



**Interreg**



UNION EUROPÉENNE  
UNIONE EUROPEA



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

REGIONE  
TOSCANA



***PROGETTO MA.R.E.***  
**MARCHÉ TRANSFRONTALIER DU TRAVAIL  
ET RESEAU DES SERVICES POUR L'EMPLOI**

**Componente T3 L'integrazione transfrontaliera dei  
servizi per l'impiego**

**ATTIVITÀ T3.1 ANALISI DEI SERVIZI PER  
L'IMPIEGO NEI CONTESTI TERRITORIALI DI  
RIFERIMENTO**

**Rapporto transfrontaliero**

## INDICE

INTRODUZIONE .....	3
1. IL SISTEMA DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO .....	6
1.1. Il contesto .....	6
1.1.1. La popolazione residente .....	6
1.1.2. La struttura economica e occupazionale .....	8
1.1.3. Il mercato del lavoro: gli indicatori su occupazione e disoccupazione .....	12
1.1.4. Istruzione e partecipazione alle attività formative ed educative .....	17
1.2. Il sistema dei servizi per l'impiego nell'area transfrontaliera. I modelli .....	19
1.2.1. Il modello italiano .....	19
1.2.2. Il modello francese .....	21
1.2.3. Quadro di sintesi. Analogie e differenze tra il modello francese e quello italiano .....	25
2. I SERVIZI EROGATI .....	26
2.1. Le prestazioni offerte e le articolazioni regionali dei due modelli .....	26
2.1.1. Toscana .....	26
2.1.2. Sardegna .....	27
2.1.3. Liguria .....	28
2.1.4. Corsica .....	30
2.1.5. PACA .....	31
2.2. L'utenza .....	32
2.3. Aspetti comuni e prospettive transfrontaliere .....	33
3. I SERVIZI INNOVATIVI .....	38
3.1. Toscana .....	38
La borsa di mobilità .....	38
Il servizio di preselezione .....	39
3.2. Liguria .....	40
Linkedin .....	40
Recruiting day .....	41
3.3. Sardegna .....	42
Servizio di rafforzamento dell'informazione e dell'orientamento del target giovanile alla mobilità transnazionale ...	42
Orientamento specialistico – Strumento PerformanSe .....	43
Job Account .....	43
3.4. Francia: Corsica e PACA .....	44
Piattaforma e-DRH .....	44
Maison de l'emploi et de l'entreprise .....	45
Démarche Compétence .....	45
Pack de démarrage .....	46
Digitalizzazione dei servizi .....	46
3.5. Riflessioni sulle buone prassi .....	47
4. NOTE E RIFLESSIONI SULL'IMPATTO DELLA PANDEMIA SUL MONDO DEL LAVORO .....	49
CONCLUSIONI .....	53
ALLEGATI. GLI STRUMENTI DI RICERCA .....	54
BIBLIOGRAFIA .....	57

## INTRODUZIONE

Il progetto MA.R.E. intende contribuire al rafforzamento del mercato del lavoro transfrontaliero attraverso la realizzazione di servizi congiunti di sostegno all'incontro tra offerta e domanda di lavoro e la costruzione di una rete transfrontaliera dei soggetti responsabili dei servizi per l'impiego e degli attori interessati all'incontro domanda-offerta.

I principali outputs del progetto sono:

- 1) la realizzazione di servizi integrati e congiunti di sostegno all'incontro tra offerta e domanda nelle filiere prioritarie transfrontaliere, al fine di attivare una sperimentazione per mezzo di cinque azioni pilota;
- 2) l'incremento della mobilità transfrontaliera;
- 3) la definizione di profili formativi/professionali congiunti nell'ambito delle filiere prioritarie in sinergia con la definizione di percorsi di validazione delle competenze e degli apprendimenti informali e non formali.

L'attività T3.1.1 ha l'obiettivo di realizzare un'analisi preliminare del funzionamento e delle attività svolte nei servizi per l'impiego dei territori coinvolti al fine di supportare la sperimentazione di percorsi di matching innovativi – con particolare riferimento alle filiere prioritarie del Programma IT-FR Marittimo– da realizzare attraverso dei progetti pilota (almeno uno per ciascuno dei territori interessati).

Le attività di ricerca finalizzate a compiere quest'analisi preliminare hanno mirato a ricostruire un quadro conoscitivo dettagliato su tre piani diversi ma interconnessi. I piani sono i seguenti:

1. *I modelli organizzativi e funzionali.* L'obiettivo di questa prima sezione è quello di ricostruire i principi ispiratori dei rispettivi assetti organizzativi e funzionali. Sia attraverso l'analisi documentale che per mezzo di interviste ai responsabili dei servizi, si è focalizzata l'attenzione sulle seguenti dimensioni: previsione normativa e definizione amministrativa del ruolo e del mandato attribuiti ai servizi per l'impiego; articolazione e livello di decentramento (dimensione verticale), nonché organizzazione funzionale dei sistemi subregionali/provinciali, con riferimento specifico alla presenza di eventuali peculiarità organizzative connesse a specificità locali; articolazione dei rapporti tra strutture pubbliche e private (dimensione orizzontale), con particolare riferimento alla configurazione normativa e organizzativa dei rapporti tra questi due sottoinsiemi di attori (modello di governance pubblico/privato delle politiche per il lavoro); numero di addetti/operatori disponibili, con particolare riferimento alle tipologie contrattuali ed alle competenze professionali in organico.

2. *I servizi erogati.* In questo caso l'oggetto delle attività di ricerca è l'insieme dei servizi erogati alle persone e alle imprese. Per quanto concerne i servizi alle persone ci si è concentrati in particolare sulla ricostruzione delle attività di informazione, certificazione e orientamento e sul patto di servizio e/o gli accordi stipulati con l'utente per l'attivazione di percorsi integrati di sostegno/supporto. Particolare attenzione alle interazioni è dedicata ai servizi per le imprese: sia perché tale rapporto rappresenta in genere un nodo critico del sistema dei servizi, sia perché l'attività di matching – tanto più se transfrontaliero – richiede l'acquisizione di un quadro conoscitivo di dettaglio sulle potenzialità e i limiti delle interazioni dei servizi con tale componente. Si è considerato l'insieme delle attività, dei servizi e delle sperimentazioni attuate o in corso di attuazione al fine di incrementare la conoscibilità e l'accesso ai servizi di questa tipologia di utenza. Una specifica scheda è stata redatta al fine di raccogliere i dati resi disponibili dai partners di progetto sulle caratteristiche e sulle trasformazioni dell'utenza (lavoratori e imprese).

3. *Le buone prassi.* L'analisi intende selezionare alcune buone prassi sviluppate nell'ambito dei servizi di orientamento, matching e mobilità nei territori coinvolti. Tale selezione è propedeutica all'individuazione delle azioni pilota oggetto di sperimentazione. A tal fine, oltre alla raccolta di materiale documentale e di ricerca, ed alle interviste con i responsabili/referenti di ciascun sistema dei servizi, sono state effettuate due interviste in profondità per ciascun territorio con responsabili/referenti di servizi considerati portatori di buone prassi. L'intervista ha permesso di descrivere nel dettaglio le caratteristiche, le peculiarità e le potenzialità – con specifico riferimento agli obiettivi del progetto – delle prestazioni erogate da tali servizi.

