

# **Attività T3.1**

## **“Analisi dei servizi per l’impiego”**

### **Prodotto T3.1.2**

#### **Istanze e fabbisogni delle imprese rispetto ai servizi per il lavoro**

**Documento di sintesi Camere di Commercio**  
*Cagliari*  
*Genova*  
*Maremma e Tirreno*

**Novembre 2020**



Rete transfrontaliera del mercato del lavoro e dei servizi per l'occupazione.  
Marché transfrontalier du travail et réseau des services pour l'emploi.

## Sommario

<b>1. Premessa</b> .....	<b>4</b>
<b>2. La rete dei servizi per il lavoro</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Il rapporto fra imprese e Centri per l'Impiego</b> .....	<b>10</b>
<b>4. Possibili nuove istanze legate al COVID 19</b> .....	<b>14</b>

## 1. Premessa

Il presente documento sintetizza i risultati dell'attività condotta dalle Camere di Commercio partner del progetto MA.R.E. – Camera di Commercio di Cagliari; Camera di Commercio di Genova; Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno – nell'ambito della componente T3 “L'integrazione transfrontaliera dei servizi per l'impiego”, il cui obiettivo è di definire – sulla base di un'analisi preliminare sui servizi e metodologie esistenti – un modello transfrontaliero per una gestione efficace del processo di intermediazione, fornendo procedure operative che verranno sperimentate in fase progettuale per sostenere la mobilità professionale attraverso l'integrazione dei mercati transfrontalieri.

Nel quadro di questa componente progettuale, i tre enti camerali hanno realizzato una “Analisi dei servizi per l'impiego” (attività T 3.1) a livello regionale con l'obiettivo di fornire una fotografia dello stato dell'arte dei servizi rivolti principalmente al sistema produttivo ed alle imprese. Tale fotografia è stata effettuata partendo dai dati e dalle informazioni emerse da una indagine online condotta presso i vari target di riferimento del progetto (inoccupati, disoccupati, imprese, altri stakeholder del territorio) ed integrandola con ulteriori analisi *desk* e *focus group* territoriali. Pertanto il presente documento mira esclusivamente a fornire una fotografia di insieme degli elementi che distinguono o accomunano i tre sistemi regionali analizzati, utilizzando per semplicità espositiva l'analogia struttura dei documenti di dettaglio (allegati del presente documento) a cui si rinvia per l'esame approfondito dei dati e delle informazioni.

Il presente documento è organizzato in 3 sezioni ed in ciascuna di esse sono riportati i principali risultati emersi dalle analisi condotte nelle tre regioni di interesse, ovvero Liguria, Sardegna e Toscana:

- La rete dei servizi per il lavoro - in cui viene descritta l'organizzazione della rete dei servizi per il lavoro così come costituita nelle tre regioni coinvolte nel progetto, con una focalizzazione sulla distinzione tra servizi pubblici (Centri per l'impiego) e privati (Agenzie per il lavoro);
- Il rapporto tra le imprese ed i Centri per l'impiego – in cui sono descritti i risultati emersi dai diversi ambiti in cui l'indagine è stata condotta (questionario, analisi *desk*, *focus group*) in Toscana, Liguria e Sardegna;

- Le istanze delle imprese legate all'emergenza COVID 19 – in cui viene presentata una sintesi dell'indagine condotta dal sistema delle Camere di commercio in merito all'impatto dell'emergenza COVID19 sul sistema imprenditoriale e sui processi aziendali, tra i quali più direttamente legati alla selezione, reperimento e formazione delle risorse umane.

## 2. La rete dei servizi per il lavoro

Le dinamiche che stanno caratterizzando il mondo del lavoro ed i processi correlati, rappresentano una sfida importante da affrontare per gli attori che, a diverso titolo, intervengono nella programmazione e gestione delle politiche del lavoro, sia dal punto di vista operativo che normativo. Il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive è stato avviato con l'approvazione della legge delega 183/2014 e con l'adozione da parte del Governo del conseguente decreto legislativo 150/2015. Il Dlgs. 150/2015 mira a garantire “la fruizione dei servizi essenziali in materia di politica attiva del lavoro su tutto il territorio nazionale”, nonché ad “assicurare l'esercizio unitario delle relative funzioni amministrative”. La norma stabilisce che il Ministero del lavoro e delle politiche sociali esercita il ruolo di indirizzo politico in materia di politiche attive per il lavoro, mediante la definizione di linee di indirizzo triennali e la specificazione dei livelli essenziali delle prestazioni che debbono essere erogate su tutto il territorio nazionale. 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 centri per l'impiego, in quanto uffici territoriali aperti al pubblico.

Nel quadro attuale del sistema dei servizi e delle politiche per il lavoro le regioni continuano a svolgere un ruolo fondamentale, soprattutto grazie alla rete territoriale dei Cpi. Va anche detto che il processo di riordino appena richiamato si è intersecato con il trasferimento delle competenze provinciali in capo alle regioni. Il nuovo modello di governance prevede il mantenimento in capo alle regioni della funzione di programmazione, attraverso la definizione delle linee di indirizzo e degli obiettivi della rete regionale dei centri per l'impiego, degli standard qualitativi regionali dei servizi per il lavoro, e del monitoraggio e analisi delle politiche del lavoro.

Il sistema prevede la possibilità d'inserimento di attori privati all'interno della rete dei servizi. Il rapporto tra enti pubblici e privati può avvenire secondo due logiche: una integrativa e una complementare. Nel primo caso si fa riferimento all'inserimento nei Cpi di operatori privati che prestano servizi in seguito ad una procedura di appalto. Nel secondo si prevede l'accREDITAMENTO del

soggetto privato che eroga, indipendentemente dal Cpi, i servizi che l'utenza richiede. In questo secondo caso si sviluppa una dinamica competitiva-collaborativa, rispetto alla quale l'utente è libero di scegliere il soggetto di cui avvalersi per l'espletamento della prestazione.

Le regioni italiane hanno adottato regimi diversi d'interazione tra pubblico e privato e hanno sviluppato pratiche territoriali specifiche al fine di rispondere in modo più puntuale alle esigenze dei mercati del lavoro locali, creando così un'articolazione differenziata in termini di assetti e caratteristiche delle strutture. In questa ottica, nel presente paragrafo sono illustrati il funzionamento e le caratteristiche dei diversi modelli, così come le diverse sperimentazioni messe in atto, delle tre regioni "lato Italia", coinvolte passando necessariamente da un breve excursus sul contesto normativo.

La rete dei servizi per il lavoro in Sardegna è composta da diversi enti e agenzie tra loro collegate. In particolare si segnalano l'Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro e la rete delle Agenzie per il lavoro Accreditate dalla Regione Autonoma della Sardegna. L'Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro- Agenzia sarda pro su traballu, in breve ASPAL, costituita nel 2016, coordina i Centri per l'impiego (d'ora in poi CpI), dislocati sul territorio regionale ed eroga le politiche e i servizi per il lavoro ai cittadini per il tramite del Sistema Informativo Lavoro (SIL) La rete dei servizi per il lavoro in Sardegna include anche le Agenzie per il lavoro. Ad ottobre 2020 risultano accreditate un totale di 45 agenzie per il lavoro, per un totale di 67 sedi, distribuite su tutto il territorio regionale. Attraverso l'istituto dell'accREDITamento, la Regione Autonoma della Sardegna riconosce ad un soggetto, pubblico o privato, l'idoneità a partecipare attivamente al sistema regionale dei servizi pubblici per il lavoro, al fine di erogare le prestazioni dei servizi per il lavoro sul territorio regionale e/o provinciale, anche mediante l'utilizzo di risorse pubbliche, operando in modo integrato rispetto alle attività istituzionalmente svolte dalle Amministrazioni Provinciali per il tramite dei Centri dei Servizi per il Lavoro.

