés chargés de promouvoir, sur le terrain, une activité d'écoute et de communication auprès des entreprises afin de les rapprocher des services proposés par les centres. Il s'agit d'une intervention qui vise à surmonter le déficit habituel de connaissances et de confiance des entreprises envers les centres en ayant recours aux soft skills (communication et écoute) plutôt qu'aux compétences techniques, et en amenant le centre « hors » de propres locaux, là où se trouvent les entreprises. Des professionnels spécialisés peuvent également permettre aux centres de détailler et de cibler les descriptions de poste formulées par les entreprises.

2. Augmenter les services. L'amélioration des processus et de la capacité d'interaction avec les entreprises passe également par le développement de la gamme de services offerts. Les entreprises, notamment les plus petites, ont souvent besoin d'un accompagnement administratif ou réglementaire approprié pour organiser des stages, identifier des formations appropriées pour le personnel et accéder rapidement aux différents avantages prévus par les dispositions en vigueur (la nécessité de disposer de ce type d'accompagnement est d'autant plus pertinent lorsque l'on parle de mobilité transfrontalière).

Pour pouvoir s'adresser aux centres, les entreprises doivent également savoir que le système des services peut les aider à entrer en contact avec du personnel moyennement ou hautement qualifié et pas uniquement à des profils peu qualifiés : l'élargissement de la cible des candidats vers des compétences plus qualifiées pourrait permettre d'augmenter le nombre d'usagers également du côté des entreprises. Les services doivent également savoir offrir aux entreprises des analyses précises de leurs besoins professionnels, les accompagner dans leur parcours d'identification/d'émergence de besoins qui peuvent être initialement tacites ou peu clairs. Le service de présélection proposé par les Centres pour l'emploi de la Région Toscane (*Desk match*) aux entreprises définit une stratégie de ce type pour identifier une liste de candidats pour chaque poste à pourvoir : une fois les CV sélectionnés, l'entreprise procède à des entretiens avec les candidats (sur demande, les Centres pour l'emploi prennent en charge la présélection des candidats). Selon

⁹ Le recours à des agents sur le terrain dans le but de promouvoir les services auprès des entreprises a également été expérimenté par les centres de Gênes.

le témoignage recueilli lors de la rédaction du rapport transfrontalier le service permet d'élargir le réseau de relations des centres, bien que la personne interrogée ait reconnu que jusqu'à présent, le service est principalement utilisé pour la sélection de qualifications moyennes-faibles et très rarement pour des offres concernant des profils élevés. Cette ligne d'action apparaît également comme une priorité en vue de renforcer les activités visant à améliorer les liens entre les services dans une perspective transfrontalière.

3. Améliorer la communication. En plus de renforcer le système des services d'un point de vue organisationnel et qualitatif, il est nécessaire de communiquer de manière plus précise sur ce qu'offrent les services. Si le service Job Account susmentionné remplit également cette fonction, en facilitant la connaissance des activités des centres de la part des entreprises approchées par les agents, il est essentiel d'augmenter la visibilité des services avec une référence spécifique au côté des entreprises dans tous les territoires. Les interventions de communication/marketing doivent tenir compte du fait que l'image des centres est souvent en décalage avec celle qu'ils voudraient ou pourraient donner d'eux, dans la mesure où peu d'entreprises connaissent les services dont elles pourraient bénéficier. Comme l'a souligné l'une des personnes interrogées, mettant en lumière un facteur qui ne peut être négligé lors de la mise en place de toute campagne de communication, de nombreuses entreprises pensent que la fourniture d'un service gratuit (celui des Centres pour l'emploi) a moins de valeur que le même service fourni par une entité privée. Ainsi, les interventions orientées dans cette direction doivent prendre comme référence toute la gamme des services fournis, et prendre également en considération les associations professionnelles et les sujets privés du réseau : dans le cas de la Toscane, en matière de stages non scolaires, les agents des Centres pour l'emploi ont organisé des réunions de formation au profit des entreprises à la demande du monde entrepreneurial souhaitant activer ce canal au sein des entreprises. Ce type de modèle peut également être adapté à d'autres types de services.

4. Résumé

Pour conclure, voici une représentation schématique du processus d'analyse, d'interprétation et de finalisation des données collectées lors des activités menées dans le cadre du projet MA.R.E. La finalisation prend la forme des suggestions formulées par le Manuel, résumées dans l'encadré en bas à droite.

LE CONTEXTE

- Au cours de la période 2015-2018, le PIB de l'UE-27 a plus augmenté que celui des régions impliquées dans le projet MA.R.E. ; entre 2009 et 2019, ces régions ont enregistré une baisse généralisée du nombre de travailleurs dans le secteur manufacturier, une baisse supérieure à celle enregistrée au cours de la même période à l'échelle de l'UE.
- Les énergies renouvelables et les industries innovantes sont les deux secteurs qui enregistrent le plus grand potentiel d'emploi
- Les régions impliquées dans le projet M.A.R.E. sont caractérisées par des spécialisations professionnelles différenciées, une caractéristique potentiellement favorable à l'activation de processus de mobilité transfrontalière
- Caractère sélectif de l'impact de la pandémie à l'échelle sociale, territoriale et générationnelle
- 59 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sur le marché transfrontalier ont déclaré être prêtes à déménager « dans un pays voisin » pour des raisons professionnelles
- Les compétences linguistiques représentent le plus grand obstacle à la mobilité transfrontalière

LES SERVICES POUR L'EMPLOI DANS LA ZONE DE COOPÉRATION

- Tendance des services pour l'emploi à jouer un rôle toujours plus proactif, dans leurs rapports avec les usagers et avec les territoires auxquels ils appartiennent
- Les modèles italien et français sont différents. Le modèle italien, qui attribue un rôle important aux régions, est mieux organisé
- La gamme des services proposés est vaste et les expérimentations en cours sont nombreuses
- Il existe déjà une demande importante de mobilité transfrontalière pour les services, généralement canalisée par EURES.

PRINCIPALES ORIENTATIONS DE DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

OPÉRATIONNELLES

- Personnalisation des prestations
- Numérisation des processus et des prestations
- Développement des rapports avec les entreprises



PROPOSITIONS

1. Réseaux territoriaux et partage des connaissances
 - Consolider les réseaux territoriaux
 - Partager les outils de connaissance
2. Services d'adéquation et d'orientation
 - Travailler sur les compétences
 - Tenir compte du phénomène de la saisonnalité et de la fragmentation du marché du travail
 - Considérer les effets de la pandémie comme structurels
3. Services aux entreprises

- Renforcer les processus organisationnels
- Augmenter les services
- Améliorer la communication
- Augmenter les services

MANUALE OPERATIVO PER LA SPERIMENTAZIONE DI SERVIZI PER L'IMPIEGO TRANSFRONTALIERI

Premessa. Obiettivi e metodologia.....	2
1.1 Il report transfrontaliero: i modelli organizzativi, le caratteristiche socio-economiche dei territori e l'analisi SWOT.....	3
1.2 L'indagine transfrontaliera: le opportunità occupazionali e la propensione alla mobilità nell'area transfrontaliera.....	7
1.3 Le indagini camerali sulle relazioni tra imprese e servizi per l'impiego	10
2. Principi fondamentali e presupposti per la sperimentazione.....	13
2.1 I servizi transfrontalieri esistenti	13
2.2 Tre principi: personalizzazione, digitalizzazione, sviluppo dei rapporti con le imprese.....	14
3. Proposte operative per le sperimentazione	19
3.1 Reti territoriali e condivisione delle conoscenze	19
3.2 Servizi di matching e orientamento.....	22
3.3 Servizi alle imprese	25
4. Quadro riepilogativo	28

Premessa. Obiettivi e metodologia

Il manuale operativo che si presenta in queste pagine contiene le linee d'azione individuate al fine di accrescere la capacità dei servizi per l'impiego operanti nell'area di cooperazione di promuovere l'incontro tra domanda e offerta di lavoro a livello transfrontaliero.

Mirando alla promozione e al rafforzamento di servizi congiunti ed al consolidamento di una rete inter-istituzionale, il manuale delinea le caratteristiche essenziali di un servizio d'intermediazione 'ideale' rispetto al fine qui proposto, che consiste nell'interagire in modo efficace sia sul versante dei lavoratori sia su quello delle imprese in una prospettiva transfrontaliera.

Il presente lavoro, che costituisce la premessa delle azioni pilota da sviluppare nell'ambito del progetto, è articolato in tre parti. Nella prima si ricostruiscono sinteticamente i risultati delle analisi contenute nel report transfrontaliero (paragrafo 1.1), nell'indagine sulla mobilità transfrontaliera nei territori interessati dal progetto (1.2) e nelle indagini camerali sui rapporti tra imprese e servizi per l'impiego (1.3). Nella seconda si riepiloga il quadro conoscitivo relativo ai servizi transfrontalieri esistenti (2.1) e si presentano gli orientamenti generali del percorso volto a promuovere le attività transfrontaliere all'interno del sistema dei servizi per l'impiego (2.2). Nella terza e ultima parte si descrivono le tre macro-aree sulle quali appare necessario intervenire in via prioritaria: il potenziamento delle reti territoriali e degli strumenti di conoscenza del mercato del lavoro (3.1); il miglioramento e l'affinamento dei servizi di matching e orientamento (3.2); il rafforzamento dei servizi alle imprese (3.3).

Il lavoro si chiude con la presentazione di una flow-chart che sintetizza il percorso compiuto.

1. La base documentale di riferimento

1.1 Il report transfrontaliero: i modelli organizzativi, le caratteristiche socio-economiche dei territori e l'analisi SWOT

Il report transfrontaliero ha inteso ricostruire il quadro dettagliato dei modelli organizzativi dei servizi per l'impiego operanti nell'area di sperimentazione del progetto MA.R.E., delle prestazioni da essi erogate e delle caratteristiche dell'utenza (sia sul versante della domanda che su quello dell'offerta di lavoro). Per mezzo di interviste in profondità con i responsabili dei servizi e con i referenti delle attività individuate come buone prassi si sono delineati i modelli organizzativi e funzionali di riferimento di ciascun sistema dei servizi per l'impiego (spi) e i principi ispiratori dei rispettivi assetti organizzativi e funzionali; sono stati inoltre descritti i servizi pubblici erogati e le buone prassi sviluppate.

Per compiere tale analisi si è proceduto in via prioritaria alla descrizione del contesto nel quale operano le aree MA.R.E. Con riferimento al periodo precedente la diffusione della pandemia, i risultati di tale descrizione sono riepilogati nella sottostante tabella 1.

Tabella 1. Quadro riepilogativo risultante dall'analisi socio-economica dei contesti territoriali del progetto MA.R.E. (fino al 2019)

La struttura economica e occupazionale
<ul style="list-style-type: none"> • Nel periodo 2015-2018 il Pil UE a 27 è cresciuto più di quello delle regioni MA.R.E. • Unità locali attive (ultimo anno disponibile: 2017): soltanto in Corsica prevalenza del settore manifatturiero • Struttura dimensionale delle imprese: forte prevalenza di imprese mediamente piccole anche nel settore manifatturiero; ampi divari tra regioni MA.R.E. e rispettivi contesti nazionali (più marcata tra PACA e Francia) • Principali specializzazioni occupazionali: il manifatturiero presenta un dato superiore alla media in Toscana; incidenza più marcata dei servizi di alloggio e ristorazione in Sardegna e dei servizi di trasporto e magazzinaggio in Liguria; PACA presenta un'incidenza superiore alla media delle attività amministrative e dei servizi di supporto • Sistema manifatturiero: fortissime peculiarità della Toscana nel settore tessile/abbigliamento/pelletteria e della Sardegna nel settore delle industrie di alimenti e bevande; incidenza superiore alla media dei settori delle industrie di alimenti e bevande per PACA e della meccanica per la Liguria. • Variazione degli occupati nei principali settori di attività nel periodo 2019-2009: calo generalizzato degli occupati nel settore manifatturiero, anche se in Toscana e in Liguria la flessione appare più contenuta; in tutte le regioni MA.R.E. il decremento è comunque superiore a quello registrato nello stesso periodo a livello UE. La contrazione è stata generalizzata anche nel settore agricolo, mentre nelle costruzioni si può parlare di un vero e proprio crollo occupazionale; forte crescita di occupati in diversi settori del terziario per PACA (servizi di informazione e comunicazione, servizi finanziari e assicurativi, immobiliare) e incremento occupazionale nel settore del commercio e nel settore pubblico per la Corsica
Il mercato del lavoro: gli indicatori su occupazione e disoccupazione
<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di occupazione 15-64 anni: varia tra il 67,2% della Corsica e il 53% della Sardegna (anno 2019) • Differenziale di genere del tasso di occupazione 15-64 anni: basso per PACA (4,5 p.p.) e ampio per la Corsica (oltre 22 p.p.) • Tasso di occupazione 15-24: in tutte le regioni è inferiore rispetto al valore medio dell'UE a 27 • Tasso di occupazione 55-64 anni: crescita generalizzata in tutti i territori (in particolare tra le donne) • Percentuale di occupati con contratti di durata inferiore a 12 mesi: la crescita appare più significativa nelle regioni italiane che in quelle francesi, e la differenza tra i due contesti appare ancora più marcata per gli occupati più giovani • Contratti a tempo parziale: incidenza significativa nel 2019, intorno al 20% del totale. Tra le donne l'incidenza del part-time assume valori molto elevati (intorno a 1/3 del totale) soprattutto nelle regioni italiane