Al fine di raccogliere i dati e le informazioni necessarie alla redazione del presente rapporto sono stati impiegati i seguenti strumenti di ricerca, predisposti da Regione Toscana con il supporto di Iris:

- la scheda in formato excel per la raccolta dei riferimenti normativi e bibliografici di testi, norme, provvedimenti

amministrativi, pubblicazioni, documenti, report, studi ecc. ritenuti utili per l'analisi documentale dei diversi sistemi dei servizi per l'impiego (allegato 1);

- la traccia per la raccolta delle informazioni relative ai modelli organizzativi dei servizi per l'impiego (allegato 2);

- la traccia d'intervista per la realizzazione di due interviste per territorio a responsabili/referenti dei servizi per l'impiego (allegato 3);

- la traccia d'intervista per la realizzazione di due interviste per territorio a responsabili/referenti di servizi innovativi/buone prassi (allegato 4);

- la griglia di rilevazione per la raccolta dei dati sull'utenza (persone fisiche e imprese; allegato 5).

Sia la raccolta dei dati che la realizzazione delle interviste – inclusa l'individuazione dei nominativi da intervistare – sono stati curati in modo decentrato da ciascun partner di progetto.

Di seguito si riporta l'elenco delle interviste raccolte.

Territorio	Tipologia	Intervistato/o - Oggetto
Corsica	Intervista a responsabile Cpi	Patrick Pianelli-Balisoni Responsabile (Chef du Service des Affaires Economiques et du Développement Territorial CRMA Corse)
	Intervista a responsabile Cpi	Sylvain Rugraff (Direction de la Stratégie et de la Maîtrise des Risques Pôle emploi Corse)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Jean-Charles Amoroz – (Responsable Pole Rh Entreprises & Territoires)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Nicolas Teston (Directeur Maison de l'Emploi et de l'Entreprise Sud Vaucluse)
Liguria	Intervista a responsabile Cpi	Giovanni Daniele (Dirigente Centri per l'Impiego Genova e La Spezia, Settore Politiche del Lavoro e Centri per l'Impiego Regione Liguria)
	Intervista a responsabile Cpi	Lucia Baudo (Dirigente Centri per l'Impiego Imperia e Savona, Settore Politiche del Lavoro e Centri per l'Impiego Regione Liguria)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Servizio LinkedIn – Federica Zanello (Centro per l'Impiego della Spezia, Settore Politiche del Lavoro e Centri per l'Impiego, Regione Liguria) e Cristina Gagino (Centro per l'Impiego di Genova, Settore Politiche del Lavoro e Centri per l'Impiego, Regione Liguria)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Recruiting Day - Federica Zanello (Centro per l'Impiego della Spezia, Settore Politiche del Lavoro e Centri per l'Impiego, Regione Liguria)
PACA	Intervista a responsabile Cpi	Eric Cayol (Directeur des Opérations - Direction Régionale Pôle emploi PACA)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Frédéric Caillol (Direction des Opérations - Offre de services)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Noëlle Versaveau-Gautier (Direction des Opérations – Opérations transverses)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Marie-Laure Rallet, Frédéric Aubagneur (Direction des Opérations – Formation, prestation)
Sardegna	Intervista a responsabile Cpi	Responsabile Cpi di Olbia
	Intervista a responsabile Cpi	Responsabile Cpi di Ghilarza
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Job Account
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	PerformanSe
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Servizio di rafforzamento dell'informazione e dell'orientamento del target giovanile alla mobilità transnazionale
Toscana	Intervista a responsabile Cpi	Simone Cappelli (funzionario responsabile p.o. Programmazione politiche attive e coordinamento con la rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, Settore Lavoro Regione Toscana)
	Intervista a responsabile Cpi	Laura Pippi (dirigente del Settore Servizi per il lavoro di Grosseto e Livorno dell'Agenzia Regionale Toscana per l'Impiego)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Monica Becattelli (funzionario responsabile P.O. Programmazione e gestione strumenti integrativi ai servizi della rete dei CPI per il rafforzamento e lo sviluppo del sistema dei servizi Servizi per il Lavoro di Pisa e Siena, Arti. In comando presso il Settore Lavoro Regione Toscana)
	Intervista servizi innovativi/buone prassi	Cristina Valsega (assistente amministrativo Settore Lavoro Regione Toscana)

Il presente rapporto è articolato come segue. Nel primo capitolo si presenta la ricostruzione dei sistemi dei servizi per l'impiego, dettagliando sia le principali caratteristiche di ciascun contesto, sia i diversi modelli normativi e organizzativi. Nel secondo capitolo si presentano le prestazioni offerte e le articolazioni interne di ciascun sistema. Nel terzo capitolo si focalizza l'attenzione sui servizi innovativi e sulle buone prassi, così come risultano dalle interviste basate sull'allegato 4. Nel quarto e ultimo capitolo si presentano le considerazioni conclusive in formato SWOT.

Considerato che nel periodo di svolgimento dell'indagine (dicembre 2019-maggio 2020) si è verificata l'emergenza Covid-19, e tenuto conto dell'impatto dirompente che tale emergenza sta avendo e continuerà ad avere sul mercato del lavoro, si è ritenuto opportuno fornire anche una breve digressione – basata sulla letteratura disponibile – sugli effetti del Covid sul mondo del lavoro.

L'elaborazione e la stesura del presente report sono a cura di Iris.

L'introduzione e i capitoli 1 e 4 sono di Fabio Bracci.

Il capitolo 2, il capitolo 3 e le conclusioni sono da attribuire congiuntamente ad Alessio Arces e Fabio Bracci.

# 1. IL SISTEMA DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO

## 1.1. Il contesto

In questo paragrafo si fornisce una rapida ricognizione delle principali caratteristiche socio-economiche dei contesti territoriali coinvolti nel progetto. I dati sono articolati in quattro sezioni: popolazione residente; struttura economica e occupazionale; indicatori sul mercato del lavoro; partecipazione alle attività educative e formative. Le tabelle e i grafici che seguono sono il frutto dell'elaborazioni di dati tratti dal database Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>). Si è scelto di utilizzare una fonte unica in modo da rendere i dati comparabili tra le regioni, anche se non sempre gli indicatori selezionati corrispondono a quelli usati più comunemente nei diversi territori. Laddove è stato possibile si è cercato di fornire sia la ricostruzione del dato in serie storica (o la sua variazione rispetto al 2008/2009), sia il confronto con dato nazionale (italiano e francese) o europeo (considerando l'UE a 27, e quindi nella sua configurazione post-Brexit). Per alcuni degli indicatori selezionati il dato relativo alla Corsica non è disponibile.