In Liguria i servizi per il lavoro sono erogati principalmente dai CpI articolati su tutto il territorio regionale, presso i quali sono attivi gli sportelli del collocamento mirato che offrono servizi rivolti a persone con disabilità o appartenenti a categorie protette che desiderano entrare nel mondo del lavoro e alle aziende che sono interessate a inserirle nel proprio organico. In sinergia con i CpI, operano i soggetti accreditati, ai sensi della deliberazione della Giunta Regionale 13 novembre 2017, n. 915 (Approvazione della disciplina regionale di accREDITamento dei soggetti pubblici e privati per

l'erogazione dei servizi per il lavoro in Liguria) i quali ampliano e rafforzano gli interventi realizzati dalla rete dei servizi pubblici per l'impiego regionali. Ad oggi, il numero di soggetti accreditati è pari a 44 in 76 sedi operative dislocate sul territorio regionale.

In Toscana la rete per i servizi per l'impiego è composta dall'Agenzia Regionale Toscana per l'Impiego (ARTI), che ha come proprie articolazioni le varie sedi territoriali dei CpI, e le Agenzie per il lavoro. ARTI garantisce l'esercizio della funzione regionale in materia di mercato del lavoro. I CpI, che ammontano a 63 sul territorio regionale, costituiscono il punto di accesso al sistema regionale delle politiche attive per il lavoro, favorendo sul territorio l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e attuando iniziative e interventi di politica attiva. Offrono servizi gratuiti alle persone in cerca di occupazione che necessitano di un sostegno nella scelta di un percorso formativo e/o lavorativo e alle imprese che cercano personale.

## 2.1 I servizi erogati dai soggetti pubblici a favore delle imprese

Il D.Lgs. n. 150/15 e le successive leggi regionali definiscono un nuovo modello organizzativo dei servizi per il lavoro, prevedendo l'istituzione della Rete Nazionale dei servizi per il lavoro, composta sia da soggetti pubblici sia da soggetti privati e coordinata dall'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL).

Oltre al D. Lgs n. 150/2015, la Legge regionale sarda n. 9/2016 «Disciplina dei servizi e delle politiche per il lavoro», ha individuato i servizi erogati dai CpI e dedicati alle imprese, così come definiti nei Livelli Essenziali di Prestazioni (LEP2). Nello specifico prevede la fornitura di servizi alle imprese quali, tra gli altri, la facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, l'assistenza alla preselezione in ragione dei fabbisogni professionali, l'accesso agli incentivi e la rilevazione dei fabbisogni occupazionali e formativi.

Sulla base di tali premesse, l'ASPAL ha istituito lo Sportello impresa, dedicato all'erogazione di servizi di promozione (attività informativa), di consulenza (attività di supporto) e di incontro domanda/offerta.

I servizi di promozione sono finalizzati a promuovere sul territorio i servizi offerti dallo Sportello impresa, tale attività è svolta in modo prevalente dal Job Account, figura innovativa nell'ambito dei

servizi per l'impiego, che opera come elemento di raccordo tra i CPI e le imprese operanti nel territorio.

Il servizio di consulenza ha invece l'obiettivo di soddisfare le esigenze dell'impresa riguardo specifiche tematiche in materia di lavoro tra cui: finanziamenti e aiuti alle imprese; incentivi e agevolazioni per le assunzioni di personale; opportunità di credito e agevolazioni pubbliche nazionali e locali; misure di politica attiva di interesse delle imprese; contrattualistica e normativa in materia di lavoro; programmi di formazione regionali e nazionali e iniziative connesse al mercato del lavoro.

Il servizio di incontro domanda offerta in fine offre supporto alle imprese in cerca di personale per l'individuazione delle figure professionali richieste, favorendo l'intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro. In particolare, il servizio si declina nelle attività di preselezione, selezione e nell'attività alternativa di recruiting personalizzato.

I CpI sardi svolgono inoltre un ruolo importante nell'attivazione dei tirocini formativi extracurricolari finalizzati all'inserimento e reinserimento lavorativo.

I CpI liguri erogano servizi a favore delle imprese equiparabili ai precedenti, in particolare, all'interno degli Indirizzi operativi dei servizi al lavoro resi dai Centri Impiego della Regione Liguria e approvati con deliberazione della Giunta Regionale 11 maggio 2018, n. 317 è stata promossa la costituzione di un *task force* di operatori dei Centri per l'Impiego incaricati di svolgere, a titolo esemplificativo, i seguenti servizi alle imprese:

- informazione e consulenza su norme, contrattualistica, sistema incentivante;
- informazione e consulenza su mercato del lavoro, disponibilità di profili professionali,
- opportunità di formazione e aggiornamento del personale, opportunità di tirocini;
- inserimento nelle banche dati istituzionali delle richieste di lavoro;
- divulgazione delle richieste di lavoro e raccolta di candidature;
- preselezione e incontro domanda/offerta;
- supporto alle aziende che sono in obbligo di inserimento lavorativo (collocamento mirato);
- assistenza e consulenza nella gestione degli adempimenti amministrativi.

I CpI toscani offrono anch'essi alle imprese servizi di informazione e consulenza, incontro domanda offerta di lavoro, promozione di tirocini non curricolari, consulenza/supporto, oltre ai servizi di marketing (promozione dei servizi sul territorio a beneficio delle imprese), al servizio EURES (per le imprese interessate a ricercare personale oltre i confini nazionali) e agli elenchi di prenotazione per il settore agricolo.



Oltre ai servizi sopra commentati, si sottolinea il ruolo delle Camere di Commercio, le quali erogano servizi a favore delle imprese attraverso tutta una serie di iniziative e sportelli al fine di avviare, gestire, promuovere, innovare le imprese del territorio. Tra questi servizi, i più impattanti sono forniti dal PID – Punto Impresa Digitale, che ha l’obiettivo di diffondere la cultura e la pratica digitale fra le micro, piccole e medie imprese di tutti i settori economici e aiutarle a comprendere, e migliorare, il proprio grado di “maturità digitale”. Vanno poi citati gli Sportelli per la creazione e per il supporto d’impresa, che hanno l’obiettivo di sostenere le imprese attraverso consulenze mirate in ambito legale, di marketing, economico finanziario, etc.

## 2.2 I servizi erogati dalle Agenzie per il lavoro a favore delle imprese

L’altra componente delle Reti regionali, sul fronte privato, è rappresentata dalle Agenzie per il lavoro, strutture che svolgono le proprie attività a favore di cittadini ed imprese, previo accreditamento e successiva autorizzazione da parte della regione competente. Le Agenzie per il lavoro sono inserite in un albo regionale.

La normativa di riferimento che disciplina l’accreditamento ed il funzionamento delle Agenzie per il lavoro in Sardegna è costituita dalla Legge regionale 5 dicembre 2005, n. 20 “Norme in materia di promozione dell’occupazione, sicurezza e qualità del lavoro” e dalla deliberazione n. 48/15 dell’11 dicembre 2012 (approvazione definitiva della “Disciplina per l’Accreditamento dei Servizi per il Lavoro della Regione Autonoma della Sardegna” – Istituzione Elenco regionale dei soggetti accreditati per l’erogazione di servizi per il lavoro). La stessa normativa definisce nel dettaglio i servizi che possono essere erogati da parte dei soggetti accreditati, che sono ricondotti alle funzioni di: accesso e informazione, orientamento di primo livello, facilitazione dell’incontro tra domanda e offerta di lavoro, orientamento specialistico, accesso ai percorsi di accompagnamento al lavoro e servizi per le imprese.

In Liguria, al fianco del regime di autorizzazione regolato a livello nazionale dall’art. 4 d.lgs. 276/2003, vige il modello di accreditamento dei soggetti pubblici e privati incaricati dell’erogazione di servizi al lavoro ai sensi dell’art. 28 della L.R. 30/2008 (Norme regionali per la promozione del lavoro) e della normativa di attuazione di cui alla già richiamata D.G.R. 915/2017 e del decreto

dirigenziale 504/2019 con cui è stato istituito l'elenco regionale degli enti pubblici e privati accreditati.