<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di disoccupazione 15-74 anni: regioni italiane pari o al di sopra del 10% (con punte del 15% in Sardegna)
Istruzione e partecipazione alle attività formative ed educative
<ul style="list-style-type: none"> • Livello d'istruzione (classificazione ISCED): in PACA solo una persona su cinque dispone di un basso livello d'istruzione; il livello ISCED 0-2 interessa poco meno della metà della popolazione sarda e oltre 1/3 di quella toscana • Popolazione 30-34 anni con titolo di istruzione terziaria: PACA ha valori più elevati rispetto a quelli riguardanti l'UE a 27 (44,1% vs 40,3%), mentre tra regioni italiane si passa dal 29,9% della Toscana al 21,6% della Sardegna • Contrazione del fenomeno dell'abbandono scolastico e formativo: tendenza più marcata per PACA (quasi quattro p.p. in meno tra 2015 e 2019) e per la Sardegna (5,1 punti in meno). • Tasso di partecipazione alle attività educative e formative della popolazione adulta: varia tra il 16,7% di PACA e il 7,2% della Corsica

Essendo stato redatto nella prima metà del 2020, il report non poteva non tenere conto della diffusione della pandemia, fenomeno che dalla fine del primo trimestre dell'anno ha sconvolto gli assetti sociali ed economici globali e che è quindi destinato a produrre effetti sistemici anche nei contesti territoriali che qui si esaminano. Per quanto si sia trattato di un'analisi ancora embrionale, in ragione della prossimità temporale dell'inizio del contagio, nel report si sono delineate alcune manifestazioni macroscopiche della pandemia, manifestazioni verosimilmente incidenti in modo strutturale anche sui mercati del lavoro e sulle dinamiche occupazionali dei territori di sperimentazione del progetto M.A.R.E. Questi aspetti sono riepilogati nella sottostante tabella 2.

Tabella 2. Prime note e riflessioni sull'impatto del Covid-19 a livello socio-economico

Stime macro-economiche	L'impatto settoriale
<ul style="list-style-type: none"> • Lo shock è globale. La crisi economica è diventata rapidamente una crisi del mercato del lavoro, con un forte impatto sia sull'offerta (produzione di beni e servizi) che sulla domanda (consumi e investimenti): tutte le catene di fornitura globali sono interessate • Tratti ricorrenti: caduta dei consumi, frenata del processo di accumulazione del capitale, crollo del commercio estero, fortissima contrazione della domanda di petrolio • L'impatto sul lavoro: forte calo delle ore lavorate, più che della disoccupazione; crescita degli inattivi • Contenimento disoccupazione: a) blocco dei licenziamenti, b) misure di integrazione salariale 	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto sul mercato del lavoro non uniforme • Settori più colpiti: quelli che richiedono una maggiore prossimità fisica; sono gli stessi che hanno una più elevata frequenza di contratti non standard e di occupati con titoli di istruzione di livello medio o basso • Settori ad impatto elevato: commercio, manifatturiero, immobiliare, ricettività e ristorazione, arte e intrattenimento • Impatto settorialmente differenziato ha implicazioni sulla distribuzione territoriale, stante la diversa specializzazione produttiva dei territori • Gli appalti pubblici si sono fermati, accentuando la crisi del settore delle costruzioni
L'impatto sociale e generazionale	I mobile workers in Europa e la pandemia
<ul style="list-style-type: none"> • Selettività della pandemia anche a livello sociale e generazionale • Aumento delle disuguaglianze sociali: riduzione dei salari maggiore tra i lavoratori a basso reddito • Categorie più a rischio per OIL: giovani, donne, lavoratori precari, lavoratori migranti (categorie sovrarappresentate nei settori a rischio e nelle posizioni contrattualmente meno protette) • Dal punto di vista generazionale i giovani saranno la componente più colpita; crisi 2008 aveva già colpito in misura significativa le classi d'età più basse 	<ul style="list-style-type: none"> • Report CE su mobilità intra-UE: nell'UE nel 2018 12,9 milioni (20-64 anni) di mobile workers • 3/4 dei movimenti erano diretti in Germania, Regno Unito, Spagna, Italia e Francia • Romania, Polonia, Italia, Portogallo e Bulgaria sono i Paesi con il maggior numero di cittadini diretti verso altre destinazioni UE • Pandemia: centralità degli highly mobile workers, lavoratori che si muovono tra diversi Paesi UE per ragioni legate alle caratteristiche del loro lavoro (autisti, marittimi, stagionali, transfrontalieri ecc.); figure

<p>(incremento NEETs e tassi di disoccupazione giovanile)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche settoriali e contrattuali delle occupazioni dei giovani espongono questa componente a rischi elevati di espulsione dal mercato del lavoro e/o di marginalizzazione • Sospensione delle attività formative è altro elemento disruptive (effetti ancora non stimabili né sotto il profilo psicologico, né dal punto di vista dello sviluppo delle carriere scolastiche e formative) 	<p>fondamentali durante la pandemia in settori come logistica e servizi sanitari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Molti di questi lavoratori sono meno tutelati e protetti dei lavoratori nazionali; talora sono assimilati ai lavoratori stranieri in termini di accesso alle prestazioni sociali e alle tutele contrattuali. La qualifica di lavoratore nei servizi 'essenziali' è stata talvolta utilizzata in maniera impropria per ridurre le tutele e peggiorare le condizioni d'impiego
--	---

Ricostruito il contesto, il report si è soffermato sull'analisi dei modelli organizzativi italiano e francese. La tabella 3 riporta le principali caratteristiche dei due modelli.

Tabella 3. Quadro normativo e strategico dei modelli italiano e francese di servizi per l'impiego

Ambito	Italia	Francia
Assetto normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Riordino con legge delega 183/2014 e Dlgs 150/2015 • Decreto 4/2018 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali: definizione Lep da erogare su tutto il territorio nazionale a persone in cerca di lavoro ed alle imprese (facendo riferimento alla nozione europea di impresa che comprende anche l'attività dei professionisti) • Le regioni continuano a svolgere un ruolo fondamentale, soprattutto grazie alla rete dei Cpi (il processo di riordino si è intersecato con il trasferimento delle competenze provinciali in capo alle regioni) • Mantenimento alle regioni della funzione di programmazione, attraverso la definizione delle linee di indirizzo e degli obiettivi della rete regionale dei Cpi, degli standard qualitativi regionali dei servizi per il lavoro, e del monitoraggio e analisi delle politiche del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • La competenza è dello Stato: Pôle emploi è l'Agencia nazionale per l'occupazione dotata di personalità giuridica, autonomia finanziaria e decisionale • Dalla sua fondazione nel 2008 (Legge 2008/126), si occupa dell'intera rete dei servizi pubblici per l'impiego • Governance tripartita: le attività e gli obiettivi di Pôle emploi sono definite in base ad un accordo pluriennale tra Stato, Unédic [(Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce: dal 2009 associazione indipendente incaricata per delega dal servizio pubblico di gestire il sistema di finanziamento dell'assicurazione contro la disoccupazione), e lo stesso Pôle Emploi
La dimensione verticale: i rapporti tra servizi centrali e regionali/loc ali	<ul style="list-style-type: none"> • Leggi regionali disciplinano le modalità di svolgimento delle attività connesse all'erogazione dei servizi per l'impiego • Alle regioni e alle province autonome sono attribuite le funzioni e i compiti amministrativi in materia di politiche attive del lavoro: l'esercizio di tali funzioni è assicurato primariamente dai Cpi, in quanto uffici territoriali aperti al pubblico (forte territorializzazione del sistema dei servizi) • La rete dei servizi per il lavoro si presenta come un sistema articolato in una molteplicità di modelli regionali che si differenziano in base ad alcune dimensioni: il livello più o meno accentuato di decentramento e articolazione del sistema territoriale dei servizi; la finalità del servizio, che possono essere più orientate all'occupabilità oppure alla valutazione dell'efficacia dell'azione di accompagnamento al lavoro; il grado di apertura al privato e le modalità di regolazione di tale rapporto 	<ul style="list-style-type: none"> • Il Pôle Emploi è presente in 18 regioni. In ciascuna di esse il direttore regionale di Pôle sottoscrive un accordo con il Prefetto, che definisce il programma di interventi sulla base della situazione locale del mercato del lavoro e individua eventuali partner locali con cui cooperare nell'attuazione delle politiche • È prevista la costituzione presso ciascuna Regione di un Consiglio Regionale per l'Occupazione, presieduto dal Prefetto della Regione e composto da rappresentanti dei principali attori del mercato del lavoro locale • Ogni direzione regionale coordina una rete di agenzie locali • Nel 2019 è iniziata una sperimentazione in tre Regioni che rafforza il loro ruolo nell'attuazione delle politiche di formazione professionale. La sperimentazione mira ad accordare maggior autonomia nella definizione delle aree specifiche per la formazione
L'assetto orizzontale: i rapporti con i soggetti privati	<ul style="list-style-type: none"> • Il tipo di collaborazione instaurata con i soggetti privati varia in base ai contesti regionali e può avvenire secondo due logiche: una integrativa e una complementare • Logica integrativa: inserimento di operatori privati nei 	<ul style="list-style-type: none"> • Pôle Emploi si avvale della collaborazione di vari soggetti (Cap Emploi, Missions Locales, Maisons de l'Emploi, MSAP) attraverso forme articolate di partenariato locale per ottimizzare il servizio fornito a persone in cerca di lavoro e aziende

	<p>CPI in seguito ad una procedura di appalto</p> <ul style="list-style-type: none"> Logica complementare: accreditamento del soggetto privato che eroga, indipendentemente dal Cpi, i servizi che l'utente richiede 	<ul style="list-style-type: none"> Le Agenzie del lavoro private operano in regime di subappalto e supportano le eventuali carenze del sistema pubblico
--	---	--

La matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) riportata nella tabella 4 ha riepilogato i punti di forza e di debolezza, nonché le opportunità e le minacce dei modelli esaminati, – con un'attenzione specifica alla prospettiva transfrontaliera.

Tabella 4. Matrice SWOT per lo sviluppo dei servizi per l'impiego in una prospettiva transfrontaliera

		<i>Aspetti positivi</i>	<i>Aspetti negativi</i>
Fattori interni	<p>PUNTI DI FORZA (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> Il modello francese negli ultimi anni tende ad aprirsi al decentramento, manifestando una tendenza più convergente con il modello italiano I servizi stanno assumendo negli ultimi anni un ruolo sempre più proattivo, sia nei rapporti con l'utenza che nei rapporti con i rispettivi territori (fitta trama di collaborazioni e partenariati con attori e istituzioni locali) Ampia offerta di servizi, generalmente caratterizzati da un buon livello di personalizzazione Elevato numero di utenti presi in carico Rilevante domanda di servizi di mobilità transfrontaliera, a partire da EURES (in alcuni centri) Forte attenzione per il miglioramento della capacità di orientamento e di intermediazione, anche attraverso il potenziamento dei servizi di profiling e il crescente processo di digitalizzazione delle prestazioni Marcato orientamento verso il potenziamento dei servizi alle imprese 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> I modelli italiano (Dlgs. 150/2015) e francese (Pôle emploi) differiscono tra loro in misura significativa dal punto di vista dell'inquadramento normativo, del rapporto tra centro e territori e del rapporto con i soggetti privati Il modello italiano, che attribuisce un ruolo particolarmente importante alle regioni, è ulteriormente articolato al suo interno Il carico di lavoro è spesso elevato, talora non compatibile – in termini di rapporto operatori/utenti - con il livello di personalizzazione richiesto La capacità di intessere relazioni proficue con gli attori locali varia da servizio a servizio, in base a differenti condizioni di contesto (risorse disponibili, strategie adottate, dimensioni dei centri) Nel contesto italiano il forte accento posto sul principio di condizionalità sta producendo effetti ambivalenti sull'operatività dei servizi per l'impiego: secondo alcuni intervistati si rileva un maggiore scollamento rispetto al passato tra politiche del lavoro da un lato e politiche della formazione e dello sviluppo locale dall'altro 	
	Fattori esterni	<p>OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> Le regioni M.A.R.E. si caratterizzano per specializzazioni occupazionali differenziate, caratteristica potenzialmente favorevole all'attivazione di processi di mobilità transfrontaliera Crescita di occupati in diversi segmenti del terziario Contrazione tendenziale degli abbandoni scolastici e formativi negli ultimi anni Diffusa propensione all'autoimprenditorialità Presenza di rilevanti segmenti di imprese 'evolute', con fabbisogni più qualificati di selezione del personale Il mercato del lavoro, pur se "ibernato" dall'emergenza Covid, presenta caratteristiche evolutive che potrebbero favorire una riconfigurazione del sistema dei servizi in linea con le tendenze degli ultimi anni (es.: potenziamento dei servizi digitali di profiling, domanda/offerta e selezione delle vacancies) 	<p>MINACCE (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> Nel periodo 2015-2018 il prodotto interno lordo dell'UE a 27 è cresciuto più di quello delle aree regioni M.A.R.E. Nell'ultimo decennio calo generalizzato degli occupati nel settore manifatturiero e crollo nel settore delle costruzioni Tassi di occupazioni e disoccupazione differenziati, sia per la popolazione in età 15-64 anni che per quella giovanile Crescita della percentuale di occupati con contratti di durata inferiore a 12 mesi (più marcata nelle regioni italiane) Significativa incidenza dei contratti a tempo parziale, con una forte accentuazione per la componente femminile Rilevanti differenze nei livelli d'istruzione e nei tassi di partecipazione alle attività educative e formative La crisi del 2008/2009 ha aumentato la complessità e la vulnerabilità dell'utenza dei servizi per l'impiego L'impatto della crisi Covid si annuncia come uno "shock" settorialmente, socialmente e generazionalmente differenziato