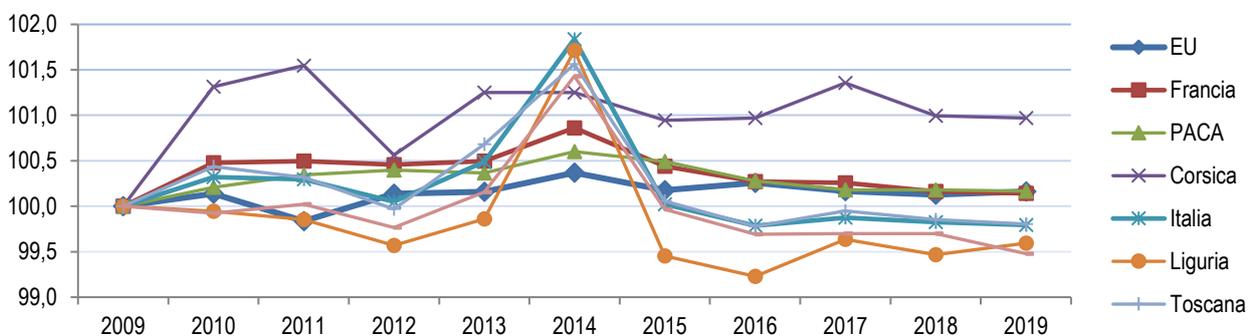
### 1.1.1. La popolazione residente

A fronte di una popolazione residente al 1° gennaio 2019 nei Paesi UE a 27 di poco inferiore a 447 milioni di unità (tabella 1), i residenti in Italia e Francia rappresentano oltre un quarto del totale. Tra le regioni MA.R.E. PACA è la più popolosa (con poco più di 5 milioni di abitanti), seguita da Toscana (circa 3,7 milioni), Sardegna (circa 1,6), Liguria (circa 1,5) e Corsica (circa 341.000). Il grafico 1 mostra la variazione annua verificatasi nell'ultimo decennio, assumendo come valore indice iniziale il 2009: si noti l'andamento simile nelle diverse regioni, caratterizzato dall'incremento tendenziale fino al 2014 e dal calo degli anni successivi. Va segnalato però che al 1° gennaio 2019 Liguria e Sardegna hanno meno residenti rispetto a dieci anni prima.

Tabella 1. Popolazione residente al 1° gennaio 2019

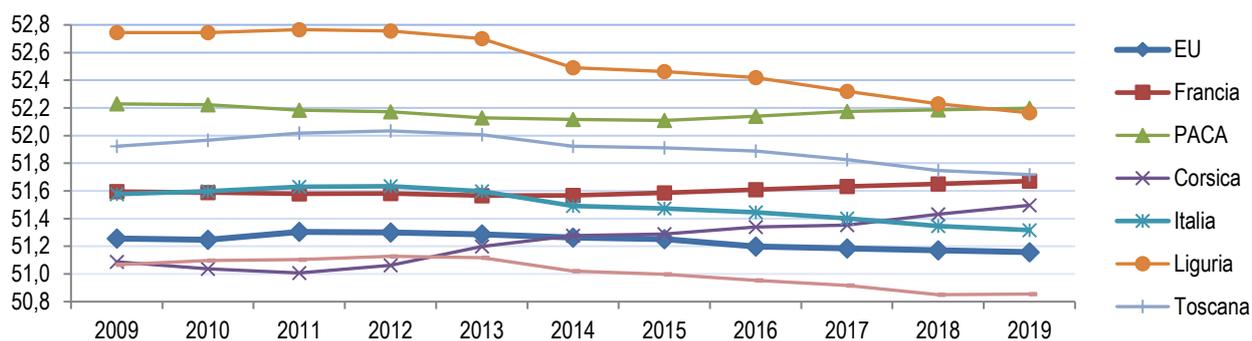
Area	2009	2019
EU 27	440.047.892	446.824.564
Francia	64.350.226	67.012.883
PACA	4.889.053	5.048.405
Corsica	305.674	341.554
Italia	59.000.586	60.359.546
Liguria	1.577.301	1.550.640
Toscana	3.641.389	3.729.641
Sardegna	1.642.583	1.639.591

Grafico 1. Popolazione residente al 1° gennaio. Anni 2009-2019 (numero indice 2009 = 100)



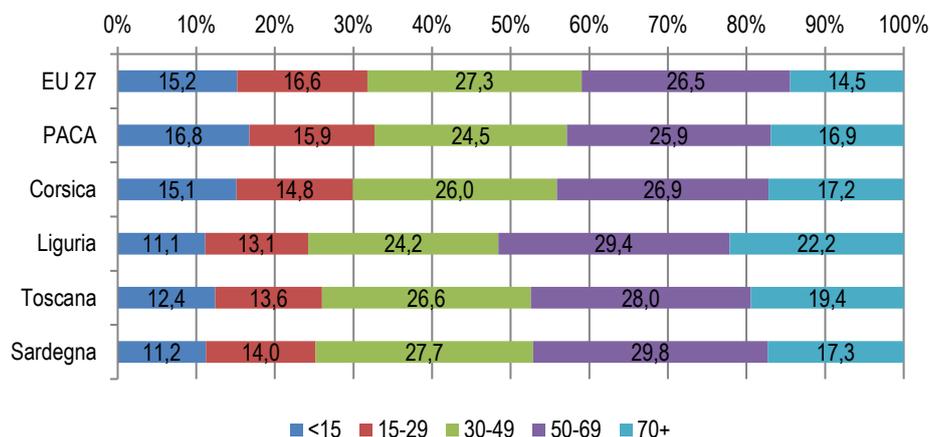
Dal punto di vista della composizione di genere prevale la componente femminile in tutte le aree considerate, anche se il grafico 2 permette di osservare una significativa diminuzione in Liguria dell'incidenza percentuale della componente femminile sul totale dei residenti nel periodo 2009-2019.

Grafico 2. Incidenza percentuale della componente femminile sul totale della popolazione residente ai 1° gennaio. Anni 2009-2019



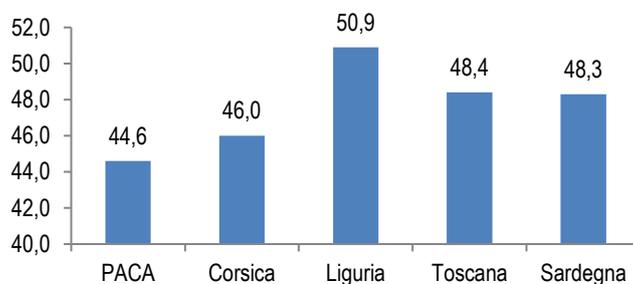
La Liguria si distingue dalle altre aree anche per la ridotta incidenza percentuale della popolazione di età inferiore a 15 anni e per l'elevata incidenza della popolazione ultrasettantenne (grafico 3). PACA presenta invece l'incidenza più elevata della popolazione fino a 29 anni di età, componente che incide per quasi 1/3 sul totale dei residenti nella regione francese.

Grafico 3. Popolazione residente ai 1° gennaio 2019 per classi d'età (valori percentuali)



Il grafico 4 conferma che l'età mediana<sup>1</sup> più alta è quella della popolazione ligure. Tuttavia, l'indice di dipendenza strutturale<sup>2</sup> presenta i valori più alti in PACA, considerata la forte incidenza in quella regione della popolazione di età compresa tra 0 e 14 anni. L'indice di dipendenza giovanile<sup>3</sup> presenta invece i valori più bassi in Sardegna.