In Liguria gli enti autorizzati, con specifico riferimento alle imprese, operano principalmente nelle attività di somministrazione e intermediazione, mentre gli enti accreditati sostengono principalmente iniziative e attività legate all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità, con particolare riferimento ai progetti di politica attiva previsti dalla programmazione regionale.

Con specifico riferimento al target imprese, le Agenzie per il lavoro operanti in Toscana, inserite nell'albo regionale curato e gestito da ARTI, offrono i servizi di: incontro domanda offerta di lavoro, intermediazione, ricerca e selezione del personale e supporto alla ricollocazione professionale.

### **3. Il rapporto fra imprese e Centri per l'Impiego**

#### **3.1. Risultati dell'indagine MA:R.E. (questionario T1)**

Nell'ambito del progetto MA:R.E. è stata realizzata un'indagine online avente l'obiettivo di analizzare il mercato del lavoro transfrontaliero per valutare le iniziative da avviare con l'obiettivo di incrementare la mobilità transfrontaliera dei lavoratori. Alcune domande dell'indagine erano specificamente rivolte a verificare l'utilizzo e la valutazione, da parte delle imprese, dei servizi per il lavoro presenti sul territorio. Dalle risposte pervenute da parte delle imprese partecipanti all'indagine, emergono alcuni interessanti spunti di riflessione, peraltro comuni alle tre regioni in esame.

Meno della metà delle aziende sarde partecipanti all'indagine si è rivolta ai servizi per l'impiego, chi l'ha fatto dichiara di essere comunque soddisfatto delle informazioni e del servizio ricevuto. Per quanto concerne le opinioni espresse con riferimento al possibile miglioramento dei servizi offerti, si segnala la percezione di una buona distribuzione, sul territorio regionale, degli sportelli, pubblici e privati, che erogano servizi per il lavoro alle imprese. Appare peraltro ancora limitata la 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. Sicuramente una maggiore promozione ed informazione alle imprese, relativamente ai servizi offerti, porterebbe ad un aumento degli utenti ed in generale ad un positivo effetto sul mercato del lavoro.

Relativamente alle imprese liguri che si rivolgono ai CpI, queste sono soddisfatte del servizio in generale per l'80%. 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). Il dato che emerge è la necessità di migliorare il servizio sotto l'aspetto dell'invio di informazioni (quali incentivi, quali soluzioni di impiego) e sotto l'aspetto dell'allineamento tra le figure professionali richieste e la presenza di queste professionalità tra gli iscritti ai CpI.

In Toscana poco più del 35% delle imprese rispondenti al questionario dichiara di aver fatto ricorso ai servizi forniti dalla Rete, sia pubblici sia privati, per la ricerca e la selezione di personale. Confortante il quadro che emerge in termini di utilità/qualità del servizio percepita: la maggioranza sostiene di aver ricevuto informazioni utili (15,4%) o molto utili (53,8%), mentre poco meno di un terzo (30,8%) ritiene che tali informazioni siano state poco utili. La maggior parte di coloro che dichiara di aver fruito dei servizi della Rete (circa 85%, dunque meno del 30% del totale delle imprese intervistate) si è rivolta ai CpI, mentre solo il residuo 15% ha usufruito dei servizi forniti da un operatore del settore privato. Spostando l'attenzione sulle istanze di miglioramento relative ai servizi erogati, spicca la netta percezione delle imprese relativa al disallineamento tra formazione offerta ai disoccupati e formazione richiesta dal sistema produttivo. In quest'ottica potrebbe essere opportuno intervenire su due fronti: comunicare in maniera più efficiente il servizio (e l'ambito di relativa competenza) che può erogare il CpI e promuovere un processo di confronto relativo alla progettazione dell'offerta formativa che preveda, con continuità, il contributo dei CpI in qualità di soggetti che hanno una ulteriore percezione dell'effettiva rispondenza tra offerta di formazione erogabile dai Soggetti accreditati ed domanda di formazione attesa da parte delle imprese.

Una valutazione complessiva relativa alla Rete (pubblico-privata) sui tre territori coinvolti nel progetto, conferma che le imprese assumono in massima parte per "conoscenza diretta" o preferiscono di gran lunga ricorrere alle candidature spontanee (anche attraverso il proprio sito *web*). Questa conferma apre alla valutazione di alcuni possibili scenari di sviluppo e potenziamento di servizi per i CpI: riuscire a promuovere, sviluppare e consolidare tutta la gamma di servizi collegati alla promozione della ricerca di personale ed alla preselezione delle candidature. Questa gamma di servizi potrebbe essere di interesse soprattutto per le micro e piccole imprese che non hanno, o non possono permettersi, una funzione aziendale di ricerca e reperimento del personale organizzata. Le

recenti politiche ed iniziative di potenziamento dei servizi avviate dai CpI, non ultimo quello di marketing sul territorio, possono rappresentare un primo concreto passo in questa direzione.

### 3.2. I dati del Sistema Informativo del lavoro della Regione Sardegna

Da novembre 2019 ad oggi sono stati erogati complessivamente 6.998 servizi di promozione e consulenza e sono stati pubblicati 3.607 annunci di lavoro.

Nello stesso periodo, 2.558 imprese hanno beneficiato dei servizi di promozione delle attività offerte dagli operatori dei CpI, per un totale di 3.714 servizi erogati. Le modalità di promozione dei servizi prevalentemente utilizzate sono state il contatto telefonico e le e-mail. Una fetta minore di servizi è stata erogata in occasione di incontri in presenza: presso i CpI o nell'ambito di eventi. Il restante 8% dei servizi di promozione è stato erogato attraverso canali residuali. Grazie ai servizi di promozione erogati, sono stati fissati ed effettuati 905 successivi incontri con le imprese, di cui 492 dai job account presso le stesse sedi aziendali, allo scopo di approfondire le loro esigenze e espletare gli opportuni servizi, e 413 presso i CpI.

Da novembre 2019 a oggi, 1.425 imprese hanno beneficiato dei servizi di consulenza erogati: sono state effettuate 2.484 consulenze per un totale di 3.284 servizi erogati. I servizi più frequentemente erogati sono stati quello di informazione in merito ai 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.

Le imprese che hanno beneficiato dei servizi di facilitazione di incontro domanda/offerta di lavoro erogati ammontano a 670, mediante la pubblicazione di 1.219 annunci di lavoro, per un totale di 2.186 *vacancies*. La maggior parte delle imprese servite rientra nel settore di attività "Alloggio e Ristorazione", "Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli", "Costruzioni" e "Attività manifatturiere". La stragrande maggioranza dei contratti offerti sono stati a tempo determinato, significativa la frequenza delle offerte di tirocinio e di contratto a tempo indeterminato e residuali tutte le altre tipologie di contratto offerto.

Durante l'International Job Meeting (IJM), 273 imprese hanno beneficiato dei servizi di facilitazione di incontro domanda/offerta di lavoro erogati dai nostri operatori, mediante la pubblicazione di 1.186 annunci di lavoro, per un totale di 6.231 *vacancies*.

### 3.3. I dati dell'indagine Excelsior e le risultanze della Task Force (Regione Toscana)

Dall'analisi dei dati Excelsior emerge una percentuale significativamente più bassa di imprese che dichiara di aver usufruito dei CpI, rispetto ai dati dell'indagine condotta nell'ambito di MARE: nel 2019 è pari al 7,9% per la Toscana ed al 5,9% per l'Italia. Nell'utilizzo di tale canale prevale l'impresa di maggiori dimensioni, minore è l'incidenza delle micro e piccole imprese. A livello di macrosettore, l'Industria registra la più alta percentuale (8,5%), più basso è il dato relativo ai Servizi (7,7%). Nel confronto tra i servizi privati e quelli pubblici, i primi prevalgono in termini di "appetibilità": la percentuale di imprese che dichiara di rivolgersi ai servizi offerti dalle agenzie per il lavoro/società di selezione del personale (10,7%) è difatti più alta di quella che ricorre ai CpI (7,9%). Probabilmente il differenziale di "appetibilità" tra privato e pubblico, è da attribuire ad una maggiore tempestività di risposta nell'erogazione del servizio e ad una maggiore possibilità di personalizzare l'offerta da parte dei primi. Sia sulla prima che sulla seconda variabile, sebbene i CpI abbiano già avviato un significativo processo di riorganizzazione dei servizi, nell'ottica di garantire una maggiore rispondenza alle esigenze delle imprese, efficacia ed efficienza dei processi, probabilmente sarà difficile colmare completamente il gap con i soggetti privati; questo è da attribuire principalmente della natura stessa dei CpI che, in qualità di soggetti pubblici, devono necessariamente garantire il rispetto di procedure più complesse e strutturate di quelle possibili per chi opera nel privato.