1.2 L'indagine transfrontaliera: le opportunità occupazionali e la propensione alla mobilità nell'area transfrontaliera

L'indagine transfrontaliera ha inteso rilevare, attraverso la somministrazione di un questionario strutturato, la disponibilità di opportunità occupazionali e la propensione alla mobilità nei territori del progetto MA.R.E. La sintesi dei risultati che si presenta di seguito, basata sulle risposte ai 1.372 questionari¹ somministrati tra il 13 maggio e il 9 agosto 2020, contiene anche alcune considerazioni riguardanti gli effetti del Covid-19 sul mercato del lavoro.

Nella tabella 5 sono riepilogate le principali evidenze relative alle opportunità occupazionali disponibili nei territori dell'area MA.R.E. per settore: il dato si riferisce alla percentuale di intervistati che si sono dichiarati "d'accordo" o "completamente d'accordo" con l'affermazione che attribuisce a ciascun settore un "elevato" potenziale di assunzione. Come si può notare, il settore delle energie rinnovabili e quello delle industrie innovative hanno ottenuto una percentuale di risposte di questo tipo mediamente superiore al 70%, con punte oltre l'80% in Sardegna e Toscana (in quest'ultimo caso solo per le industrie innovative). Abbastanza elevate sono anche le percentuali di settori tradizionali come comunicazione e media (66%, ma con punte del 74% in Toscana e del 79% in Sardegna), e turismo/ricettività (60% in media, ma 68% in Corsica e 72% in Sardegna). Molto più ridotte appaiono le potenzialità di reclutamento in settori come il primario (28% in media, appena il 18% in PACA) e le industrie tradizionali (20%). Da sottolineare anche le significative differenze tra i territori nel caso delle costruzioni, dove si passa dal 42% della Toscana al 76% della Corsica.

Tabella 5. Settori ad elevato potenziale di assunzione per territorio (percentuale di risposte "d'accordo" e completamente d'accordo")

Territorio	Agric. e pesca	Industria tradiz.	Industria innov.	Energie rinnov.	Costr. e lav. pubbl.	Trasp. e logistica	Comm.	Hotel/ ristoraz. turismo	Comun. e media	Piacere e sport
Corsica	22%	20%	55%	68%	76%	63%	65%	68%	58%	38%
PACA	18%	19%	75%	77%	65%	62%	58%	55%	54%	45%
Liguria	23%	24%	68%	72%	46%	63%	50%	54%	69%	38%
Toscana	42%	19%	81%	76%	34%	57%	42%	52%	74%	53%
Sardeg.	46%	16%	82%	88%	39%	67%	52%	72%	79%	54%
Media	28%	20%	72%	77%	53%	63%	54%	60%	66%	45%

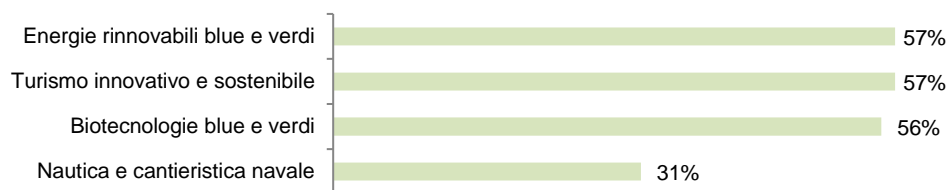
Oltre alla potenzialità, l'indagine ha analizzato l'attrattività di ciascun settore. La percentuale di risposte "attraente" o "molto attraente" attribuite dagli intervistati ha toccato l'82% per il turismo innovativo e sostenibile, il 77% per le energie rinnovabili e il 76% per le biotecnologie. Più bassa è stata invece la percentuale di intervistati che hanno reputato "attraente" o "molto attraente" l'industria nautica e la cantieristica (62,8%). Le attività formative più attraenti sono risultate la formazione in

¹ Il numero più elevato di questionari è stato raccolto in Liguria (366, corrispondenti al 27% del totale). Seguono Sardegna (339, 25%) PACA (305, 22%), Corsica (238, 17%) e Toscana (124, 9%). In Toscana i questionari sono stati somministrati solo nelle aree elegibili per gli interventi del programma (le province costiere).

materia ambientale (il complesso delle risposte “attraente” o “molto attraente” tocca in questo caso l’82%), la formazione in lingua straniera (78%) e la formazione in office automation e IT (75%), mentre i corsi che attraggono di meno sono quelli dei settori agricolo, meccanico e delle costruzioni/edilizia/lavori pubblici.

Per quanto riguarda il reclutamento l’indagine ha evidenziato che secondo gli intervistati le aziende tendono in genere a preferire il loro ambiente immediato (71%) o anche la loro regione (79%), una percezione avvertita in maggior misura in Sardegna (78%) e relativamente di meno in Liguria (58%). Nel caso della Corsica è emersa una discreta percentuale di potenzialità di reclutamento a livello internazionale (per il 20% degli intervistati corsi contro il 14% in media) per settori che attraggono pochi candidati locali. Le potenzialità di reclutamento nei settori prioritari del programma sono risultate piuttosto diversificate, come evidenzia il grafico 1 sottostante.

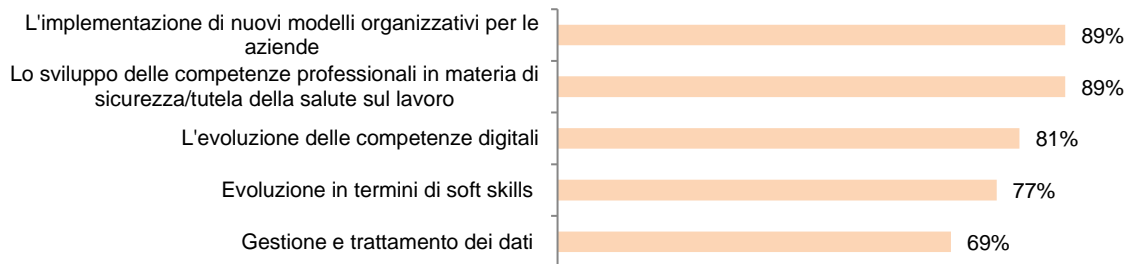
Grafico 1. Potenzialità di reclutamento nei settori prioritari del programma (risposte "elevata" e "molto elevata")



Un altro dato di rilievo è quello riguardante le difficoltà di reclutamento incontrate. Tra quelle citate con maggiore frequenza si possono citare il disallineamento tra profilo dei candidati e fabbisogno di manodopera (aspetto che evidenzia carenze in termini di competenze ed esperienza da parte di chi cerca lavoro) e la ristrettezza del bacino occupazionale. D’altra parte l’assunzione di personale distaccato o transfrontaliero non è stata considerata come una risposta prioritaria alle esigenze di reclutamento (la percentuale di intervistati che ritiene che le aziende sarebbero pronte ad assumere personale con queste caratteristiche è inferiore al 30%).

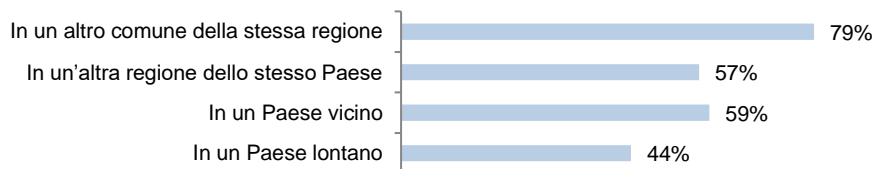
Per analizzare e comprendere pienamente le risposte occorre tenere in considerazione il periodo nel quale è stata svolta l’indagine. La percezione delle intenzioni di reclutamento da parte delle aziende è apparsa nel complesso piuttosto contenuta, com’era lecito attendersi dopo l’inizio della diffusione della pandemia. In sede di progettazione e svolgimento delle attività d’indagine sono state in effetti aggiunte due domande riguardanti gli effetti del COVID-19 sul mercato del lavoro ed in particolare sulle competenze professionali. I cambiamenti nel mercato del lavoro sono stati indicati più frequentemente come sfavorevoli (dal 58% degli intervistati) che come favorevoli (24%), e ciò in larga misura proprio per gli effetti del Covid. Un’ampia maggioranza degli intervistati ha inoltre indicato come “probabile” o “molto probabile” il verificarsi – a seguito della pandemia – di effetti quali processi di riorganizzazione interna delle aziende (per l’83%) e riduzione del personale/licenziamenti (per l’81%). Il grafico 2 mostra le valutazioni degli intervistati circa l’evoluzione delle competenze professionali in ragione della pandemia.

Grafico 2. Gli effetti del Covid sulle competenze professionali (percentuale di risposte "probabile" o "molto probabile")



Per quanto riguarda la propensione alla mobilità, il grafico 3 mostra la percentuale di intervistati disponibili a lavorare in luoghi diversi dalla propria zona di residenza. Come si può notare, il 79% degli intervistati ha dichiarato di essere disponibile a lavorare in un altro comune della stessa regione; il 57% in un'altra regione dello stesso Paese, il 59% in un Paese vicino (Italia o Francia) e il 44% in un Paese lontano.

Grafico 3. Percentuale di intervistati che hanno dichiarato di essere disponibili a lavorare in un territorio distante dal proprio



La tabella 6 mostra la percentuale di intervistati che hanno accordato il valore di preferenza più alto (in una scala da 1 a 5) rispetto all'ipotesi di lavorare in una delle regioni MA.R.E. In genere, con la sola eccezione della Toscana, il valore più elevato è accordato al territorio di appartenenza; tuttavia si può notare come una percentuale non trascurabile di intervistati ha dichiarato di essere pronta a lavorare anche in un'altra regione (il 38% degli intervistati toscani e il 32% di quelli sardi lavorerebbe in Liguria) o in una regione di un altro Paese (PACA e Liguria presentano livelli di preferenza reciproca molto simili, mentre il 27% degli intervistati della Corsica ha dichiarato che lavorerebbe in Liguria).

Tabella 6. Propensione alla mobilità in altra regione MA.R.E. (percentuale di risposte "molto probabile" per territorio)

Territorio	Livello di preferenza: molto probabile				
	Corsica	PACA	Liguria	Toscana	Sardegna
Corsica	38%	8%	8%	12%	9%
PACA	19%	57%	21%	25%	23%
Liguria	27%	23%	58%	38%	32%
Toscana	4%	3%	3%	11%	3%
Sardegna	12%	10%	11%	14%	32%

Totale	100%	100%	100%	100%	100%
--------	------	------	------	------	------

La tabella 7 mostra infine i fattori che ostacolano la mobilità, evidenziando come le competenze linguistiche rappresentino l'aspetto più rilevante per oltre tre quarti degli intervistati. Articolando le risposte per territorio si osserva che i motivi personali sono avvertiti come una barriera più frequente tra gli intervistati italiani, mentre i partner francesi hanno dichiarato in una percentuale superiore alla media di avvertire come limitante la presenza di opportunità occupazionali poco attraenti. La debolezza dei collegamenti è emersa come il principale limite alla mobilità per gli intervistati dei due territori insulari (Corsica e Sardegna), mentre il costo della mobilità è stato considerato come fattore critico in percentuali superiori alla media dagli intervistati sardi e da quelli di PACA.

Tabella 7. Fattori che limitano la mobilità (percentuale di risposte "d'accordo" e "molto d'accordo" alla domanda "Che peso hanno i seguenti fattori nel limitare la mobilità per lavoro delle persone in zona di cooperazione?")