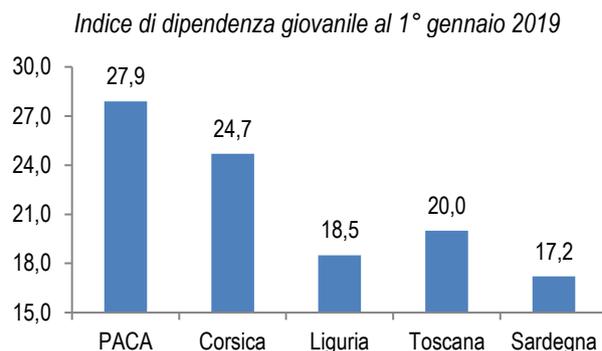
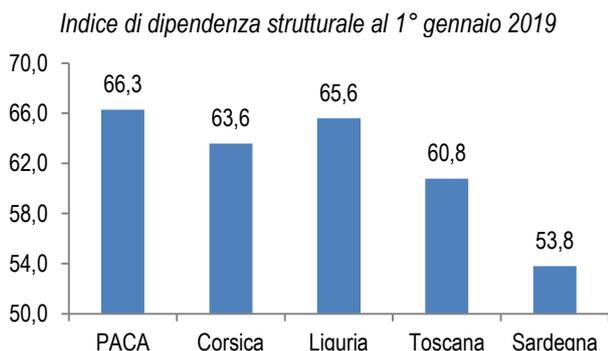
Grafico 4. Età mediana della popolazione al 1° gennaio 2019



<sup>1</sup> L'età mediana della popolazione è l'età che divide una popolazione in due gruppi numericamente uguali, il che significa che metà delle persone è più giovane dell'età mediana e metà è più anziana.

<sup>2</sup> Rapporto tra popolazione di età compresa tra 0-14 e 65 anni e oltre e popolazione di età compresa tra 15 e 64 anni.

<sup>3</sup> Rapporto tra popolazione di età compresa tra 0-14 anni e popolazione di 15-64 anni.



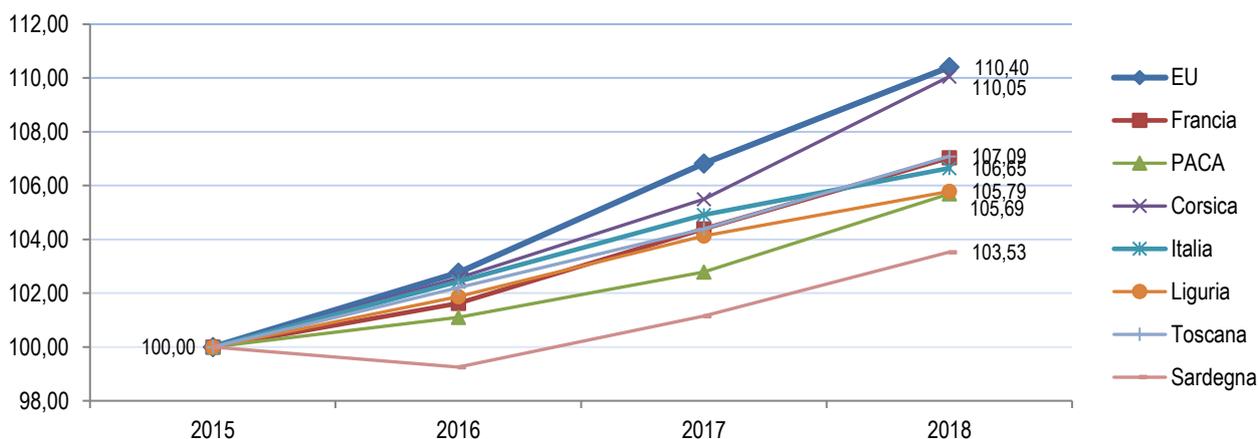
### 1.1.2. La struttura economica e occupazionale

Nel periodo 2015-2018 il prodotto interno lordo dell'Unione Europea a 27 è cresciuto più di quello delle aree regioni MA.R.E. (tabella 2 e grafico 5), il che significa che nel periodo considerato per tutte queste regioni il divario rispetto alla media UE si è ampliato. L'evoluzione dell'ultimo quadriennio presenta però differenze significative: se infatti la Corsica ha fatto segnare percentuali di crescita del Pil non dissimili da quelli della media UE, per la Sardegna la crescita è stata molto più contenuta (indice pari a 103,53 nel 2018 rispetto al valore indice pari a 100 del 2015).

Tabella 2. Prodotto interno a prezzi correnti 2015-2018 (milioni di euro)

Area	2015	2016	2017	2018
EU 27	12.213.172,55	12.550.255,35	13.046.781,75	13.483.857,12
Francia	2.198.432	2.234.129	2.295.063	2.353.090
PACA	154.081,04	155.769,84	158.367,76	162.852,21
Corsica	8.761,71	8.985,92	9.243,3	9.642,54
Italia	1.655.355	1.695.590	1.736.602	1.765.421
Liguria	47.179,51	48.062,44	49.129,98	49.908,85
Toscana	109.850,44	112.271,22	114.676,02	117.638,34
Sardegna	33.735,31	33.483,24	34.123,91	34.925,53

Grafico 5. Prodotto interno lordo a prezzi correnti 2015-2018 (numero indice 2015 = 100)

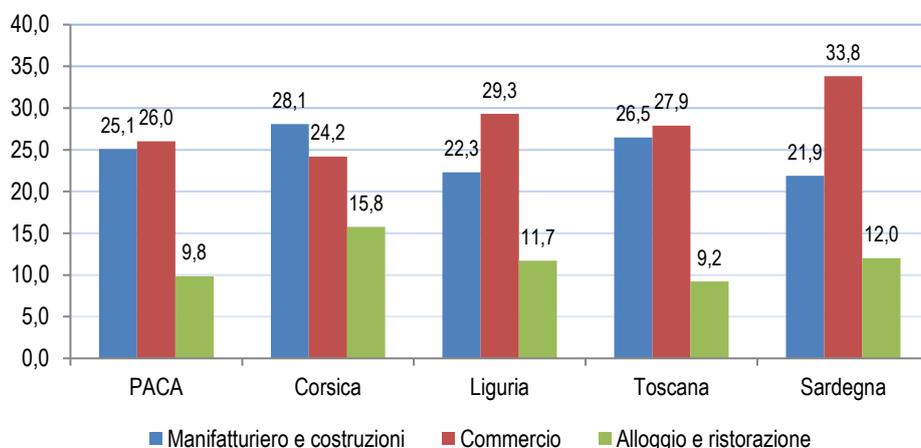


Se si osservano le unità locali attive<sup>4</sup> (grafico 6, ultimo anno disponibile è il 2017), si può notare che soltanto in Corsica si registra una prevalenza del settore manifatturiero: in questa regione l'incidenza del commercio è più bassa

<sup>4</sup> Per Eurostat il numero di unità locali attive rilevato corrisponde al numero di unità locali attive almeno per una parte dell'anno.