Nella maggior parte dei casi, le imprese continuano ancora a percepire i CpI come strutture non pienamente rispondenti alle loro istanze, ed in base a questo presupposto vi ricorrono solo in ultima istanza e, nella maggior parte dei casi, per reperire lavoratori con bassa professionalità. Tale approccio, abbinato anche ad una scarsa attenzione dell'impresa in fase di definizione delle specifiche della ricerca di personale, condiziona negativamente gli esiti delle ricerche stesse, innescando un circolo vizioso sulla qualità del servizio erogato e percepito.

Altro aspetto che emerge è la scarsa conoscenza dei CpI e, nello specifico, dei servizi per le imprese e che porta, come prima conseguenza, anche allo scarso utilizzo del servizio "ricerca e selezione" del personale. Per far fronte a questo aspetto è stato già avviato un progetto di rafforzamento e riorganizzazione dei CpI, che ha, tra i vari obiettivi, quello di potenziare significativamente la propria azione di marketing sul territorio, unitamente ad una maggiore curvatura dei servizi verso la "digitalizzazione" e lo sviluppo delle banche dati esistenti. Nella stessa direzione stanno lavorando anche alcune Associazioni di categoria, che hanno avviato campagne di informazione e sensibilizzazione dei propri associati verso un maggiore e migliore utilizzo dei servizi messi a disposizione dai CpI: soprattutto nel caso delle micro imprese e per i settori produttivi a maggior tasso

di “impiego stagionale”, un elemento di criticità è infatti rappresentato da una scarsa attitudine alla programmazione dei processi aziendali, tra i quali rientra quello del reperimento delle risorse umane.

#### 4. Possibili nuove istanze legate al COVID 19

Le esigenze delle imprese ai tempi della pandemia di covid-19 sono rilevate tramite l'elaborazione dei dati derivanti dal Sistema Informativo Excelsior (Unioncamere), riguardanti l'impatto che le conseguenze della pandemia hanno avuto sul mercato del lavoro in generale e, nello specifico, alle criticità emerse e conseguenti fabbisogni/desiderata delle imprese.

Le imprese liguri in attività dopo il *lockdown* sono il 95% del totale e di queste il 40,2% con attività e regimi simili a quelli pre-emergenza, dato, quest'ultimo, superiore a quello nazionale ma inferiore a quello del Nord Ovest. Il settore che ha registrato e continua a registrare maggiori problemi è quello dei servizi di alloggio e ristorazione (turismo) dove solo il 15,4% delle imprese ha ripreso l'attività in regime simile a prima del *lockdown*. La situazione è decisamente migliore nei servizi alle imprese (51,8%) e nelle costruzioni (50,7%). Dal punto di vista dimensionale, la quota delle imprese tra 10 e 49 addetti è pari al 45,5%, quella delle imprese con 50-249 addetti del 49,2%, mentre le due classi estreme si situano al di sotto del 40%. Oltre il 68% delle imprese ancora in fase di recupero ritiene probabile il raggiungimento dei livelli antecedenti al *lockdown* entro i primi 6 mesi del 2021, contro il 63,7% per le imprese del Nord Ovest e il 64,9% nazionale.

Dati non particolarmente rassicuranti neppure dal punto di vista occupazionale, visto che quasi un quinto del campione (19,6%) prevede l'occupazione in calo nel 2° semestre 2020 (Nord-Ovest 18,8% e Italia 20,5%) e solo il 2,1% in aumento (rispettivamente, 3,0% e 2,8%). Le più ottimiste, con il 4,4% che segnala occupazione in crescita, sono le imprese con 10-49 dipendenti assieme a quelle di parecchi settori dei Servizi, anche se il valore più alto (8,4%) si registra per le “altre industrie”.

Più elevata che in ambito nazionale e ripartizionale è la quota di imprese che segnala problemi di liquidità (55,1% contro 54,3% in Italia e 49,8% nel Nord Ovest), con il dato particolarmente preoccupante per i servizi di alloggio e ristorazione (quasi i  $\frac{3}{4}$  degli intervistati) e per alcuni settori dell'attività manifatturiera (con quote superiori al 65%). L'analisi per dimensione di impresa segnala che risultano più penalizzate le micro imprese (58%).

Le imprese che operano con l'estero registrano una situazione, per quanto grave, migliore rispetto a quella del totale delle imprese e in misura maggiore rispetto a quelle non esportatrici. In particolare



solo l'1,8% (contro il 4,7% per le non esportatrici) valuta la chiusura. Le imprese digitali stanno anch'esse reagendo in modo migliore rispetto alla totalità delle imprese alla situazione venutasi a creare in conseguenza al *lockdown*: quelle che valutano la chiusura sono in numero di quasi 4 volte inferiore rispetto alle imprese non digitali; anche le imprese in trasformazione digitale presentano risultati migliori rispetto alle imprese non digitali.

Tra le imprese toscane che hanno proseguito l'attività nel 1° semestre 2020, solo l'1,9% (2,6% Italia) ha stimato di realizzare un possibile incremento occupazionale rispetto ai primi sei mesi del 2019. Tale percentuale è più elevata nell'industria (2,2%), in particolare per chimico-farmaceutico, plastica e gomma (5,7%); per meccanica ed elettronica (4,4%) e per l'alimentare (2,5%). Nei servizi tale percentuale scende all'1,8% ma arriva al 2,4% per il comparto della logistica. Per meglio comprendere le motivazioni che potrebbero aver spinto alcune imprese a fare ipotesi di incremento o mantenimento occupazionale in piena pandemia, è utile far riferimento ai fattori che hanno consentito alle stesse di fronteggiare la crisi. In Toscana il 6,5% delle imprese con andamento occupazionale stazionario o in aumento 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.

Con riferimento alle azioni prioritarie da mettere in campo nel post covid-19, la maggior parte delle imprese toscane intenzionate ad agire fattivamente (l'82% del campione) ha dichiarato (con percentuali decrescenti): l'intenzione di dotarsi di strumenti atti al rientro in sicurezza dei lavoratori, l'adozione di protocolli di sicurezza sanitaria e di realizzare percorsi di formazione diretta e/o indiretta al personale sui DPI. Quote minoritarie hanno indicato un ripensamento degli spazi dedicati ai clienti, l'identificazione di un responsabile prevenzione covid-19 e/o di un punto sanitario di riferimento e l'adozione/estensione del lavoro agile.

E' stato inoltre chiesto alle imprese con quali modalità e strumenti intendano implementare le previste azioni per fronteggiare la crisi: oltre il 73% rileva la necessità di effettuare operazioni di *reskilling* del personale esistente mentre appena il 2,4% prevede di ricorrere all'assunzione di figure da dedicare alla riorganizzazione aziendale.

A seguito dell'emergenza sanitaria, il 71,7% delle imprese toscane ha manifestato l'intenzione ad investire già nel 2020, investimenti che avranno impatti significativi sul capitale umano e sui fabbisogni di consulenze. In particolare, il 35,4% delle imprese che prevedono di investire valuta che potranno emergere necessità di formazione del personale già presente, il 4,6% ritiene che si possano manifestare necessità di reclutamento di personale, per l'adeguamento delle competenze alle nuove tecnologie ed ai nuovi modelli organizzativi e di business. Una parte minoritaria (12,6%) ipotizza invece di avvalersi di servizi di consulenza esterni da attivare in proporzione alle tipologie di investimenti da realizzare.