Fattore	%
Competenze linguistiche	74,7%
Stagionalità dell'occupazione	45,6%
Motivi personali	45,2%
Mancanza di opportunità professionali	41,6%
Opportunità di lavoro poco interessanti (remunerazione, ferie, sviluppo della carriera, profilo, ecc.)	40,3%
Costo della mobilità	36,1%
Distanza geografica del territorio	35,8%
Collegamenti deboli tra i territori	35,1%
Peso amministrativo in generale	28,1%
Mancanza di armonizzazione del quadro normativo e amministrativo all'interno del settore europeo	27,8%

1.3 Le indagini camerali sulle relazioni tra imprese e servizi per l'impiego

Nel presente paragrafo sono riportati in sintesi i risultati delle indagini condotte dalle Camere di Commercio di Cagliari, di Genova e della Maremma e del Tirreno. Attraverso analisi desk e focus group, i tre enti camerali hanno infatti realizzato un'analisi dei servizi per l'impiego a livello regionale con l'obiettivo di fornire una fotografia dello stato dell'arte dei servizi rivolti al sistema produttivo ed alle imprese.

La tabella che segue sintetizza le principali evidenze emerse, riconducendo i risultati a tre macro-dimensioni: i servizi erogati dai soggetti pubblici a favore delle imprese, i dati sull'impiego e sul grado di soddisfazione rispetto ai Cpi da parte delle imprese e gli interventi suggeriti per migliorare le prestazioni offerte a questa componente dell'utenza.

Tabella 8. Sintesi dei principali risultati delle indagini camerali sul rapporto tra servizi per l'impiego e imprese

Liguria
Servizi erogati dai soggetti pubblici a favore delle imprese
<ul style="list-style-type: none"> • PID - Punto Impresa Digitale, per diffondere la cultura e la pratica digitale fra le micro e le piccole e medie imprese di tutti i settori economici e aiutarle a comprendere, e migliorare, il proprio grado di maturità digitale

<ul style="list-style-type: none"> • Sportelli per la creazione d'impresa e per il supporto alle imprese, per supportare le imprese attraverso consulenze mirate in ambito legale, di marketing, economico finanziario ecc.
Impiego dei Cpi e livello di soddisfazione da parte delle imprese
<ul style="list-style-type: none"> • L'80% delle imprese che si rivolgono ai Cpi sono soddisfatte del servizio • Esse ritengono fondamentale la presenza sul territorio dei Cpi come facilitatore per la ricerca di nuove assunzioni (incluso in questo percorso anche il periodo di tirocinio, considerato dalle imprese come strumento per "testare" la persona e considerare una eventuale continuazione del rapporto professionale)
Aree di miglioramento per i servizi
<ul style="list-style-type: none"> • Accrescere l'ampiezza e qualità delle informazioni rese disponibili (incentivi, percorsi d'impiego) • Migliorare l'allineamento tra le figure professionali richieste e la presenza di queste professionalità tra gli iscritti ai Cpi
Sardegna
Servizi erogati dai soggetti pubblici a favore delle imprese
<p>Lo Sportello impresa ASPAL, ex D. Lgs n. 150/2015, la L.R. n. 9/2016, fornisce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servizi di promozione volti a informare le imprese in merito ai servizi offerti; il servizio è erogato in modo prevalente dal <i>Job Account</i>, figura il cui compito è favorire il raccordo tra le esigenze delle imprese e i servizi offerti dai Cpi (il <i>job account</i> è un operatore dei servizi per il lavoro specializzato nei servizi alle imprese, che promuove al di fuori del proprio ufficio) • Servizi di consulenza volti a definire e individuare i profili professionali ricercati e a supportare l'impresa nella redazione dell'annuncio di lavoro e nell'individuazione dei requisiti del profilo ricercato • Servizi incontro domanda/offerta • Servizi di attivazione dei tirocini lavorativi
Impiego dei Cpi e livello di soddisfazione da parte delle imprese
<ul style="list-style-type: none"> • Poche risposte al questionario sul livello di soddisfazione • Meno del 50% delle imprese partecipanti all'indagine si sono rivolte ai servizi per l'impiego (22 su 52) • La distribuzione degli sportelli, pubblici e privati, che erogano servizi alle imprese è considerata buona • 20 tra le 22 imprese rispondenti che hanno interagito con i Cpi sono soddisfatte delle informazioni e del servizio ricevuto da parte dei servizi per il lavoro del territorio • Limitata conoscenza e consapevolezza da parte del tessuto imprenditoriale sardo della varietà dei servizi per il lavoro offerti dai Cpi ed in generale da tutti gli sportelli della rete per i servizi al lavoro
Aree di miglioramento per i servizi
<ul style="list-style-type: none"> • Accrescere la promozione e le informazioni rivolte alle imprese relativamente ai servizi offerti
Toscana
Servizi erogati dai soggetti pubblici a favore delle imprese
<p>In base alla Carta dei Servizi della Regione Toscana² i servizi rivolti alle imprese nei Cpi toscani sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informazioni e consulenza • Incontro domanda offerta di lavoro • Promozione tirocini non curricolari • Marketing: il referente marketing del Cpi si occupa della promozione dei servizi sul territorio a beneficio delle imprese, instaurando un contatto diretto con le aziende • Supporto sulle modalità di assolvimento degli obblighi ex legge 68/99 e sugli incentivi e agevolazioni economiche previste • Servizio Eures • Elenchi di prenotazione per il settore agricolo
Impiego dei Cpi e livello di soddisfazione da parte delle imprese
<ul style="list-style-type: none"> • Poco più del 35% delle imprese rispondenti al questionario ha dichiarato di aver fatto ricorso ai servizi forniti dalla rete per la ricerca e la selezione di personale • L'85% delle imprese che hanno utilizzato servizi della rete regionale si sono rivolte ai servizi pubblici • Il 69,2% di esse ha definito le informazioni ricevute "utili" o "molto utili" (15,4%) o molto utili (53,8%), mentre poco

² Per i dettagli si veda

https://www.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5216493&nomeFile=Delibera_n.630_del_13-05-2019-Allegato-A.

<p>meno di un terzo (30,8%) ritiene che tali informazioni siano state poco utili</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secondo i dati Excelsior: nel 2019 solo il 7,9% delle imprese (5,9% la media nazionale) ha usufruito dei servizi di un Cpi per la selezione dei candidati; le imprese assumono in massima parte ricorrendo a candidature conosciute personalmente (46,4%), o presentate attraverso cv inviati all'impresa (38,5%) • Le imprese che hanno utilizzato di più i Cpl sono quelle che hanno tra 50 e 249 dipendenti (19,7%); al di sopra di tale soglia la percentuale scende al 16,7%, probabilmente perché si tratta di imprese dotate di aree aziendali con funzioni esclusivamente dedicate alla RS del personale • L'industria registra la più alta percentuale di imprese con accesso ai Cpi (8,5%), mentre più basso è il dato relativo ai servizi (7,7%). In controtendenza tre particolari comparti: fabbricazione macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto; industrie chimiche, farmaceutiche e petrolifere; public utilities (energia, gas, acqua e ambiente)
Aree di miglioramento
<ul style="list-style-type: none"> • Ridurre il disallineamento dichiarato dalle imprese tra formazione offerta ai disoccupati e formazione richiesta dal sistema produttivo • Comunicare in maniera più efficiente il servizio (e l'ambito di relativa competenza) che può erogare il Cpl • Promuovere il coinvolgimento dei Cpl nella riflessione sulla progettazione dell'offerta formativa, in modo da accrescere l'effettiva rispondenza tra offerta di formazione erogabile dai soggetti accreditati e la domanda di formazione attesa da parte delle imprese

Due delle tre Camere di Commercio (quella della CCIA di Genova e quella della CCIAA della Maremma e del Tirreno) hanno anche raccolto le istanze del tessuto imprenditoriale connesse all'emergenza Covid-19. I risultati dell'analisi, effettuata attraverso i dati del Sistema Informativo Excelsior³, sono evidenziati nella tabella 9.

Tabella 9. Sintesi dei dati Excelsior sull'impatto del Covid-19 sul sistema delle imprese ligure e toscane

Liguria
<ul style="list-style-type: none"> • Nei mesi estivi, e quindi prima della seconda ondata, in Liguria le imprese in attività dopo il lockdown della primavera 2020 erano il 95% del totale e di queste il 40,2% con attività e regimi simili a quelli pre-emergenza (un dato superiore a quello nazionale - pari al 39,8% - ma inferiore a quello del Nord Ovest) • Il settore che ha registrato i maggiori problemi è quello dei servizi di turistico/ricettivi, dove solo il 15,4% delle imprese aveva ripreso l'attività in regime simile a prima del lockdown. La situazione migliore è stata registrata nei servizi alle imprese (51,8%) e nelle costruzioni (50,7%) • Dal punto di vista dimensionale la situazione migliore è risultata quella delle imprese tra 10 e 49 dipendenti (con una quota del 45,5%), seguita da quella 50-249 addetti (49,2); le due classi estreme si situano al di sotto del 40% • Più elevata che in ambito nazionale e ripartizionale risultava la quota di imprese con problemi di liquidità (55,1% in Liguria, 54,3% in Italia e 49,8% nel Nord Ovest); tra le imprese turistico/ricettive quasi tre quarti segnalavano problemi di questo tipo). Le più penalizzate, trasversalmente rispetto ai settori, risultavano le microimprese • Le imprese esportatrici e le imprese digitali registravano una situazione relativamente migliore – in termini di percentuale d'impresе a rischio di chiusura dell'attività - rispetto a quella del totale delle imprese
Toscana

³ Il questionario somministrato alle imprese tra il 25 maggio ed il 9 giugno 2020 da Unioncamere per la consueta rilevazione dei fabbisogni di professionalità delle imprese (Sistema Informativo Excelsior) è stato integrato con una specifica sezione avente l'obiettivo di monitorare la situazione del tessuto imprenditoriale a seguito della pandemia e, più nello specifico, il suo impatto sul mercato del lavoro. Nel caso del rapporto della CCIAA di Genova i dati si riferiscono alle tavole del Bollettino mensile per la Liguria del Sistema Informativo Excelsior riferito al periodo settembre – novembre 2020 (l'ultimo disponibile al momento della stesura).

- Tra le imprese toscane del campione di dati Excelsior che hanno proseguito l'attività nel primo semestre 2020, solo l'1,9% (il 2,6% Italia) ha stimato di realizzare un possibile incremento occupazionale rispetto ai primi sei mesi del 2019
- Il 6,5% delle imprese con andamento occupazionale stazionario o in aumento, nel periodo oggetto di indagine, ha sviluppato servizi di consegna a domicilio, il 2,8% ha utilizzato o potenziato i canali di vendita on line, il 2,5% ha operato una riconversione verso attività utili all'emergenza, l'1,4% ha sviluppato ex novo un canale di vendita on line e l'1,3% ha deciso per l'apertura di linee produttive utili all'emergenza
- Tali strategie hanno verosimilmente comportato l'emergere di nuovi fabbisogni di competenze in capo al personale esistente e/o la necessità di assumere nuove figure con capacità specifiche
- Per fronteggiare la crisi oltre il 73% delle imprese ha rilevato la necessità di effettuare operazioni di reskilling del personale esistente mentre il 2,4% ha previsto di ricorrere all'assunzione di figure da dedicare alla riorganizzazione aziendale
- Al momento dell'indagine, il 71,7% delle imprese toscane ha manifestato l'intenzione ad investire già nel 2020 a seguito dell'emergenza sanitaria, investimenti che avranno impatti significativi sul capitale umano e sui fabbisogni di consulenze. Il 35,4% delle imprese che prevedono di investire valuta che potranno emergere necessità di formazione del personale già presente, per l'adeguamento delle competenze alle nuove tecnologie ed ai nuovi modelli organizzativi e di business
- Gli ambiti prevalenti di investimento previsti dalle imprese riguardano tre aree:
 - a) tecnologia: potenziamento dell'area amministrativa/gestionale e giuridico/normativa a seguito della trasformazione digitale; adozione di una rete digitale integrata o potenzialmente integrabile con reti esterne di fornitori di prodotti/servizi; adozione di sistemi gestionali evoluti; adozione di sistemi di rilevazione continua e analisi, in tempo reale, delle performance di tutte le aree aziendali;
 - b) modello organizzativo aziendale: sicurezza informatica e internet alta velocità, cloud, mobile, big data analytics sono gli ambiti di investimento su cui punteranno maggiormente le imprese; meno frequente la propensione a investire nella cosiddetta Internet of things -tecnologie di comunicazione machine-to-machine, realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi e robotica avanzata;
 - c) sviluppo nuovi modelli di business: analisi dei comportamenti e dei bisogni dei clienti/utenti per garantire la personalizzazione del prodotto-servizio offerto, digital marketing, utilizzo di big data per analizzare i mercati)

2. Principi fondamentali e presupposti per la sperimentazione

2.1 I servizi transfrontalieri esistenti

Sulla base delle informazioni raccolte attraverso i lavori presentati nel paragrafo precedente, è possibile sintetizzare lo stato attuale dei servizi transfrontalieri nell'area di cooperazione. Il riepilogo presentato nella tabella 10 delinea in particolare le diverse modalità di attuazione del servizio EURES (*European Employment Service*), la rete europea costituita dai servizi pubblici per l'impiego che ha l'obiettivo di promuovere la mobilità territoriale e la libera circolazione dei lavoratori all'interno dei paesi dello spazio economico europeo (UE, Norvegia, Islanda e Liechtenstein; la Svizzera partecipa grazie ad accordi bilaterali)⁴. La tabella descrive inoltre alcune peculiarità emerse nel corso della fase di raccolta dati condotta per il report transfrontaliero (i cui risultati sono stati sintetizzati nel paragrafo 1.1).