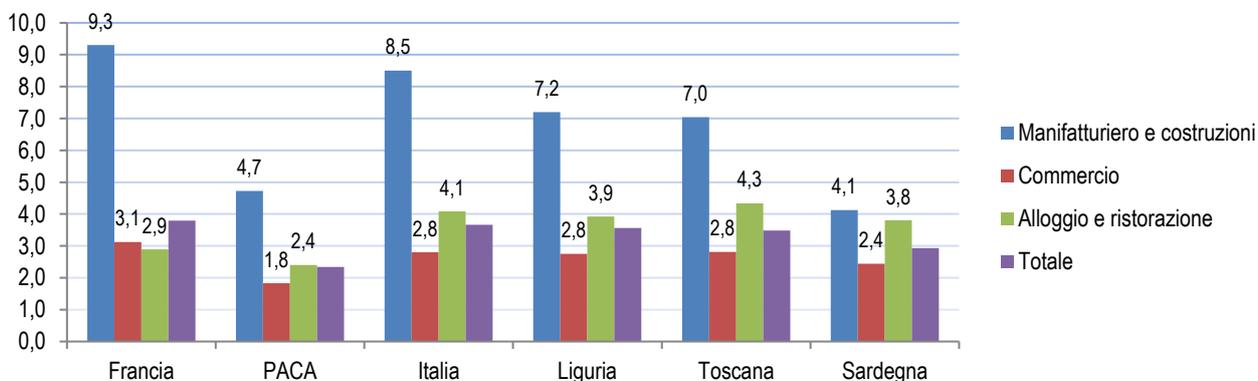
che nelle altre regioni, mentre i servizi di alloggio e ristorazione presentano un'incidenza più elevata. Il peso del commercio è invece più significativo in Sardegna e Liguria.

Grafico 6. Unità locali attive nei principali settori di attività sul totale delle unità locali attive. Anno 2017 (valori percentuali)



La struttura dimensionale delle imprese (grafico 7; non disponibili i dati della Corsica), rilevata sulla base del numero di occupati per impresa nei principali settori, mostra la forte prevalenza nelle regioni MA.R.E. di imprese mediamente piccole anche nel settore manifatturiero: si notino le differenze tra il valore delle regioni MA.R.E. e quello dei rispettivi contesti nazionali (la differenza è particolarmente marcata tra PACA e Francia). Le regioni italiane presentano invece una struttura dimensionale mediamente un po' più grande rispetto a PACA sia nel settore del commercio che nei servizi di alloggio e ristorazione.

Grafico 7. Occupati per unità locale nei principali settori di attività. Anno 2017



La tabella 3 mostra le principali specializzazioni occupazionali nelle regioni interessate dal progetto (anche in questo caso Eurostat non dispone di dati riguardanti la Corsica). I riquadri in giallo evidenziano gli scostamenti più significativi (e la relativa intensità) tra l'incidenza percentuale degli occupati in un determinato settore a livello regionale e l'incidenza media degli occupati in quello stesso settore nel complesso dell'area MA.R.E. Il manifatturiero presenta un dato superiore alla media in Toscana, mentre si rileva una più marcata incidenza 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.

La tabella 4 mostra le specializzazioni all'interno del sistema manifatturiero (il metodo di calcolo è lo stesso sul quale si basa la tabella 3): si notino le fortissime peculiarità della Toscana nel settore tessile/abbigliamento/pelletteria e della Sardegna nel settore delle industrie di alimenti e bevande. Altre peculiarità sono l'incidenza superiore alla media dei settori delle industrie di alimenti e bevande per PACA e della meccanica per la Liguria.

Tabella 3. Incidenza occupazionale degli occupati in alcuni macro-settori di attività. Anno 2017

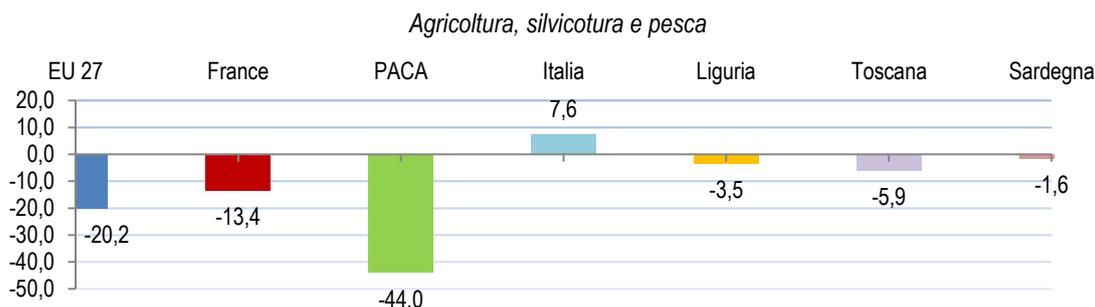
Valori percentuali							
Settore	Francia	PACA	Italia	Liguria	Toscana	Sardegna	Tutti
Manifatturiero e costruzioni	30,4	27,2	33,5	24,2	36,6	22,8	31,8
Commercio	21,4	20,3	23,1	22,7	22,6	28,2	22,2
Trasporti e magazzinaggio	8,8	7,3	7,6	16,9	6,1	8,2	8,2
Alloggio e ristorazione	6,8	10,1	10,1	12,9	11,5	15,6	8,7
Attività professionali, scientifiche e tecniche	8,2	8,7	8,7	8,8	8,5	8,3	8,5
Attività amministrative e servizi di supporto	13,3	19,1	8,8	6,9	6,9	8,5	11,1
Specificità della struttura occupazionale rispetto alla media dell'area MA.R.E.							
Settore	Francia	PACA	Italia	Liguria	Toscana	Sardegna	Tutti
Manifatturiero e costruzioni	=	-	=	--	+	--	=
Commercio	=	=	=	=	=	-	=
Trasporti e magazzinaggio	=	=	=	++	=	=	=
Alloggio e ristorazione	=	=	=	+	=	++	=
Attività professionali, scientifiche e tecniche	=	=	=	=	=	=	=
Attività amministrative e servizi di supporto	=	++	=	-	-	=	=

Tabella 4. Incidenza occupazionale degli occupati in alcuni macro-settori di attività dell'area manifatturiera. Anno 2017