### **Allegati**

- Le imprese ed i servizi per il lavoro in Sardegna – Camera di Commercio di Cagliari;
- Istanze e fabbisogni delle imprese toscane rispetto ai servizi per il lavoro – Camera di Commercio Maremma e Tirreno;
- Analisi dei fabbisogni delle imprese in termini di servizi per il lavoro nel territorio Ligure – Camera di Commercio di Genova



# **Activité T3.1**

## **« Analyse des services pour l'emploi »**

### **Livrable T3.1.2 :**

### **Demandes et besoins des entreprises**

### **en matière de services pour l'emploi**

**Document de synthèse des Chambres de Commerce de**  
*Cagliari*  
*Gênes*  
*Maremma et mer Tyrrhénienne*

**novembre 2020**



Rete transfrontaliera del mercato del lavoro e dei servizi per l'occupazione.  
Marché transfrontalier du travail et réseau des services pour l'emploi.

## Sommaire

<b>Sommaire</b> .....	3
<b>1. Introduction</b> .....	4
<b>2. Le réseau des services pour l'emploi</b> .....	5
<b>3. La relation entre les entreprises et les centres pour l'emploi</b> .....	10
<b>4. Nouveaux besoins possibles en lien avec le COVID 19</b> .....	14

## 1. Introduction

Ce document résume les résultats de l'activité menée par les Chambres de commerce partenaires du projet MA.R.E. - Chambre de commerce de Cagliari ; Chambre de commerce de Gênes ; Chambre de commerce de la Maremme et de la mer Tyrrhénienne - dans le cadre de la composante T3 « L'intégration transfrontalière des services pour l'emploi » visant à définir, sur la base d'une analyse préliminaire des services et méthodologies existants, un modèle transfrontalier pour une gestion efficace du processus d'intermédiation, fournissant des procédures opérationnelles qui seront testées dans le cadre du projet pour soutenir la mobilité professionnelle grâce à l'intégration des marchés transfrontaliers.

Dans le cadre de cette composante du projet, les trois chambres de commerce ont effectué une « Analyse des services pour l'emploi » (activité T 3.1) au niveau régional, afin de fournir un aperçu de l'état de l'art des services principalement destinés au système productif et aux entreprises. Cette photographie a été prise à partir des données et des informations ressorties d'une enquête en ligne menée auprès de plusieurs cibles du projet (personnes sans emploi, chômeurs, entreprises, autres parties prenantes du territoire) et a été intégrée à d'autres analyses *documentaires* et *groupes de discussion* territoriaux. Ce document vise donc uniquement à fournir une vision d'ensemble des éléments qui différencient ou rapprochent les trois systèmes régionaux analysés, en utilisant, par souci de simplicité, la même structure des documents de détail (jointés au présent document) auxquels il convient de se reporter pour un examen approfondi des chiffres et des informations.

Ce document se compose de 3 parties dont chacune contient les principaux résultats issus des analyses menées dans les trois régions concernées, à savoir la Ligurie, la Sardaigne et la Toscane :

- Le réseau des services pour l'emploi : qui décrit l'organisation du réseau des services pour l'emploi tel que constitué dans les trois régions concernées par le projet, tout en soulignant la distinction entre les services publics (Centres pour l'emploi) et privés (Agences pour l'emploi) ;
- La relation entre les entreprises et les Centres pour l'emploi : qui décrit les résultats ressortis des différents outils avec lesquels l'enquête a été réalisée (questionnaire, analyse *documentaire*, *groupe de discussion*) en Toscane, Ligurie et Sardaigne ;

- Les besoins des entreprises en lien avec l'urgence COVID 19 : qui résume l'enquête menée par le système des chambres de commerce sur l'impact de l'urgence COVID19 sur le système entrepreneurial et sur les processus des entreprises, dont ceux les plus directement liés à la sélection, identification et formation des ressources humaines.

## 2. Le réseau des services pour l'emploi

Les dynamiques qui caractérisent le monde du travail et les processus associés représentent un important défi à relever pour les acteurs qui interviennent, à plusieurs titres, dans la programmation et la gestion des politiques de l'emploi, tant d'un point de vue opérationnel que réglementaire.

La réforme de la législation en matière de services pour l'emploi et de politiques actives a été impulsée par l'approbation de la loi d'habilitation n° 183/2014 et par l'adoption par le Gouvernement du décret législatif italien n° 150/2015. Le décret législatif italien n° 150/2015 vise à garantir « la jouissance des services essentiels en matière de politique active de l'emploi sur l'ensemble du territoire national » et à « assurer l'exercice unitaire des fonctions administratives y relatives ». Cette règle dispose que le Ministère du travail et des politiques sociales joue le rôle d'orientation politique en matière de politiques actives pour l'emploi, via la définition de lignes directrices sur trois ans et la spécification des niveaux essentiels des prestations devant être fournies sur l'ensemble du territoire national. 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.

Dans le cadre actuel du système des services et des politiques pour l'emploi, les régions continuent de jouer un rôle fondamental, notamment grâce au réseau territorial des CPI. Il convient également de préciser que le processus de réforme mentionné plus haut s'est entrecroisé avec le transfert des compétences provinciales aux régions. Le nouveau modèle de gouvernance prévoit que 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.

Ce système prévoit la possibilité d'insertion d'acteurs privés au sein du réseau des services. Le rapport entre entités publiques et privées peut respecter deux logiques : une logique intégrative et une logique complémentaire. Dans le premier cas, on fait référence à l'insertion dans les CPI d'agents privés

fournissant des services suite à une procédure d'appel d'offres. Dans le second cas, on prévoit l'accréditation de l'entité privée qui fournit, indépendamment du CPI, les services demandés par les usagers. Dans ce second cas, une dynamique concurrentielle-collaborative se développe, dans laquelle l'utilisateur est libre de choisir l'entité auprès de laquelle se tourner pour l'exécution du service. Les régions italiennes ont adopté des régimes différents d'interaction entre public et privé et ont développé des pratiques territoriales spécifiques afin de répondre ponctuellement aux besoins des marchés du travail locaux, créant ainsi une articulation différenciée en matière de modèles et de caractéristiques des structures. Dans cette optique, ce paragraphe décrit le fonctionnement et les caractéristiques des différents modèles, ainsi que les différentes expérimentations menées, des trois régions italiennes concernées, en faisant nécessairement un bref excursus sur le contexte réglementaire.

Le réseau des services pour l'emploi en Sardaigne est composé de plusieurs entités et agences rattachées les unes aux autres. En particulier, il convient de signaler l'Agence sarde pour les politiques actives de l'emploi et le réseau des agences pour l'emploi accréditées par la Région autonome de Sardaigne. L'Agence sarde pour les politiques actives de l'emploi - Agenzia sarda pro su traballu, abrégée ASPAL, créée en 2016, coordonne les Centres pour l'emploi (ci-après abrégés CPI), situés sur le territoire régional et fournit aux citoyens les politiques et les services pour l'emploi par le système d'information pour l'emploi (SIL). Le réseau des services pour l'emploi en Sardaigne comprend également des Agences pour l'emploi. En octobre 2020, on dénombrait en tout 45 agences pour l'emploi accréditées, pour un total de 67 bureaux, répartis dans toute la région. Par le biais de l'instrument de l'accréditation, la Région autonome de la Sardaigne attribue à une entité, publique ou privée, la capacité à participer activement au système régional des services publics pour l'emploi, en vue de fournir les prestations des services pour l'emploi sur le territoire régional et/ou provincial, y compris en ayant recours à des ressources publiques, fonctionnant de manière intégrée avec les activités exercées à titre institutionnel par les administrations provinciales, à travers les Centres des services pour l'emploi.