Tabella 10. I servizi transfrontalieri esistenti nell'area di cooperazione

Corsica

⁴ I referenti/consiglieri EURES che operano presso i servizi per l'impiego sono il primo livello di informazione al quale l'utenza si può rivolgere per conoscere i servizi offerti.

<ul style="list-style-type: none"> • La Corsica non ha più un servizio EURES propriamente detto. Tuttavia Pôle emploi Corse offre di servizi di mobilità internazionale come OSMI (<i>Offre de Service de Mobilité Internationale</i>). Nel 2019, 308 persone in cerca di lavoro hanno presentato 479 domande di mobilità internazionale • Sono già stati realizzati scambi di pratiche, di strumenti e di diagnosi tra Pôle emploi Corse e i servizi sardi
Liguria
<ul style="list-style-type: none"> • In Liguria nel 2019 si sono svolti 110 colloqui EURES, in calo rispetto ai 251 del 2018 e ai 329 del 2017 • La promozione della mobilità transfrontaliera è più attiva nei centri di Ponente, più vicini al confine con la Francia
PACA
<ul style="list-style-type: none"> • Pôle Emploi ha circa 10 consulenti dedicati (sui 100 consulenti EURES presenti a livello nazionale) per accompagnare le persone che cercano di realizzare un'esperienza di lavoro all'estero
Sardegna
<ul style="list-style-type: none"> • In Sardegna esiste una significativa domanda di mobilità transfrontaliera (3.350 persone nel 2019) • Sono già stati realizzati scambi di pratiche, di strumenti e di diagnosi tra Pôle emploi Corse e i servizi sardi • Alcuni servizi hanno già promosso, sebbene in forma non sistematica, avvisi e ricerche di personale per aziende corse, appartenenti in particolare al settore turistico e a quello dell'allevamento/trasformazione di prodotti caseari • ASPAL ha indicato come buona pratica il <i>Servizio di rafforzamento dell'informazione/orientamento del target giovanile alla mobilità transnazionale</i>, finalizzato a rafforzare le competenze degli operatori dei Cpi per poter fornire servizi di informazione e consulenza sulla mobilità giovanile per lavoro all'estero <ul style="list-style-type: none"> - Il servizio è sperimentato su 5 centri: prima della messa a regime è prevista una sperimentazione della durata di due anni - Garantisce formazione continua/capacity building ad almeno 15 operatori ASPAL e coinvolge associazioni giovanili, reti per la mobilità esistenti e Università - La rete di operatori Cpi specializzata sulla mobilità si appoggia a 5 consulenti e 21 assistenti EURES - Nel luglio 2019 è stato pubblicato un avviso che permette di svolgere un tirocinio in altre regioni europee
Toscana
<ul style="list-style-type: none"> • In base ai dati aggiornati al mese di aprile 2020 in Toscana 475 persone hanno fruito di <i>borse di mobilità</i> • La borsa di mobilità, indicata come una buona pratica dagli intervistati toscani nell'ambito dell'indagine per la redazione del report transfrontaliero, mira al rafforzamento della rete EURES e alla promozione della mobilità professionale al fine di incrementare le competenze e le possibilità di inserimento lavorativo <ul style="list-style-type: none"> - La misura è realizzata sulla base di un avviso emanato nel maggio 2017 finanziato dal FSE con 2.771.530 euro (ad aprile 2020 ne erano già stati spesi 1.950.000) - Il target è rappresentato da disoccupati o inattivi iscritti al CPI, senza limite di età. Essendo un'attività di mobilità estera è previsto un colloquio EURES - Il servizio si basa sulla rete dei Cpi e degli operatori\assistenti EURES. La borsa richiama il progetto "Your first EURES job" ma si differenzia da quest'ultimo soprattutto negli aspetti pratici e burocratici (semplificati) - Il servizio consiste in una borsa di mobilità professionale fino ad un massimo di 5.000 euro in sei mesi comprensivi di eventuali corsi di lingua effettuati in Italia o all'estero (per un massimo di 1.500 euro) - La durata della borsa non è vincolata al contratto di lavoro o al tirocinio, sebbene ne preveda la stipulazione presso un'azienda estera; al momento della sottoscrizione dell'accordo per accedere alla borsa non è necessaria la precedente firma del contratto e ne può fare le veci una lettera d'intenti: è possibile stipulare un contratto con aziende trovate in modo autonomo dal richiedente della borsa senza essere vincolati alle offerte che propone il Cpi - La durata della borsa non è vincolata al contratto, ed è quindi possibile stipulare anche contratti più lunghi che però non saranno coperti, oltre i sei mesi, dalla borsa - Le borse di mobilità non sono vincolate ad un limite di età, mentre in questo caso tale limite è assente

2.2 Tre principi: personalizzazione, digitalizzazione, sviluppo dei rapporti con le imprese

L'analisi dei dati raccolti ha consentito di identificare alcuni presupposti essenziali per il rafforzamento dei servizi per il lavoro anche nella prospettiva della crescita della dimensione transfrontaliera. In questo paragrafo si riepilogano le componenti strategiche delineate in prima

battuta dall'analisi del report transfrontaliero e poi confermate dai risultati delle analisi successive (indagine transfrontaliera e indagini camerali). Il testo che segue presenta sia un modello riepilogativo di riferimento per la definizione di servizi minimi comuni nell'area di cooperazione, sia i tre principi chiave che possono ispirare le strategie di evoluzione dei servizi, con particolare – ma non esclusivo – riferimento alla prospettiva transfrontaliera.

La tabella 11 – tratta dal report transfrontaliero – presenta una sorta di minimo comun denominatore ideale di un servizio per l'impiego dell'area MA.R.E. Esso include le aree di attività (distinguendo tra servizi alle persone e alle imprese) che i centri – pur nella loro diversa configurazione normativa, territoriale e operativa – dovrebbero considerare come indispensabili in vista del miglioramento dei servizi di mobilità transfrontaliera.

Tabella 11. Modello per la definizione di servizi minimi comuni nell'area di cooperazione

Servizi alla persona
<p>Accoglienza e Orientamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Profiling</i>: individuazione e validazione delle competenze dell'utente • Analisi dei fabbisogni dell'utente • <i>Counseling</i> e indirizzo verso percorsi di formazione o tirocini • Supporto nella ricerca attiva del lavoro anche attraverso l'utilizzo degli strumenti digitali <p>Formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formazione professionale sulla base dell'analisi dei fabbisogni e/o del patto formativo stipulato • Erogazione di una formazione autonomamente gestibile da parte dell'utente tramite i corsi on line disponibili gratuitamente sulle piattaforme <p>Incontro domanda-offerta</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Matching</i> tra persone e imprese • Organizzazione eventi di incontro diretto tra aziende e candidati • Promozione dei tirocini
Servizi alle imprese
<p>Selezione dei candidati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preselezione dei candidati • <i>Scouting</i> • Supporto Tirocini e stage <p>Incentivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informazioni e supporto sugli incentivi per le assunzioni • Informazioni e supporto sugli incentivi all'auto imprenditoria <p>Assistenza specifica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei bisogni aziendali • Supporto nella redazione delle job description • Servizi di consulenza specifici (es. <i>Job account</i>)

Se questo è il quadro 'ideale', per passare alla realizzazione di servizi più vicini a questo modello di operatività occorre individuare alcuni principi orientativi capaci di guidare la dinamica evolutiva del sistema dei servizi. I tre principi di riferimento delineati dal report transfrontaliero e sostenuti anche dalle analisi successive sono i seguenti: a) la personalizzazione delle prestazioni; b) la digitalizzazione dei processi e delle prestazioni; c) lo sviluppo dei rapporti con le imprese.

1. La personalizzazione delle prestazioni. Sia sul versante dei servizi alle imprese che su

quello dei servizi alle persone occorre consolidare lo sforzo di personalizzazione delle prestazioni in atto già da tempo.

La riforma dei servizi per l'impiego ha mirato già da molti anni a cancellare l'immagine di questi servizi come meri erogatori di prestazioni standardizzate e burocratiche, più attente alla proceduralizzazione delle prestazioni che alla specificità dei bisogni dell'utenza. Anche grazie agli sforzi degli operatori e delle persone che vi lavorano si deve riconoscere che l'attuale sistema sta compiendo significativi cambiamenti in questa direzione; tuttavia si tratta di un processo che nel suo svolgimento è reso via via più complicato dai cambiamenti in corso nel mercato del lavoro e nella stessa società: la frammentazione e l'individualizzazione dei rapporti sociali e contrattuali – sia dal punto di vista tipologico che socio-culturale – rendono assai complesso il processo di ascolto dei bisogni delle persone e delle imprese. Se poi si aggiunge l'enorme carico di criticità che il Covid-19 ha determinato, si può comprendere come sia difficile rendere operante ed efficace un principio che impone di tener conto delle fragilità e degli ostacoli che una persona incontra nella ricerca del lavoro e di comprendere le reali esigenze di un'azienda.

L'applicazione estesa e sistematica di questo principio è resa difficile del resto dalla questione delle risorse disponibili. Conoscere in modo approfondito una realtà locale o un settore economico e rendere questa conoscenza utile rispetto alla condizione di un utente richiede un investimento molto elevato in termini temporali per gli operatori, e come è stato rilevato in alcune interviste in presenza di flussi di utenza sostenuti questo investimento non è concretamente realizzabile. Si pone inoltre il problema intrinseco della quantità e qualità professionale degli operatori che lavorano all'interno del sistema dei servizi: per riuscire a stringere un rapporto solido, sia con una persona che cerca lavoro che con le aziende, è richiesta una preparazione accurata.

Sussistono inoltre criticità di ordine pratico e organizzativo. Com'è stato rilevato nel corso dell'analisi da alcuni referenti intervistati, appare spesso problematica la stessa gestione del Patto con l'utente – il passaggio che esemplifica anche a livello simbolico la connotazione individuale e personalizzata delle azioni proposte e condivise dalle due parti. Gli intervistati hanno talvolta lamentato sia la carenza di strumenti che permettano un maggior controllo sulla gestione del Patto, sia la necessità di migliorare la comunicazione con i soggetti esterni coinvolti nella sua attuazione del Patto. Gli stessi percorsi proposti e le loro modalità di erogazione (si pensi ad esempio alla formazione) risultano in diversi casi non appropriati rispetto alle condizioni di alcuni utenti: numerosi intervistati hanno segnalato la difficoltà di tali utenti a seguire tali percorsi o per mancanza di risorse economiche o - qualora l'attività sia finanziata -, per mancanza di tempo.

Per sviluppare il principio della personalizzazione occorre quindi operare in più direzioni. A livello organizzativo diviene sempre più importante identificare con precisione le competenze professionali e i fabbisogni formativi degli operatori dei servizi. In termini di aree di attività appare inoltre prioritario incrementare l'investimento sui servizi di *profiling* e *counseling*, al fine di potenziare la capacità degli operatori di intercettare i bisogni dell'utenza e di fornire ad essa un accompagnamento/orientamento che permetta di conoscere ed effettivamente fruire delle altre prestazioni disponibili nel sistema (a partire da formazione e tirocini). Nello specifico dei servizi d'intermediazione, infine, considerato che la domanda si rivela sempre più focalizzata e specifica è

necessario ampliare il ventaglio di prestazioni che i centri possono offrire ai loro utenti: per fare questo è necessario, come si è già osservato, accrescere la conoscenza dei processi di cambiamento del mercato del lavoro e ampliare la rete di relazioni.

2. La digitalizzazione dei processi e delle prestazioni. Non è un caso che un discreto numero di buone pratiche raccolte nel corso dell'analisi condotta per la redazione del report transfrontaliero riguardi la digitalizzazione dei processi e delle prestazioni. L'esempio più interessante è quello della strategia portata avanti da Pôle emploi, dato che nel caso francese questo tema ha assunto una portata strategica. L'obiettivo di Pôle emploi è quello di offrire tutti i servizi in formato digitale e completamente dematerializzato, orientamento che richiede la formazione degli operatori e l'implementazione di nuovi strumenti.