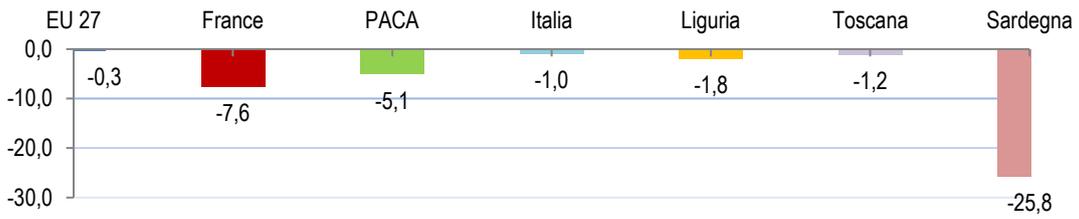
Valori percentuali							
Settore	Francia	PACA	Italia	Liguria	Toscana	Sardegna	Tutti
Alimenti e bevande	22,7	25,1	12,0	16,3	7,7	32,4	16,7
Tessile, abbigliamento e pelletteria	3,6	2,7	12,4	1,8	35,6	2,6	9,3
Prodotti chimici, farmaceutici e plastici	13,5	15,4	9,4	6,1	7,1	5,9	11,1
Meccanica e prodotti metalliferi	17,7	22,0	21,7	26,5	14,2	29,4	19,8
Computer e componenti elettrici/optici	3,3	3,0	2,5	6,0	2,3	0,9	2,9
Mezzi di trasporto	13,4	13,0	6,9	13,9	4,8	0,9	9,7
Specificità della struttura occupazionale rispetto alla media dell'area MA.R.E.							
Settore	Francia	PACA	Italia	Liguria	Toscana	Sardegna	Tutti
Alimenti e bevande	++	++	-	=	--	++++	=
Tessile, abbigliamento e pelletteria	--	--	+	--	++++	--	=
Prodotti chimici, farmaceutici e plastici	=	+	=	++	-	--	=
Meccanica e prodotti metalliferi	=	=	=	++	--	++	=
Computer e componenti elettrici/optici	=	=	=	+	-	=	=
Mezzi di trasporto	+	+	-	+	--	--	=

Il grafico 8 mostra la variazione degli occupati nei principali settori di attività nel periodo 2019-2009. Si noti il 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. Si rileva inoltre la forte crescita di occupati in diversi settori del terziario per PACA (servizi di informazione e comunicazione, servizi finanziari e assicurativi, immobiliare) e l'incremento occupazionale nel settore del commercio e nel settore pubblico per la Corsica (regione per la quale in diversi settori il dato non è disponibile).

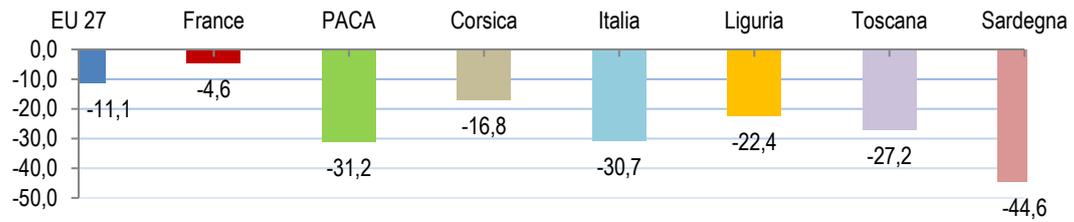
Grafico 8. Occupati in età 15-64 anni nei principali macrosettori di attività. Variazione percentuale 2019-2009



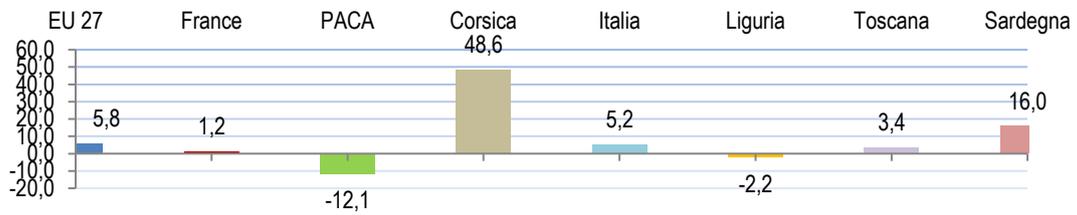
*Manifattura*



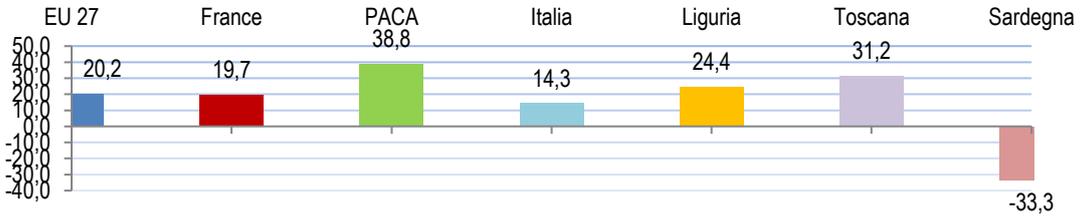
*Costruzioni*



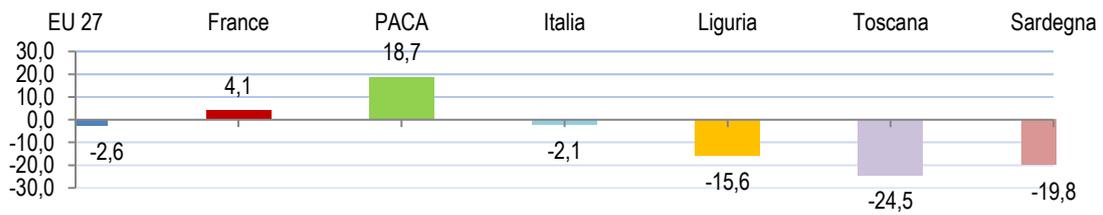
*Commercio, trasporti, alloggio e ristorazione*