En Ligurie, les services pour l'emploi sont principalement fournis par les CPI répartis sur l'ensemble du territoire régional, auprès desquels fonctionnent les bureaux de placement ciblé qui proposent des services destinés aux personnes porteuses d'un handicap ou appartenant à des catégories protégées qui souhaitent entrer dans le monde du travail et aux entreprises qui souhaitent les ajouter à leur

personnel. C'est en synergie avec les CPI que fonctionnent les entités accréditées, conformément à la délibération n°915 du Conseil régional du 13 novembre 2017 (Approbation de la réglementation régionale d'accréditation des entités publiques et privées pour la prestation des services pour l'emploi en Ligurie) qui élargissent et renforcent les interventions menées par le réseau des services publics régionaux pour l'emploi. Aujourd'hui, le nombre d'entités accréditées s'élève à 44, actives auprès de 76 centres opérationnels répartis sur l'ensemble du territoire régional.

En Toscane, le réseau des services pour l'emploi est composé de l'Agence régionale toscane pour l'emploi (ARTI) dont les ramifications sont les différents bureaux territoriaux des CPI et les Agences pour l'emploi. L'ARTI garantit l'exercice de la fonction régionale en matière de marché du travail. Les CPI, qui sont au nombre de 63 sur le territoire régional, constituent le point d'accès au système régional des politiques actives pour l'emploi, favorisant la rencontre entre l'offre et la demande sur le territoire et mettant en œuvre des initiatives et interventions de politiques actives. Ils proposent des services gratuits aux demandeurs d'emploi qui ont besoin d'un accompagnement dans le choix d'une formation et/ou d'un parcours professionnel ainsi qu'aux entreprises à la recherche de personnel.

## 2.1 Les services fournis par les entités publiques aux entreprises

Le décret législatif italien n°150/15 et les lois régionales ultérieures définissent un nouveau modèle d'organisation des services pour l'emploi, prévoyant la création du Réseau national des services pour l'emploi, composé d'entités publiques et privées et coordonné par l'Agence nationale pour les politiques actives de l'emploi (ANPAL).

En plus du décret législatif n°150/2015, la loi régionale sarde n°9/2016 « Réglementation des services et politiques pour l'emploi » a identifié les services fournis par les CPI et dédiés aux entreprises, tels que définis dans les Niveaux essentiels des prestations (NEP2). Plus précisément, elle prévoit la prestation de services aux entreprises tels que, notamment, la facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande, l'assistance lors de la présélection en fonction des besoins professionnels, l'accès aux aides et l'identification des besoins en termes d'emploi et de formation.

Sur la base de ce qui précède, l'ASPAL a mis en place le Guichet entreprise, dédié à la prestation de services de promotion (activité d'information), de conseil (activités de soutien) et de rencontre offre/demande.

Les services de promotion visent à promouvoir les services offerts par le Guichet entreprise sur le territoire. Cette activité est principalement réalisée par le « Job Account », une figure innovante dans les services pour l'emploi, qui fonctionne comme un lien entre le CPI et les entreprises opérant sur le territoire.

Le service de conseil a pour objectif de satisfaire les besoins de l'entreprise en ce qui concerne des thèmes spécifiques dans le domaine du travail, notamment : le financement et les aides aux entreprises ; les incitations et les facilités pour l'embauche de personnel ; les possibilités de crédit et les facilitations publics nationaux et locaux ; les mesures de politique active intéressant les entreprises ; les contrats et les réglementations dans le domaine du travail ; les programmes et les initiatives de formation régionaux et nationaux liés au marché du travail.

Le service de rencontre offre/demande fournit un soutien aux entreprises à la recherche de personnel pour identifier les profils professionnels requis, en favorisant l'intermédiation entre l'offre et la demande de travail. En particulier, le service est divisé en activités de présélection, de sélection et d'autres activités de recrutement personnalisés.

Les CPI sardes jouent également un rôle important dans la mise en place des stages de formation extrascolaire en milieu professionnel visant l'insertion et la réinsertion professionnelle.

Les services fournis aux entreprises par les CPI ligures sont similaires à ceux précédemment indiqués ; en particulier, dans le cadre des directives opérationnelles des services pour l'emploi fournis par les Centres pour l'emploi de la Région Ligurie et approuvées par la délibération n°317 du Conseil régional du 11 mai 2018, a été encouragée la mise en place d'un *groupe de discussion* d'agents des Centres pour l'emploi chargé de fournir aux entreprises les services suivants, à titre d'exemple :

- informations et conseils sur les normes, les contrats, le système d'aides ;
- informations et conseils sur le marché du travail, disponibilité de profils professionnels,
- possibilités de formation et de mise à jour du personnel, possibilités de stages ;
- insertion des demandes d'emploi dans les bases de données institutionnelles ;
- divulgation des demandes d'emploi et collecte des candidatures ;
- présélection et rencontre offre/demande ;
- soutien aux entreprises obligées de procéder à une insertion professionnelle (placement ciblé) ;
- assistance et conseil dans la gestion des démarches administratives.



Les CPI toscans proposent eux aussi aux entreprises des services d'information et de conseil, rencontre offre/demande, promotion de stages hors cursus, conseil/soutien, en plus des services de marketing (promotion des services au profit des entreprises sur le territoire régional), du service EURES (pour les entreprises souhaitant recruter au-delà des frontières nationales) et des listes de réservation pour le secteur agricole.

Outre les services indiqués ci-dessus, il convient de souligner le rôle des chambres de commerce, qui fournissent des services aux entreprises à travers toute une série d'initiatives et de guichets afin de démarrer, gérer, promouvoir et innover les entreprises locales. Parmi ces services, les plus impactants sont fournis par le PID - Punto Impresa Digitale - point entreprise numérique qui vise à 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 ». Il importe aussi de mentionner les guichets pour la création et l'accompagnement d'entreprises qui visent à accompagner les entreprises par des conseils ciblés dans les domaines juridique, marketing, économique et financier, etc.

## 2.2 Les services fournis par les agences pour l'emploi aux entreprises

L'autre composante des réseaux régionaux privés est représentée par les agences pour l'emploi, des structures qui exercent leurs activités en faveur des citoyens et des entreprises, après accréditation et autorisation ultérieure de la région compétente. Les agences pour l'emploi sont inscrites dans un registre régional.

La norme de référence régissant l'accréditation et le fonctionnement des agences pour l'emploi en Sardaigne est représentée par la loi régionale n°20 du 5 décembre 2005, « Règles en matière de promotion de l'emploi, sécurité et qualité de l'emploi » et par la délibération n°48/15 du 11 décembre 2012 (approbation définitive de la « Règlementation pour l'accréditation des services pour l'emploi de la région autonome de Sardaigne » - Institution de la liste régionale des entités accréditées pour la prestation de services pour l'emploi). La même norme définit de manière détaillée les services qui peuvent être fournis par les sujets accrédités, et qui sont rattachés aux fonctions suivantes : accès et information, orientation de premier niveau, facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande, orientation spécialisée, accès aux parcours d'accompagnement vers l'emploi et services aux entreprises.

En Ligurie, outre le régime d'autorisation régi au niveau national par l'art. 4 du décret législatif n°276/2003, s'applique le modèle d'accréditation des entités publiques et privées chargées de fournir des services pour l'emploi conformément à l'art. 28 de la loi régionale 30/2008 (Normes régionales pour la promotion de l'emploi) ainsi qu'à la législation d'application visée dans la délibération du conseil régional n°915/2017 susmentionnée et au décret exécutif 504/2019 qui établit la liste régionale des entités publiques et privées accréditées.

En Ligurie, les entités autorisées, en ce qui concerne spécifiquement les entreprises, interviennent essentiellement dans le cadre d'activités d'embauche par intérim et d'intermédiation, tandis que les entités accréditées soutiennent principalement des initiatives et activités liées au travail indépendant et à l'auto-entrepreneuriat, avec une référence particulière aux projets de politique active prévus par la programmation régionale.