Particolare attenzione merita il servizio e-DRH, che consiste in una piattaforma volta a rispondere efficacemente alle esigenze delle aziende rispetto al reclutamento del personale. La piattaforma offre un contatto diretto tra reclutatori e candidati, e si presenta come appetibile in particolare per le aziende non fornite di un servizio interno di ricerca e selezione del personale. La peculiarità più interessante consiste nel fatto che la piattaforma e-DRH è costruita attorno alle competenze: ogni azienda compila un modulo on-line in cui specifica quale tipo di competenze sta cercando, mentre gli utenti ne compilano uno con le competenze che possiedono; la piattaforma associa i moduli e, in caso di matching, i cv interessanti sono inviati all'azienda. Grazie ai moduli compilati la piattaforma fornisce anche il servizio di "*observatoire des compétences*", che consiste nel monitoraggio delle *skills* richieste e presenti sul territorio.

Il servizio di Pôle emploi che rende possibile questo tipo d'intervento si chiama *Démarche Compétence*: quest'attività, già implementata in tutto il territorio francese, è finalizzata a migliorare il servizio di matching tra aziende e utenti proprio attraverso l'approccio basato sulle competenze. Alle imprese viene offerto un supporto nella redazione della *job description*, che permette loro d'inquadrare meglio le competenze di cui necessitano, e, di conseguenza, di ricevere candidature adeguate; l'utente, con il supporto di due strumenti (*Mon profil de compétences*, *Mon potentiel professionnel*), può creare un profilo consultabile sia dal consulente che dai *recruiter*. Questo permette al consulente di supportare l'utente nella creazione del suo profilo/percorso professionale e al *recruiter* di visualizzare i profili degli utenti registrati.

Il punto-chiave dei processi di digitalizzazione risiede dunque nella loro capacità di potenziare e affinare le attività di *matching*. La raccolta di informazioni puntuali permette di ottenere una conoscenza migliore sia dell'utenza che del territorio in cui i centri operano, consentendo anche di migliorare l'analisi dei fabbisogni e di indirizzare in modo più specifico l'utenza verso percorsi formativi o professionali più adeguati a ciascun profilo. In questo modo il servizio di domanda/offerta può diventare più rapido e meno burocratico, favorendo la personalizzazione. La costruzione di banche dati digitalizzate agevola inoltre il monitoraggio e la valutazione degli interventi, promuovendo una maggiore capacità auto-riflessiva e auto-correttiva del sistema dei servizi.

Gli intervistati corsi e di PACA, e in qualche caso anche alcuni intervistati italiani, hanno ricordato come gli strumenti già esistenti abbiano dato la possibilità di offrire servizi e di rimanere in contatto con l'utenza anche durante la pandemia: il Covid-19 non ha quindi interrotto i percorsi volti

a sviluppare le competenze di chi cerca lavoro a distanza⁵. L'effetto *disruptive* della pandemia ha accelerato i percorsi di digitalizzazione, talvolta perfino forzandoli: si pensi che in Italia la disciplina del lavoro a distanza era stata collocata all'interno di una cornice negoziale, trovando la sua concreta attuazione nell'accordo tra le parti definito dal contratto di lavoro; con il Covid-19 il cosiddetto *smart working* è stato invece individuato come modalità di prosecuzione della prestazione lavorativa per ragioni di necessità. Resta il fatto che la digitalizzazione dei servizi rende possibile mantenere molte tipologie di servizio attive, superando numerosi vincoli e limitazioni logistiche.

3. Lo sviluppo dei rapporti con le imprese. L'analisi ha evidenziato un'altra tendenza generale, che non può non essere assunta come uno dei principi-chiave di ri-orientamento del sistema dei servizi: la crescente attenzione per le imprese e la domanda di lavoro che da esse proviene.

In alcuni casi l'analisi svolta ha permesso di raccogliere informazioni quantitative che confermano le dimensioni cospicue raggiunte da questo fenomeno. Considerando soltanto la Sardegna, l'indagine della CCIAA di Cagliari (fonte: Sistema Informativo Lavoro della Regione Sardegna) ha evidenziato che nel periodo compreso tra novembre 2019 e novembre 2020 i servizi per il lavoro hanno erogato 6.998 servizi di promozione e consulenza e pubblicato 3.607 annunci di lavoro. In particolare, 2.558 imprese hanno beneficiato dei servizi di promozione delle attività offerte dagli operatori dei centri (prevalentemente via telefono e e-mail); in 905 casi si sono svolti incontri con le imprese, e quasi 500 di essi sono stati condotti dai *job account* di ASPAL. Nello stesso periodo 1.425 imprese hanno beneficiato dei servizi di consulenza erogati dagli operatori ASPAL, prevalentemente per rispondere a quesiti concernenti i programmi di tirocinio, i programmi di incentivi legati a nuove assunzioni, la definizione e individuazione dei profili ricercati e i servizi di supporto nella redazione degli annunci di lavoro.

Significativa e da sviluppare ulteriormente è anche l'attività finalizzata a promuovere le attività di matching e orientamento all'interno di eventi puntuali nel corso dei quali è possibile incontrare direttamente le imprese. È il caso di attività come i *Recruiting Days* della Regione Liguria e della Regione Toscana o come l'*International Job Meeting* della Regione Sardegna⁶: all'interno di questi eventi i servizi per il lavoro invitano le imprese a presentare le loro attività e ad avvicinarsi a potenziali candidati a ricoprire posti vacanti. Nel caso sardo, le due giornate degli International Job Meeting svoltesi nel gennaio 2019 e nel gennaio 2020 hanno visto la presenza di 273 imprese, con la pubblicazione di 1.186 annunci di lavoro per un totale di 6.231 vacancies (oltre l'80% dei contratti offerti sono stati a tempo determinato).

L'insieme di questi dati e di queste esperienze mostra che per i servizi è ormai indispensabile superare l'atteggiamento passivo nei confronti delle imprese e promuovere proattivamente il contatto 'sul campo' con le realtà imprenditoriali (come avviene con il servizio *Job Account*, si veda anche il

⁵ Secondo gli intervistati francesi, durante il primo lockdown Pôle emploi ha messo a disposizione più di 200 moduli di formazione on-line. L'agenzia ha previsto anche moduli di formazione interna per gli operatori e i manager, oltre che agevolare la diffusione dello smart working.

⁶ Nel corso di questi eventi le aziende si presentano direttamente ai candidati in un momento diverso dal contesto formale del colloquio (che può comunque avere luogo durante l'evento). In questo modo si facilita l'incontro tra domanda e offerta e si dà la possibilità alle aziende partecipanti (in genere medio-grandi) di effettuare una presentazione unica a tutti i candidati ritenuti interessanti.

paragrafo 3.3). Per accrescere gli effetti di questo cambiamento di approccio appare necessario disporre di operatori formati e quindi capaci di comprendere i bisogni delle imprese e di “tradurli” in modo efficace in termini di *vacancy*, *job description*, *soft skills* o competenze professionali. Per quanto complessa essa sia nelle sue modalità di attuazione, questa tendenza dev’essere ulteriormente sviluppata, soprattutto se s’intende evitare il rischio – sempre presente, come confermano i dati sull’ancora assai ridotta percentuale di imprese che si rivolgono ai servizi pubblici per la ricerca di personale – di confinare i servizi per il lavoro nell’ambito della domanda meno qualificata e quindi più legata a meccanismi d’incontro domanda/offerta di tipo burocratico.

3. Proposte operative per la sperimentazione

3.1 Reti territoriali e condivisione delle conoscenze

La prima area d’intervento prospettata dal presente manuale concerne la condivisione delle conoscenze, intesa come pre-condizione indispensabile per favorire la mobilità transfrontaliera. Per comprendere meglio la rilevanza di questo tema possiamo ricordare quanto è stato proposto da alcuni intervistati nel corso dell’indagine condotta per la realizzazione del report transfrontaliero. Alla richiesta di formulare proposte per migliorare la capacità dei servizi di promuovere la mobilità, il responsabile di un Cpl ligure ha proposto la creazione di una serie di profili comuni nei settori nei quali si registra già oggi una mobilità significativa a livello transfrontaliero: “il tema del riconoscimento reciproco di percorsi di formazione è centrale – ha sottolineato –, ritengo infatti assolutamente obsoleto un sistema di istruzione-formazione che mantenga le frontiere quando il mercato del lavoro è globale (...) il riconoscimento delle competenze va bene, ma deve avere percorsi facilitati e parzialmente automatici altrimenti serve a poco”. La conseguente proposta di definire in via sperimentale un atlante comune delle professioni nei settori individuati come prioritari permetterebbe di validare, in modo condiviso da parte dei Paesi interessati, le competenze di una figura professionale, e consentirebbe così di rendere più facile e rapido il *matching* anche con aziende estere.

Un altro intervistato (il direttore operativo di Pôle Emploi PACA) ha auspicato che si possa giungere a definire un ‘pacchetto’ di opportunità di lavoro transfrontaliero – anche in questo caso in alcuni settori preventivamente identificati come prioritari – sotto forma di laboratorio integrato di servizi e azioni di formazione. Tale attività sarebbe integrabile con le offerte di servizi esistenti nei diversi paesi transfrontalieri e dovrebbe essere accompagnata da una regolamentazione condivisa (concernente gli aspetti formali: iscrizione, definizione di diritti e doveri, controlli) finalizzata a facilitare gli scambi dal punto di vista organizzativo e normativo. Il ‘pacchetto’ richiederebbe inoltre una fase di formazione interna per gli operatori attraverso corsi e seminari finalizzati a uniformare le conoscenze, a standardizzare le procedure ed a scambiare le *best practices* dei rispettivi contesti.

Entrambe le proposte implicano il rafforzamento della capacità di coordinamento inter-istituzionale. A partire dalla necessaria integrazione delle banche dati, al fine di rendere possibile la navigazione tra le varie offerte di lavoro alle imprese e agli utenti appartenenti a regioni differenti, le

proposte evidenziano la necessità di condividere un linguaggio comune tra servizi che hanno storie ed esperienze differenti. Da questo punto di vista i presupposti operativi dai quali non sembra possibile prescindere sono due: il consolidamento delle reti partenariali e operative locali in cui sono inseriti i servizi per il lavoro e l'impiego attivo di queste reti ai fini della mobilità transfrontaliera; la creazione di condizioni idonee a favorire lo scambio di informazioni e conoscenze tra i diversi sistemi di servizi.

1. Consolidare le reti territoriali. Le reti di relazioni nelle quali sono inseriti i servizi per il lavoro svolgono una funzione fondamentale che non è sempre esplicitamente riconosciuta. Esiste già oggi all'interno di ciascun sistema una fitta serie di scambi con le realtà istituzionali e associative variamente operanti attorno alle tematiche del lavoro: associazioni datoriali, associazioni di categoria, camere di commercio, enti locali, organizzazioni sindacali, ecc. Prim'ancora delle conoscenze formalizzate e dello scambio di informazioni di cui si parlerà al punto successivo, è il consolidamento e lo sviluppo di queste reti a rappresentare uno snodo essenziale: la presenza dei servizi per il lavoro all'interno di questi reticoli locali ne favorisce l'apertura verso l'esterno e ne promuove la capacità di mantenere un rapporto dinamico con i cambiamenti del mercato del lavoro, del mondo della scuola, delle comunità sociali.

È bene chiarire che in questa sede non s'intende riproporre il dibattito sulla formalizzazione dei partenariati pubblico-privati come unica via per migliorare la capacità dei servizi di muoversi all'interno dei contesti locali. Non si tratta quindi di proporre una 'ricetta' neo-contrattualista, in base alla quale l'intervento pubblico dovrebbe muoversi ineluttabilmente nella direzione della formulazione delle politiche attraverso dispositivi contrattuali/negoziali con le parti sociali che integrerebbero – fino di fatto a sostituirli – gli obiettivi istituzionali. Si tratta invece di sottolineare ciò che nella sociologia economica e del lavoro appare come un dato ormai acquisito: tutte le esperienze che si sono concentrate sul tentativo di promuovere lo sviluppo locale e il dialogo civico "aprendo" gradualmente i modelli di governance locale – compresi quelli dei servizi per il lavoro – sono marcate dal rifiuto dell'idea dello sviluppo come mera somma di scelte e comportamenti compiuti da individui atomizzati. In questa accezione lo sviluppo locale, che comprende anche la capacità del sistema dei servizi per il lavoro di rimanere 'allineato' e proattivo rispetto ai cambiamenti di contesto, è identificato come un sistema socialmente regolato di relazioni di scambio, e ciò indipendentemente dalla natura di questi scambi (taciti o espliciti, formalizzati o meno: aspetti che dipendono dai contesti, dalle rispettive storie, dalle caratteristiche degli attori).