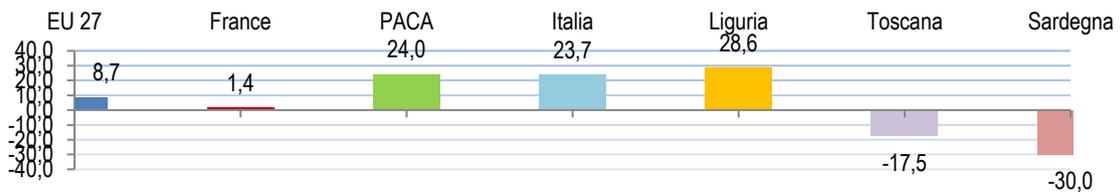
*Informazione e comunicazione*



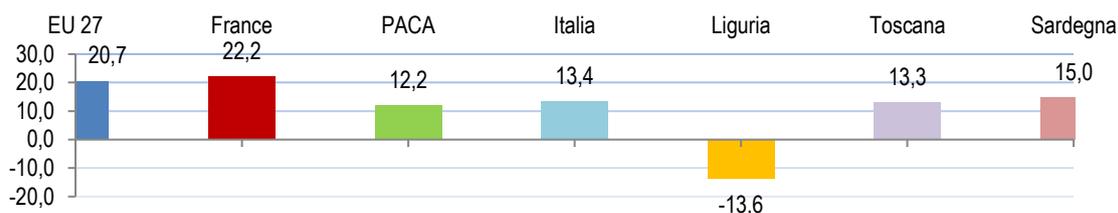
*Servizi finanziari e assicurativi*



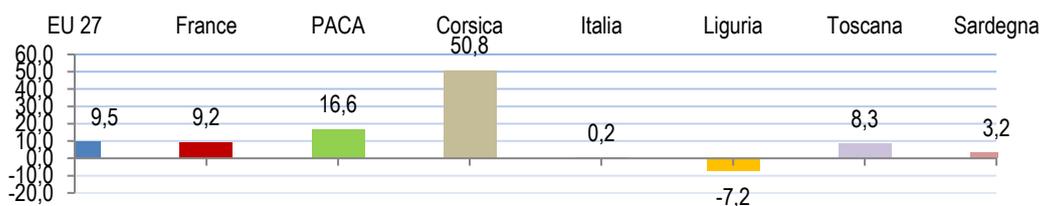
*Immobiliare*



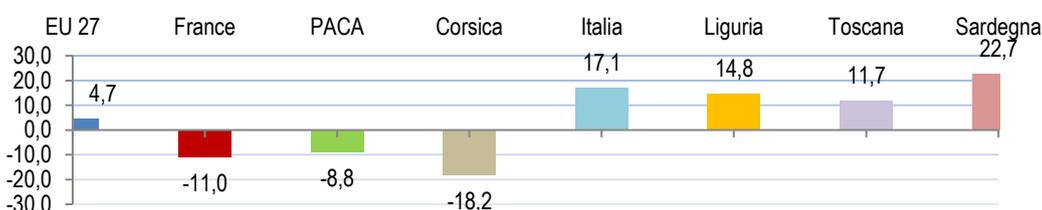
*Professioni e attività scientifiche e tecniche; attività amministrative e servizi di supporto*



*Pubblica amministrazione*



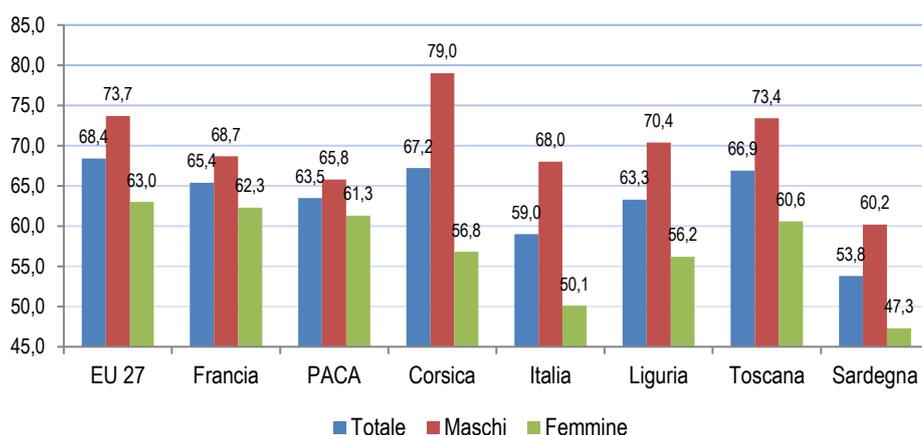
*Arte intrattenimento e altri servizi*



**1.1.3. Il mercato del lavoro: gli indicatori su occupazione e disoccupazione**

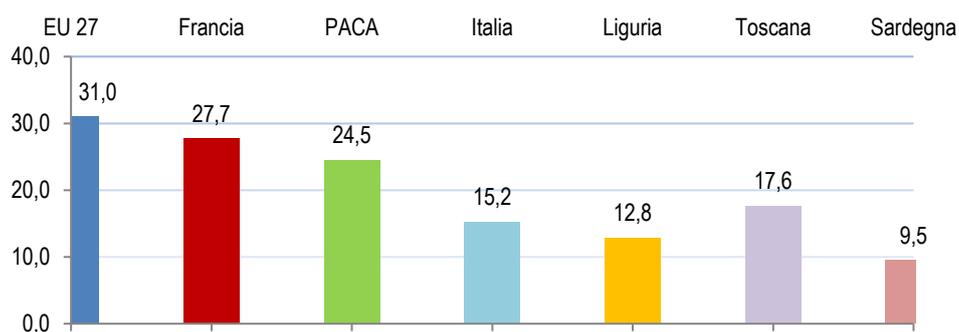
Il tasso di occupazione per la popolazione in età compresa tra 15 e 64 anni varia tra il 67,2% della Corsica e il 53,8% della Sardegna (grafico 9, valori relativi all'anno 2019). Il differenziale di genere è molto contenuto per PACA (4,5 punti percentuali) ma assai ampio per la Corsica (oltre 22 punti percentuali).

*Grafico 9. Tassi di occupazione per genere. Anno 2019*



Il tasso di occupazione presenta forti variazioni anche per la popolazione in età compresa tra 15 e 24 anni (grafico 10), passando dal 24,5% di PACA al 9,5% della Sardegna. Si noti che nel 2019 in tutte le regioni MA.R.E. il tasso è inferiore rispetto al valore medio dell'UE a 27.

Grafico 10. Tassi di occupazione per la classe d'età 15-24 anni. Anno 2019

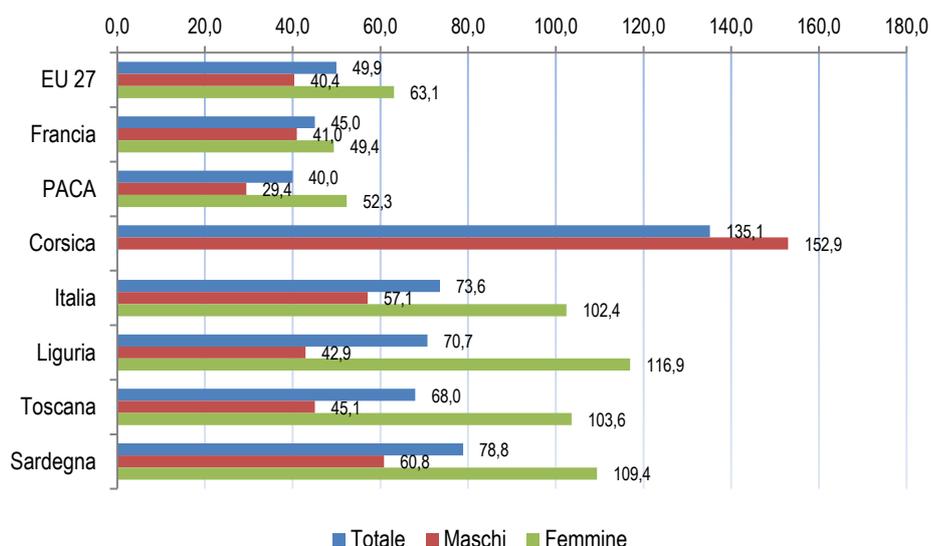


Osservando le trasformazioni del mercato del lavoro verificatesi nell'ultimo decennio, si può notare che il cambiamento più significativo è rappresentato dalla crescita generalizzata degli occupati nella fascia d'età 55-64 anni (tabella 5, grafico 11): tra 2009 e 2019 gli incrementi sono stati ovunque molto consistenti e hanno assunto valori ancora più elevati per la componente femminile.