En ce qui concerne plus précisément la cible « entreprises », les agences pour l'emploi actives en Toscane, figurant dans le registre régional tenu et géré par l'ARTI, proposent des services de : rencontre offre/demande, intermédiation, recherche et sélection de personnel et de soutien au reclassement professionnel.

### **3. La relation entre les entreprises et les centres pour l'emploi**

#### **3.1. Résultats de l'enquête MA.R.E (questionnaire T1)**

Dans le cadre du projet MA.R.E., une enquête en ligne a été réalisée dans le but d'analyser le marché du travail transfrontalier afin d'évaluer les initiatives à mettre en place dans le but d'accroître la mobilité transfrontalière des travailleurs. Certaines des questions de l'enquête visaient spécifiquement à vérifier l'utilisation et l'évaluation par les entreprises des services pour l'emploi présents sur le territoire. Les réponses envoyées par les entreprises interrogées ont fait ressortir d'intéressantes pistes de réflexion qui sont d'ailleurs communes aux trois régions concernées.

Moins de la moitié des entreprises sardes participant à l'enquête se sont tournées vers les services pour l'emploi, et celles qui l'ont fait se disent satisfaites des informations et du service reçu. À propos d'une éventuelle amélioration des services proposés, les entreprises sondées affirment que les guichets publics et privés qui fournissent des services pour l'emploi aux entreprises sont bien répartis dans la région. Le tissu entrepreneurial sarde semble avoir une connaissance et conscience limitée de

la variété des services pour l'emploi proposés par les CPI et, en général, par tous les guichets du réseau des services pour l'emploi. Il est certain qu'une plus grande promotion et information auprès des entreprises, à propos des services offerts, entraînerait une augmentation du nombre d'utilisateurs et occasionnerait, de manière générale, un effet positif sur le marché du travail.

Parmi les entreprises ligures qui se tournent vers les CPI, 80 % sont satisfaites du service en général. Elles considèrent comme fondamentale la présence sur le territoire des CPI en tant que facilitateurs pour la recherche de nouvelles recrues (incluant également dans ce parcours la période de stage). L'information qui ressort est la nécessité d'améliorer le service sur le plan de l'envoi d'informations (comme les aides, comme les solutions d'emploi) et pour ce qui est de l'alignement entre les figures professionnelles requises et la présence de tels professionnels parmi ceux inscrits aux CPI.

En Toscane, guère plus de 35 % des entreprises ayant répondu au questionnaire ont déclaré avoir fait appel aux services fournis par le Réseau, tant publics que privés, pour la recherche et la sélection de personnel. Le tableau qui se dégage en termes d'utilité/qualité perçue du service est réconfortant : la majorité affirme avoir reçu des informations utiles (15,4 %) ou très utiles (53,8 %), tandis qu'un peu moins d'un tiers (30,8 %) estime que ces informations ont été peu utiles. La plupart des entreprises qui déclarent avoir bénéficié des services du Réseau (environ 85 %, donc moins de 30 % du total des entreprises interrogées) se sont tournés vers les CPI, tandis que seulement 15 % ont bénéficié des services fournis par un opérateur du secteur privé. Pour ce qui est des besoins d'amélioration des services fournis, les entreprises affirment clairement qu'il existe un décalage entre la formation proposée aux chômeurs et la formation requise par le système de production. Dans cette optique, il pourrait être opportun d'intervenir sur deux fronts : communiquer de manière plus efficace le service (et le domaine de compétence correspondant) que le CPI peut fournir et favoriser un processus de confrontation sur la conception de l'offre de formation à même de prévoir, de façon continue, la contribution des CPI en tant que sujets qui ont une autre perception de l'adéquation effective entre l'offre de formation proposée par les sujets accrédités et la demande de formation attendue par les entreprises.

Une évaluation globale du Réseau (public-privé) sur les trois territoires concernés par le projet confirme que la plupart des entreprises embauchent par « connaissance directe » ou préfèrent largement recourir à des candidatures spontanées (y compris via leur site *web*). Cette confirmation

ouvrir la voie à l'évaluation de certains scénarios possibles de développement et de renforcement des services pour les CPI : parvenir à promouvoir, développer et consolider toute la gamme des services liés à la promotion de la recherche de personnel ainsi qu'à la présélection des candidatures. Cette gamme de services pourrait s'avérer intéressante surtout pour les micro et petites entreprises qui n'ont pas ou ne peuvent pas se permettre une fonction interne de recherche et de recrutement qui soit organisée. Les récentes politiques et initiatives d'amélioration des services lancées par les CPI, notamment celle de marketing territorial, peuvent représenter un premier pas concret allant dans cette direction.

### 3.2. Les données du système d'information sur l'emploi de la Région Sardaigne

Depuis novembre 2019, 6998 services de promotion et de conseil ont été fournis et 3607 offres d'emploi ont été publiées.

Au cours de la même période, 2558 entreprises ont bénéficié des services de promotion des activités proposées par les agents des CPI, pour un total de 3714 services fournis. Pour promouvoir les services, on a eu principalement recours aux appels téléphoniques et e-mails. Une plus petite tranche de services a été fournie à l'occasion de réunions physiques : auprès des CPI ou à l'occasion d'événements. Les 8 % restants des services de promotion ont été fournis à travers d'autres canaux. Grâce aux services de promotion fournis, 905 réunions ultérieures avec les entreprises ont été fixées et réalisées, dont 492 par les job account auprès des mêmes entreprises, afin d'approfondir leurs exigences et de fournir les services appropriés, et 413 auprès des CPI.

Depuis novembre 2019, 1425 entreprises ont bénéficié des services de conseil fournis : 2484 consultations ont été effectuées pour un total de 3284 services rendus. Les services les plus fréquemment fournis concernaient les informations sur les programmes de stages, les programmes d'aides à l'embauche, la définition et l'identification des profils recherchés et les services d'accompagnement pour la rédaction des offres d'emploi.

670 entreprises ont bénéficié de services de facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande, par le biais de la publication de 1 219 offres d'emploi, pour un total de 2 186 *postes vacants*. La plupart des entreprises desservies appartiennent aux secteurs d'activité « Hébergement et restauration », « Commerce de gros et de détail, réparation de véhicules automobiles et motos », « Construction » et « Activités manufacturières ». La très grande majorité des contrats proposés étaient à durée déterminée, la fréquence des offres de stages et de CDI était importante et tous les autres types de contrats proposés étaient résiduels.

À l'occasion de l'International Job Meeting (IJM), 273 entreprises ont bénéficié des services de facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande, fournis par nos agents, par le biais de la publication de 1 186 offres d'emploi, pour un total de 6 231 *postes vacants*.

### 3.3. Les données de l'enquête Excelsior et les résultats de la Task Force (Région Toscane)

D'après l'analyse des données Excelsior, le nombre d'entreprises déclarant avoir bénéficié des CPI est nettement inférieur à celui relevé dans l'enquête menée par MARE : en 2019, il s'élève à 7,9 % pour la Toscane et à 5,9 % pour l'Italie. Ce canal est principalement utilisé par les grandes entreprises, on observe une faible incidence des micro et petites entreprises. Au niveau macro-sectoriel, c'est l'industrie qui enregistre le pourcentage le plus élevé (8,5 %), le pourcentage le plus faible correspondant au secteur des services (7,7 %). Si l'on effectue une comparaison entre services privés et services publics, les premiers prévalent en termes d'« attractivité » : le pourcentage d'entreprises qui déclarent se tourner vers les services proposés par les agences pour l'emploi/sociétés de sélection du personnel (10,7 %) est effectivement supérieur à celui des entreprises s'adressant aux CPI (7,9 %). L'écart d'« attractivité » entre le privé et le public est probablement dû à une plus grande rapidité de réponse des premiers dans la fourniture du service ainsi qu'à une plus grande possibilité de personnalisation de l'offre. Tant sur la première que sur la seconde variable, bien que les CPI aient déjà entamé un important processus de réorganisation des services, afin d'assurer une plus grande adéquation avec les exigences des entreprises, l'efficacité et l'efficience des processus, il sera probablement difficile de combler complètement l'écart existant avec les entités privées ; ceci est principalement dû à la nature même des CPI qui, en qualité d'entités publiques, doivent nécessairement garantir le respect de procédures plus complexes et structurées que celles possibles pour des sociétés du secteur privé.