Detto in altre parole, le reti sono indispensabili sia per affinare e testare progettualità particolari, sia soprattutto per comprendere come cambiano i contesti e i fabbisogni, a partire da quelli formativi, riguardanti sia le imprese che i lavoratori. Considerato che questa capacità di comprensione non può essere una dotazione esclusiva di un solo attore o di una sola organizzazione, la presenza dei servizi per il lavoro all'interno di reti territoriali dinamiche è una garanzia della capacità del sistema di mantenere la 'presa' sui cambiamenti che lo riguardano. Appare infine evidente che in una prospettiva transfrontaliera solo un sistema dei servizi ben consapevole di cosa accade nel proprio territorio può mettere a disposizione conoscenze effettive nella rete degli scambi che oltrepassano la dimensione meramente locale: il consolidamento delle reti territoriali è quindi garanzia della

possibilità di mantenere un rapporto dinamico non solo con il proprio contesto d'intervento ma anche rispetto ai movimenti transfrontalieri (e ciò vale sia per i movimenti in entrata che per quelli in uscita).

2. Condividere gli strumenti di conoscenza. La declinazione operativa del principio appena esposto chiama in causa la necessità di condividere le conoscenze. In questo caso la condivisione tra sistemi non riguarda infatti le relazioni, ma i dati e gli aspetti formalizzati nei quali la conoscenza di volta in volta si deposita e si cristallizza (basi dati, strumenti operativi, sistemi informativi).

Tornando agli esempi citati poco sopra, per mettere in pratica l'idea dei profili comuni o quella del 'pacchetto' è necessaria l'individuazione dei profili e dei settori prioritari. Anche per i servizi ordinari, rivolti all'utenza non interessata alla mobilità, è facile riconoscere quanto sia essenziale un livello adeguato di conoscenza dei modi nei quali si riconfigurano i contesti e le economie locali e dei cambiamenti riguardanti le competenze professionali e i fabbisogni delle imprese: si pensi solo – per fare l'esempio più semplice – a quanto sia importante per i servizi di orientamento e formazione disporre di una comprensione più estesa ed approfondita di questi aspetti.

La *Maison de l'emploi et de l'entreprise* rappresenta un esempio di come le reti territoriali si possano collegare all'esigenza di disporre di un quadro di conoscenze affidabili sulle trasformazioni che interessano i contesti locali. Delle *Maisons* fanno parte i rappresentanti locali dei servizi pubblici per l'impiego, a partire da Pôle Emploi: poiché il loro fine è promuovere l'occupazione, la formazione e lo sviluppo economico nel contesto locale a beneficio delle imprese e delle persone in cerca di lavoro, la base operativa delle *Maisons* è la *Diagnosi territoriale condivisa*, che consiste nell'analisi delle dinamiche economiche territoriali riguardanti il mercato del lavoro, i cambiamenti socio-demografici, i fabbisogni professionali. La conoscenza sempre aggiornata della situazione permette di disporre di un monitoraggio preciso e di un supporto informativo costante tra le organizzazioni locali, oltre ad incentivare la creazione di soluzioni e approcci condivisi rispetto alle esigenze e necessità rilevate sul territorio.

Pur senza arrivare a questo livello di formalizzazione delle interazioni, è auspicabile che ciascun sistema consolidi e sviluppi ulteriormente la propria capacità di raccogliere e analizzare in modo sistematico i dati riguardanti gli ambiti sopra menzionati. Non è un caso che a conclusione dell'indagine sul mercato transfrontaliero di cui si è parlato nel paragrafo 1.2 alcune delle raccomandazioni più importanti riguardino proprio la dimensione dello scambio di informazioni e conoscenze. Una parte rilevante degli intervistati (57%) ha auspicato la creazione di un sistema condiviso a livello transfrontaliero di condivisione delle informazioni (da quelle riguardanti i cv a quelle sulle proposte formative); in particolare, è emersa come esigenza diffusa la necessità di implementare un database condiviso che consenta l'accesso sia alle offerte di lavoro che ai profili aggiornati dei candidati. Sebbene tra gli intervistati l'ambito geografico al quale si riferiscono non sia sempre lo stesso (per alcuni è più importante che la condivisione sia realizzabile a livello inter-regionale, più che tra Paesi diversi), resta chiara l'utilità di un accesso unico e semplificato a un sistema informativo dinamico alimentato dalla collaborazione attiva di tutti gli attori interessati.

3.2 Servizi di matching e orientamento

La seconda area d'intervento prioritaria concerne lo sviluppo dei servizi di *matching* e orientamento. Si tratta dei servizi *core* dei centri per l'impiego: attraverso il miglioramento degli strumenti e delle conoscenze messe a disposizione degli operatori si possono potenziare le capacità di rispondere alle esigenze delle persone in cerca di lavoro e delle aziende e quindi – più in generale – ai mutamenti del mercato del lavoro.

Come ha documentato il report transfrontaliero, per quanto riguarda l'intermediazione, ai servizi è richiesto di assumere un ruolo sempre più proattivo. “L'operato dei Cpi – si legge nel report – si focalizza sempre di più sulla corretta veicolazione delle richieste, lavorando all'interno di un quadro di riferimento nel quale la capacità di intermediazione assume più rilevanza come risorsa sistemica che come abilità puntuale di un singolo servizio o di un singolo operatore”. Questo orientamento strategico costituisce il nodo che connette i *servizi core* di cui si parla in questo paragrafo con le altre due aree prioritarie: la promozione di reti territoriali dinamiche e di strumenti di conoscenza adeguati da un lato, e la strutturazione di servizi con le imprese sempre più approfonditi dall'altro trovano infatti nel miglioramento della qualità dei servizi di orientamento e intermediazione il loro punto massimo di espressione (a partire dal miglioramento delle competenze degli operatori nell'analisi dei profili di occupabilità, considerato il già menzionato, frequente, disallineamento tra profilo dei candidati e fabbisogno delle imprese). Si comprende ancor meglio, quindi, come sia importante per i servizi estendere la rete di rapporti che li collega ai rispettivi territori, sia nei confronti delle aziende (per erogare servizi di matching sempre più aderenti ai loro bisogni), sia per accrescere la conoscenza delle trasformazioni che avvengono nel mercato del lavoro.

Alcune sperimentazioni messe in luce dal report transfrontaliero – sperimentazioni che mostrano la volontà dei centri di investire sempre più risorse nella fase di strutturazione dei rapporti con l'utenza –, sono molto interessanti e possono servire da riferimento, se non proprio da modello, per il ragionamento proposto in questo manuale.

Per quanto riguarda il caso sardo, ASPAL sta sostenendo le attività di orientamento e di bilancio delle competenze dei propri operatori volte a delineare il percorso per l'occupabilità delle persone in cerca di lavoro attraverso un progetto specifico. Dalla fine del 2019 72 operatori di tutti i centri sardi⁷ hanno iniziato a sperimentare una piattaforma che prevede la compilazione da parte dell'utente di un breve questionario (10-15 min); lo strumento mira a restituire alla persona informazioni funzionali alla presa di coscienza delle sue competenze e risorse personali. Il report tratto dal questionario consente di ottenere elementi utili di analisi/riflessione per impostare un percorso di orientamento specialistico accurato, con risparmio di tempo e di incontri. Il questionario è disponibile in 23 lingue e potrebbe essere impiegato – in prospettiva – per intervenire anche in

⁷ Lo strumento è stato impiegato in via sperimentale sia con l'utenza dei centri, sia in un progetto rivolto a 200 lavoratori di un'azienda in liquidazione destinatari di politiche passive (CIG in deroga) e di politiche attive rivolte all'aggiornamento/riqualificazione professionale (formazione) o di sostegno alla creazione di impresa. A regime dovrebbe essere utilizzato con tutti gli utenti dei centri e/o con specifici target definiti da accordi o da progetti.

casi particolari legati a crisi aziendali ed ai conseguenti, eventuali, percorsi di ricollocazione⁸.

Nel caso della Liguria un'attività di rilievo è quella finalizzata a potenziare il servizio di incontro tra domanda e offerta attraverso il *social recruiting*. Il perno del servizio è il *social network LinkedIn*: i Cpi liguri possono infatti utilizzare per l'intermediazione, l'orientamento e la formazione dei propri utenti anche questo canale *social*. Nell'ambito del percorso di orientamento e di accompagnamento al lavoro, sia attraverso colloqui individuali che attraverso l'organizzazione di laboratori di gruppo, i disoccupati iscritti ai centri ricevono gratuitamente indicazioni su come creare un profilo efficace, sviluppare la propria rete professionale e ricercare opportunità lavorative attraverso LinkedIn. Data l'importanza di alcuni parametri per la stesura del profilo (es., competenze e sommario), è possibile svolgere durante il colloquio una vera e propria parte orientativa sull'analisi delle skills, attitudini e abilità, e sulla capacità di comunicazione. Nel corso della sperimentazione (durata sei mesi) le aziende potevano utilizzare (pagando l'accesso alla piattaforma) la funzione recruiter di LinkedIn per selezionare una figura professionale in base all'impostazione dei diversi filtri. Tuttavia dopo la fine della sperimentazione il servizio viene utilizzato soltanto per supportare le persone fisiche.

Un altro esempio interessante finalizzato ad accelerare e sistematizzare i servizi di orientamento è quello rappresentato dal servizio *Pack de Démarrage* offerto dai Pôle emploi francesi. L'obiettivo di questo servizio è arricchire il pacchetto di prestazioni ordinarie con interventi più rapidi ed efficaci. Il *Pack de Démarrage* consiste nell'accogliere i nuovi utenti registrati attraverso due mezze giornate di benvenuto (al posto del tradizionale colloquio di 40 minuti) nel corso delle quali sono organizzate sia sessioni individuali che collettive per elaborare una diagnosi approfondita delle loro competenze e fabbisogni e per permettere l'avvio immediato di un piano d'azione per definirne il percorso formativo e professionale. Oltre alla tempestività dell'intervento, il punto di forza di questa sperimentazione risiede nell'azione multi-livello, resa possibile dalla riorganizzazione di tutti i servizi interni, e nella possibilità di poter contare sull'aiuto e lo scambio con altri candidati. Sfortunatamente, rispetto all'obiettivo iniziale di estendere la sperimentazione a partire da aprile 2020, la pandemia ha obbligato a sospendere questo tipo di attività, la cui diffusione rappresenta in ogni caso una sfida per l'elevato sforzo richiesto in termini organizzativi e di risorse umane.

Sebbene non sia stato segnalato tra le sperimentazioni rilevate attraverso il report transfrontaliero, è utile ricordare anche l'impiego in Toscana del *software Sorprendo* (<https://www.sorprendo.it/>). Si tratta di una piattaforma tecnologica per l'orientamento che intende favorire le persone a prendere decisioni consapevoli e informate sul proprio futuro di studio o di lavoro. La piattaforma si rivolge alle scuole, alle università, ai centri per il lavoro ed a quelli di formazione e orientamento: essa offre la possibilità di migliorare la conoscenza dei propri interessi, preferenze e abilità, di esplorare numerosi percorsi di carriera attraverso le schede informative di oltre 450 profili professionali, di approfondire la conoscenza del sistema educativo e del mondo del lavoro in Italia, ed anche – sulle base delle azioni appena descritte – di individuare piani di azione per conseguire i propri obiettivi di orientamento.

Le progettualità citate evidenziano le diverse declinazioni possibili degli interventi volti a

⁸ L'unica criticità dello strumento risiede nel fatto che si tratta di un marchio registrato dai costi elevati (40.000 euro per un anno).

migliorare i servizi di orientamento e matching. Per integrare le ipotesi delineate da queste sperimentazioni appare comunque necessario soffermarsi su tre aspetti strettamente connessi con il ragionamento che qui si propone. Questi tre aspetti, trasversali rispetto all'operatività dei servizi, e quindi non necessariamente funzionali soltanto all'incremento della mobilità transfrontaliera, riguardano altrettanti *caveat*: a) la necessità di sviluppare un focus sempre più ravvicinato sul tema delle competenze; b) la necessità di tenere conto del fenomeno della stagionalità, che caratterizza in modo marcato praticamente tutti i territori dell'area di cooperazione e rappresenta quindi un elemento di contesto rilevante per l'azione dei servizi; c) la necessità di 'incorporare' gli effetti della pandemia sul piano organizzativo come un elemento sistemico e non transitorio, riadattando per quanto possibile il sistema delle prestazioni e i relativi processi.

Vediamo brevemente un po' più nel dettaglio in cosa consistono questi tre suggerimenti.

1. Lavorare sulle competenze. Appare sempre più importante orientare le condizioni operative di contesto (i partenariati territoriali, i legami più o meno formali con i soggetti locali) e gli strumenti di raccolta e classificazione delle informazioni nella direzione del lavoro sulle competenze. L'obiettivo è quello di lavorare sempre di più nell'ottica della identificazione delle competenze offerte e ricercate – come nel caso delle sperimentazioni francesi citate nel paragrafo 2.2 –, sia enucleando le caratteristiche dei lavori oggetto di intermediazione, sia – a valle – costruendo sistemi di monitoraggio e valutazione di tali contenuti (sul modello dell'osservatorio delle competenze sopra ricordato). L'approdo ideale consisterebbe nel disporre, accanto ad un database delle offerte e delle domande legate ai profili, di un sistema capace di registrare e successivamente analizzare a livello territoriale le competenze offerte e quelle ricercate e i relativi *mismatch*. L'integrazione delle informazioni sul profilo con quelle riguardanti le competenze tende indubbiamente a rendere più complesso l'intervento dei servizi; tuttavia, la maggiore articolazione delle informazioni e delle conoscenze va nella direzione, più volte sottolineata in questo testo, di perseguire l'obiettivo di incrementare e affinare la capacità conoscitiva – e quindi operativa – degli interventi messi in atto dai servizi.

2. Tenere conto del fenomeno della stagionalità e della frammentazione del mercato del lavoro. Il secondo *caveat* riguarda un fenomeno strutturale che in maggiore o minore misura caratterizza tutti i contesti dell'area di cooperazione: la presenza di una significativa componente di lavoro stagionale, anche nell'ambito della mobilità transfrontaliera. Il ruolo rilevante ricoperto dal settore turistico/ricettivo è il motivo prevalente, sebbene non esclusivo, della presenza di significativi flussi di lavoro stagionali in tutti i territori. Occorre tenere conto da un lato dei risultati dell'indagine sul mercato transfrontaliero (paragrafo 1.2): secondo più della metà degli intervistati (58%) i lavori stagionali sono infatti di per sé poco o per niente attraenti (il giudizio è condiviso da percentuali ancora più alte tra gli intervistati liguri e corsi); dall'altro lato, com'è stato sottolineato da alcuni intervistati nell'ambito del report transfrontaliero, lo sviluppo della stagionalità ha un effetto dannoso sui percorsi di interazione con i centri, giacché l'intermittenza di questo tipo di occupazioni non induce in genere gli utenti ad intrattenere un rapporto significativo con i servizi, riducendo la propensione a sottoscrivere impegni o ad intraprendere percorsi formativi. Entrambi i fattori – la minore appetibilità e la frammentazione dei percorsi d'inserimento – richiedono ai servizi di disporre

di 'antenne' ancora più sensibili rispetto a fenomeni che rischiano di rimanere dominati dall'informalità e di rendere quindi sostanzialmente irrilevanti le proposte d'intervento offerte dai servizi medesimi.

3. Assumere come strutturali gli effetti della pandemia. Il carattere dirompente degli effetti della pandemia sembra a prima vista ovvio, tanto vaste e ampie sono le implicazioni del Covid-19 in tutti i settori della società, anche al di fuori dell'ambito strettamente economico-lavorativo. Tuttavia, ai fini del ragionamento che qui si propone, è importante porsi nella prospettiva non tanto di un sempre meno probabile ritorno alla normalità, ad un mitizzato *statu quo ante*, quanto di ragionare sulla profondità dei cambiamenti implicati in termini organizzativi e operativi, prim'ancora che di contesti e mutamenti socio-economici, dalla pandemia. Se il Covid-19 ha frenato o sospeso alcune attività, esso ha infatti anche accelerato numerosi processi, sia per mantenere l'operatività di alcuni servizi (come l'orientamento), sia per adeguarsi a nuove, impreviste, modalità di erogazione delle prestazioni e d'interazione con l'utenza. Considerato che anche quando sarà possibile ritornare alla piena operatività dei servizi in presenza alcune modalità sperimentate durante la pandemia rimarranno disponibili come modalità integrative o supplementari, l'erogazione di servizi a distanza richiede una riflessione sulla formazione degli operatori e sugli standard delle prestazioni che prescindano dalla concezione di queste prestazioni come mere attività emergenziali o temporanee. Il ragionamento appare ancor più strategico se si considera che l'impatto di medio periodo della pandemia sul mondo del lavoro sembra delineare un'ulteriore frammentazione e informalizzazione dei percorsi d'inserimento, proprio i due aspetti che sono stati citati in precedenza come fattori critici rispetto alla capacità dei servizi di mantenere il contatto con i cambiamenti in corso.

3.3 Servizi alle imprese

Le indagini camerali hanno evidenziato che la conoscenza che le imprese hanno dei servizi pubblici per il lavoro è ancora molto ridotta. I contatti restano poco frequenti, quando non propriamente occasionali; la maggior parte delle realtà imprenditoriali non conosce o considera questi servizi poco utili quando si tratta di reperire personale. Si è già osservato che gran parte delle aziende assume per conoscenza diretta o ricorrendo ad altri canali, ivi compreso il proprio sito web. Quand'anche i servizi pubblici vengano individuati come possibili intermediari per la selezione, ciò accade per lo più per profili di qualificazione non elevata.

Tutte le componenti citate rendono necessario – ed è questa la terza area prioritaria – lavorare allo sviluppo e al potenziamento dei servizi rivolti alle imprese. Nella sintesi che segue si delinea un percorso di miglioramento fondato su tre direzioni operative: il potenziamento dei processi interni, concernenti gli aspetti di carattere organizzativo; l'incremento qualitativo dei servizi offerti; il miglioramento della comunicazione rivolta alle imprese sul contenuto di tali servizi.

1. Potenziare i processi organizzativi. Il rafforzamento organizzativo dei servizi finalizzato ad interagire con maggiore efficacia con le imprese si fonda su due presupposti. Il primo riguarda la digitalizzazione delle attività, che costituisce presupposto fondamentale per accelerare i processi di presa in carico e di risposta ai bisogni dell'utenza, anche – se non soprattutto – quando il target di

riferimento è quello aziendale. Il secondo concerne il miglioramento qualitativo delle competenze e delle conoscenze degli operatori su questa componente specifica dell'utenza: alcune interviste hanno sottolineato che il personale con caratteristiche simili, capaci di interagire con le imprese grazie a competenze peculiari, non è sempre disponibile. Un esempio importante orientato in questa direzione è il servizio *Job Account* di ASPAL⁹: nei centri sardi esistono operatori specializzati incaricati di promuovere al di fuori del proprio ufficio un'attività di ascolto e comunicazione alle imprese per avvicinarle ai servizi che i centri possono proporre. Si tratta di un intervento che cerca di ovviare al consueto deficit di conoscenze e di fiducia delle imprese verso i centri attraverso il ricorso a soft skills (comunicazione ed ascolto) più che a competenze tecniche, e portando il centro 'fuori' dalla sua stessa sede, nei luoghi dove le imprese si trovano. Professionalità specializzate come queste possono anche consentire ai centri di la loro capacità di dettagliare e focalizzare *le job descriptions* formulate dalle imprese.

2. Incrementare i servizi. Il miglioramento dei processi e della capacità d'interazione con le aziende passa anche per l'ampliamento della gamma di servizi offerti. Le imprese, in particolare le più piccole, necessitano spesso di un supporto amministrativo o normativo appropriato per attivare tirocini, per individuare percorsi formativi adeguati per il personale, e per accedere celermente a benefici di varia natura previsti dalle disposizioni in vigore (la necessità di disporre di questo tipo di supporto è particolarmente rilevante quando si parla di mobilità transfrontaliera).

Per potersi rivolgere ai centri le imprese devono inoltre sapere che il sistema dei servizi le può aiutare a entrare in contatto anche con personale di qualificazione media o alta, e non solo con profili dalla qualificazione più ridotta: l'elevazione del target dei candidati verso skills più qualificate potrebbe consentire di accrescere il numero di utenti anche sul versante imprenditoriale. I servizi devono anche saper offrire alle imprese analisi accurate dei loro fabbisogni professionali, sostenendole nel percorso di individuazione/emersione di bisogni che inizialmente possono essere taciti o poco chiari. Il servizio di preselezione rivolto alle imprese offerto dai Cpl della Regione Toscana (*Desk match*) delinea una strategia di questo tipo, mirando a individuare una rosa di candidati per ogni *vacancy* proposta: una volta selezionati i curricula l'azienda procede ad effettuare il colloquio con i candidati (ma su richiesta i Cpl effettuano anche la preselezione motivazionale dei candidati). Secondo la testimonianza raccolta in fase di stesura del report transfrontaliero, il servizio consente di allargare la rete di relazioni dei centri, anche se l'intervistato ha ammesso che fino ad ora il servizio è utilizzato prevalentemente per la selezione di qualifiche medio basse e solo raramente per offerte concernenti profili elevati. Resta il fatto che questa linea d'intervento appare prioritaria anche in vista del rafforzamento delle attività volte migliorare i collegamenti tra i servizi in un'ottica transfrontaliera.

3. Migliorare la comunicazione. Oltre che rafforzare organizzativamente e qualitativamente il sistema dei servizi è necessario comunicare con maggiore puntualità ciò che i servizi effettivamente fanno. Se il citato servizio *Job Account* svolge anche questa funzione, facilitando la conoscenza

⁹ L'impiego di operatori in attività esterne volte a promuovere i servizi presso le imprese è stato sperimentato anche dai centri genovesi.

dell'attività dei centri da parte delle imprese avvicinate dagli operatori, in tutti i territori risulta imprescindibile aumentare la visibilità dei servizi con specifico riferimento al versante aziendale. Gli interventi di comunicazione/marketing devono tenere conto che l'immagine dei centri è spesso disallineata da quella che gli stessi centri vorrebbero e potrebbero dare di sé, nel senso che molte imprese non conoscono servizi ai quali potrebbero invece accedere. Com'è stato sottolineato da un intervistato, evidenziando un fattore che non può essere trascurato in fase d'impostazione di una qualsiasi campagna di comunicazione, tra le imprese è diffusa la convinzione che l'erogazione gratuita di un servizio (quello dei Cpl) abbia meno valore di uno stesso servizio erogato da un soggetto privato. Per questo motivo interventi orientati in questa direzione dovrebbero assumere come riferimento l'intera gamma di servizi erogati, e prendere in considerazione anche le associazioni di categoria e i soggetti privati della rete: nel caso toscano, in materia di tirocini non curricolari gli operatori dei Cpl hanno tenuto incontri formativi a beneficio delle imprese proprio su richiesta del mondo imprenditoriale interessato ad attivare questo canale nelle singole realtà aziendali. Un modello di questo tipo potrebbe essere adattato ad altre tipologie di servizi.

4. Quadro riepilogativo

Per concludere, si presenta di seguito la rappresentazione in forma schematica del processo di analisi, interpretazione e finalizzazione dei dati raccolti con le attività svolte nell'ambito del progetto MA.R.E. La finalizzazione consiste nei suggerimenti formulati dal Manuale, qui riassunti nel riquadro in basso a destra.

IL CONTESTO

- Nel periodo 2015-2018 il Pil UE a 27 è cresciuto più di quello delle regioni coinvolte nel progetto MA.R.E.; in queste regioni tra il 2009 e il 2019 si è registrato un calo generalizzato degli occupati nel settore manifatturiero, superiore a quello registrato nello stesso periodo a livello UE
- Energie rinnovabili e industrie innovative sono i due settori che presentano le potenzialità occupazionali più elevate
- Le regioni coinvolte nel progetto MA.R.E. si caratterizzano per specializzazioni occupazionali differenziate, caratteristica potenzialmente favorevole all'attivazione di processi di mobilità transfrontaliera
- Selettività dell'impatto della pandemia a livello sociale, territoriale e generazionale
- Il 59% degli intervistati dall'indagine sul mercato transfrontaliero ha dichiarato di essere disponibile a spostarsi per lavoro "in un Paese vicino"
- Le competenze linguistiche rappresentano il fattore limitante più avvertito rispetto alla mobilità transfrontaliera

I SERVIZI PER L'IMPIEGO NELL'AREA DI COOPERAZIONE

- Tendenza dei servizi per l'impiego ad assumere un ruolo sempre più proattivo, sia nei rapporti con l'utenza che nei rapporti con i rispettivi territori
- I modelli italiano e francese sono differenti, e quello italiano – che attribuisce un forte ruolo alle regioni – è ulteriormente articolato al suo interno
- La gamma dei servizi erogati è ampia; e le sperimentazioni in corso sono numerose
- Ai servizi si rivolge già una significativa domanda di mobilità transfrontaliera, in genere canalizzata attraverso EURES

PRINCIPALI ORIENTATIVI DI SVILUPPO DEI SERVIZI

- Personalizzazione delle prestazioni
- Digitalizzazione dei processi e delle prestazioni
- Sviluppo dei rapporti con le imprese



PROPOSTE OPERATIVE

1. *Reti territoriali e condivisione delle conoscenze*
 - Consolidare le reti territoriali
 - Condividere gli strumenti di conoscenza
2. *Servizi di matching e orientamento*
 - Lavorare sulle competenze
 - Tenere conto del fenomeno della stagionalità e della frammentazione del mercato del lavoro
 - Assumere come strutturali gli effetti della pandemia
3. *Servizi alle imprese*
 - Potenziare i processi organizzativi
 - Incrementare i servizi
 - Migliorare la comunicazione

- Incrementare i servizi