Dans la plupart des cas, les entreprises continuent de percevoir les CPI comme des structures qui ne répondent pas pleinement à leurs besoins, et sur la base de cette hypothèse, elles n'y recourent qu'en dernier ressort et, dans la plupart des cas, pour trouver des travailleurs peu professionnels. Cette approche, associée également à un manque d'attention de la part de l'entreprise lors de la définition des critères pour la recherche de personnel, a un impact négatif sur les résultats des recherches, déclenchant un cercle vicieux sur la qualité du service rendu et perçu.

Un autre aspect qui se dégage est le manque de connaissance à l'égard des CPI et, plus particulièrement, des services aux entreprises et qui conduit, dans un premier temps, à une faible utilisation du service de « recherche et sélection » du personnel. Pour pallier ce problème, un projet

de renforcement et de réorganisation des CPI a déjà été lancé, qui a notamment l'objectif de renforcer significativement son action marketing sur le territoire et d'orienter davantage les services vers la « digitalisation » et de développer les bases de données existantes. Certaines associations professionnelles travaillent également dans cette direction, en lançant des campagnes d'information et de sensibilisation auprès de leurs membres pour une meilleure et plus grande utilisation des services mis à disposition par les CPI : en effet, notamment dans le cas des micro-entreprises et pour les secteurs productifs présentant un taux d'« emplois saisonniers » plus élevé, l'un des problèmes est la faible planification des processus d'entreprise, y compris celui consistant à trouver des ressources humaines.

#### **4. Nouveaux besoins possibles en lien avec le COVID 19**

Les besoins des entreprises à l'heure de la pandémie de covid-19 sont identifiés grâce au traitement des données du système d'information Excelsior (Unioncamere), concernant l'impact que les conséquences de la pandémie ont eu sur le marché du travail en général et, plus spécifiquement, les problèmes qui sont apparus et les besoins/souhaits des entreprises qui en découlent.

Les entreprises ligures à être toujours en activité après le confinement représentent 95 % du total et parmi celles-ci, 40,2 % possèdent des activités et des rythmes similaires à ceux d'avant la pandémie, ce chiffre étant supérieur au chiffre national mais inférieur à celui du nord-ouest de l'Italie. Le secteur qui a connu et continue de connaître les plus gros problèmes est celui de l'hébergement et de la restauration (tourisme) 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 %). D'un point de vue dimensionnel, la part des entreprises de 10 à 49 salariés est égale à 45,5 %, celle des entreprises de 50 à 249 salariés est de 49,2 %, tandis que les deux classes extrêmes se situent en dessous de 40 %. Plus de 68 % des entreprises encore en phase de reprise estiment que les niveaux d'avant le confinement seront vraisemblablement atteints dans les 6 premiers mois de 2021, contre 63,7 % pour les entreprises du nord-ouest et 64,9 % au niveau national.

Les chiffres ne sont pas non plus très rassurants du côté de l'emploi, étant donné que près d'un cinquième de l'échantillon (19,6 %) s'attend à ce que l'emploi diminue au second semestre 2020 (Nord-Ouest 18,8 % et Italie 20,5 %) et que seulement 2,1 % des entreprises s'attendent à ce qu'il



augmente (respectivement, 3,0 % et 2,8 %). Les entreprises les plus optimistes (4,4 %) qui indiquent une augmentation de l'emploi sont les entreprises de 10 à 49 salariés ainsi que celles de plusieurs secteurs de services, même si la valeur la plus élevée (8,4 %) est enregistrée pour « autres industries ». La part des entreprises faisant état de problèmes de liquidité est plus élevée que le chiffre national et celui du secteur géographique d'appartenance (55,1 % contre 54,3 % en Italie et 49,8 % dans le Nord-Ouest), avec des chiffres particulièrement inquiétants pour l'hébergement et la restauration (près de  $\frac{3}{4}$  des entreprises interrogées) et pour certains secteurs de l'activité manufacturière (avec des pourcentages supérieurs à 65 %). L'analyse par dimensions d'entreprise montre que les micro-entreprises sont davantage pénalisées (58 %).

Les entreprises qui travaillent avec l'étranger enregistrent une situation, certes grave, mais meilleure que celle de toutes les entreprises et, dans une plus large mesure, que celle des entreprises non exportatrices. En particulier, seulement 1,8 % (contre 4,7 % pour les entreprises non exportatrices) envisage une fermeture. Pour ce qui est de la réponse à la situation créée à la suite du confinement, les entreprises digitales réagissent elles aussi mieux que la totalité des entreprises : celles qui envisagent de fermer sont presque 4 fois moins nombreuses que les entreprises non digitales ; les entreprises ayant entamé une transformation digitale présentent de meilleurs résultats que les entreprises non digitales.

Parmi les entreprises toscanes qui ont poursuivi leur activité au cours du premier semestre 2020, seules 1,9 % (2,6 % en Italie) estimaient qu'elles réaliseraient une éventuelle augmentation du nombre d'emplois par rapport aux six premiers mois de 2019. Ce pourcentage est plus élevé dans l'industrie (2,2 %), en particulier pour le secteur chimique et pharmaceutique, les plastiques et le caoutchouc (5,7 %) ; pour la mécanique et l'électronique (4,4 %) et pour l'alimentation (2,5 %). Pour le secteur des services, ce pourcentage chute à 1,8 % mais atteint 2,4 % dans le secteur de la logistique. Pour mieux comprendre les raisons qui auraient pu conduire certaines entreprises à supposer une augmentation ou un maintien de l'emploi en pleine pandémie, il convient de prendre en considération les facteurs qui leur ont permis de faire face à la crise. En Toscane, 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 % ont développé un canal de vente en ligne à partir de *zéro* et 1,3 % ont 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.

Pour ce qui est des actions prioritaires à mettre en œuvre après l'urgence covid-19, la plupart des entreprises toscanes disposées à agir effectivement (82 % de l'échantillon) ont déclaré (avec des pourcentages décroissants) : avoir l'intention de se doter d'outils destinés à garantir un retour en sécurité des travailleurs, d'adopter des protocoles de sécurité sanitaire et de mettre en place des formations directes et/ou indirectes du personnel sur les EPI. Une minorité indique une refonte des espaces dédiés aux clients, l'identification d'un responsable de la prévention covid-19 et/ou d'un point de santé de référence et l'adoption/élargissement du travail intelligent.

Dans le questionnaire, les entreprises ont également dû indiquer les méthodes et outils pour mettre en œuvre les actions prévues pour faire face à la crise : plus de 73 % observent la nécessité de procéder à des opérations de *requalification* du personnel existant alors que seulement 2,4 % envisagent de recourir à l'embauche de personnes à affecter à la réorganisation de l'entreprise.

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. En particulier, 35,4 % des entreprises qui envisagent d'investir considèrent qu'il pourra y avoir des besoins de formation du personnel existant, 4,6 % pensent qu'il peut y avoir un besoin de recrutement de personnel, pour l'adaptation des compétences aux nouvelles technologies et nouveaux modèles organisationnels et commerciaux. Une faible part (12,6 %) émet plutôt l'hypothèse de recourir à des services de conseil externes à mettre en place proportionnellement aux types d'investissements à réaliser.

## Annexes

- Les entreprises et les services pour l'emploi en Sardaigne - Chambre de commerce de Cagliari ;
- Exigences et besoins des entreprises toscanes en matière de services pour l'emploi - Chambre de commerce de la Maremme et mer Tyrrhénienne ;



- Analyse des besoins des entreprises en termes de services pour l'emploi sur le territoire ligure  
- Chambre de commerce de Gênes