Tabella 5. Variazione occupati in età 55-64 anni 2009-2019 per sesso (valori assoluti, migliaia)

Area	Totale		Maschi		Femmine	
	2009	2019	2009	2019	2009	2019
EU 27	23.509,2	35.250,9	13.607,7	19.103,6	9.901,5	16.147,3
France	3.060,4	4.438,8	1.577,5	2.223,5	1.482,9	2.215,3
PACA	239,9	335,8	129,4	167,5	110,5	168,3
Corsica	14,8	34,8	8,5	21,5	n.d.	13,2
Italia	2.581,8	4.481,7	1.640,9	2.577,2	940,9	1.904,5
Liguria	78,9	134,7	49,4	70,6	29,5	64,0
Toscana	185,4	311,4	112,9	163,8	72,5	147,6
Sardegna	69,0	123,4	43,4	69,8	25,6	53,6

Grafico 11. Variazione occupati in età 55-64 anni 2009-2019 per sesso (valori assoluti)

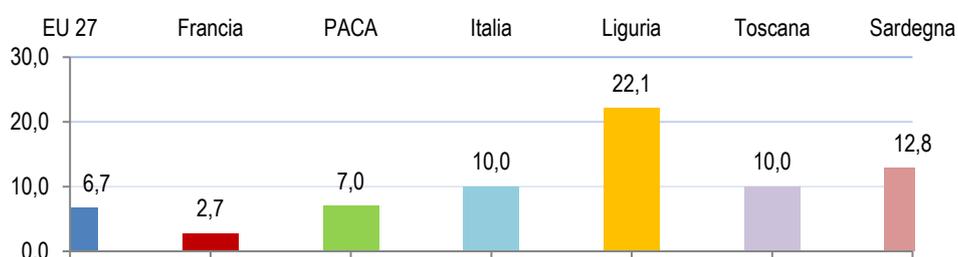


Un altro aspetto rilevante è la crescita della percentuale di occupati con contratti di durata inferiore a 12 mesi sul totale occupati (tabella 6, grafico 12): in questo caso però la crescita appare assai più significativa nelle regioni italiane che in quelle francesi, e la differenza tra i due contesti appare ancora più marcata per gli occupati più giovani (si noti il valore molto elevato della Liguria).

Tabella 6. Incidenza percentuale degli occupati con contratto di durata inferiore a 12 mesi sul totale degli occupati nelle classi d'età 15-64 anni e 15-24 anni. Cfr. anni 2009 e 2019

Area	15-64 anni		15-24 anni	
	2009	2019	2009	2019
EU 27	12,5	13,8	38,4	45,1
Francia	13,5	15,0	49,7	52,4
PACA	14,2	14,1	49,2	56,2
Corsica	10,7	13,4	10,7	13,4
Italia	9,6	11,3	35,3	45,3
Liguria	8,5	10,7	30,8	52,9
Toscana	9,0	11,4	37,5	47,5
Sardegna	13,1	15,4	46,6	59,4

Grafico 12. Variazione in punti percentuali dell'incidenza degli occupati con contratto di durata inferiore a 12 mesi sul totale degli occupati nella classe d'età 15-24 anni tra il 2019 e il 2009

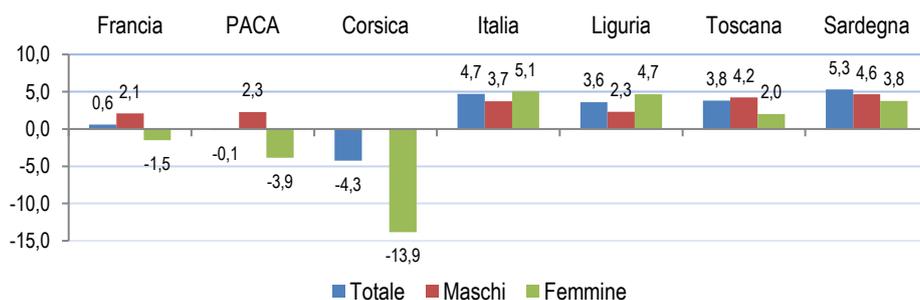


Nel 2019 i contratti a tempo parziale presentano in tutte le regioni MA.R.E. un'incidenza significativa, intorno al 20% del totale (solo in Corsica l'incidenza è più bassa; tabella 7). All'interno della componente femminile l'incidenza del part-time assume valori molto elevati (intorno a a 1/3 del totale) soprattutto nelle regioni italiane. Il grafico 13 l'evoluzione differenziata dell'incidenza del part-time tra le regioni italiane e quelle francesi nel periodo tra il 2009 e il 2019.

Tabella 7. Incidenza percentuale degli occupati con contratto part-time sul totale degli occupati per genere. Cfr. anni 2009-2019

Area	Totale		Maschi		Femmine	
	2009	2019	2009	2019	2009	2019
Francia	17,5	18,1	6,2	8,3	29,9	28,4
PACA	18,9	18,8	6,6	8,9	32,6	28,7
Corsica	16,9	12,6	n.d.	10,4	29,1	15,3
Italia	14,3	19,0	5,1	8,8	27,9	32,9
Liguria	17,0	20,6	6,7	9,1	30,5	35,1
Toscana	16,2	20,0	5,4	9,7	30,4	32,4
Sardegna	16,7	22,0	6,8	11,5	31,9	35,7

Grafico 13. Variazione in punti percentuali dell'incidenza degli occupati con contratto part-time sul totale degli occupati per genere tra il 2019 e il 2009



Il tasso di disoccupazione della popolazione di età compresa tra 15 e 74 anni (grafico 14) evidenzia un'altra differenza rilevante tra regioni italiane e regioni francesi: tra le prime (con l'eccezione della Toscana) il tasso di disoccupazione è infatti pari o al di sopra del 10% (con punte del 15% in Sardegna). Una dinamica non dissimile si rileva per il tasso di disoccupazione della popolazione più giovane, anche se in questo caso le differenze relative tra le due aree si manifestano rispetto a valori decisamente più elevati (grafico 15).

Grafico 14. Tasso di disoccupazione totale e per genere per la popolazione di età tra 15 e 74 anni. Anno 2019

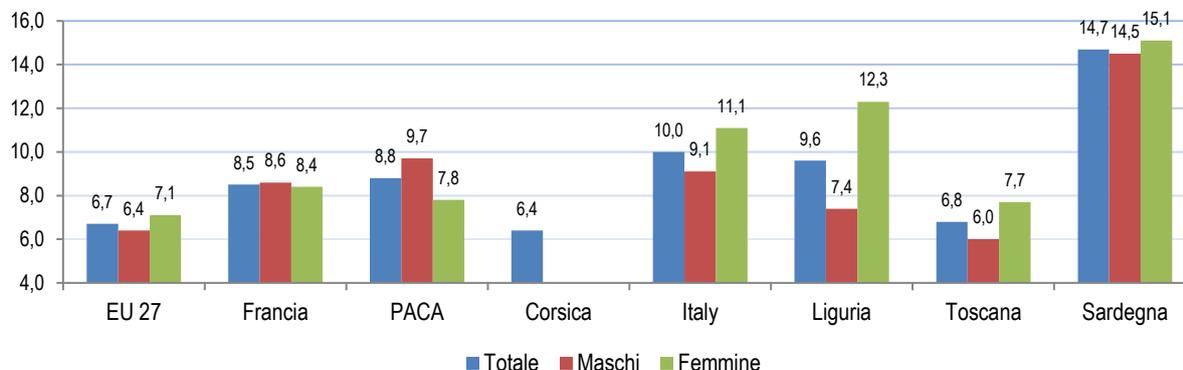
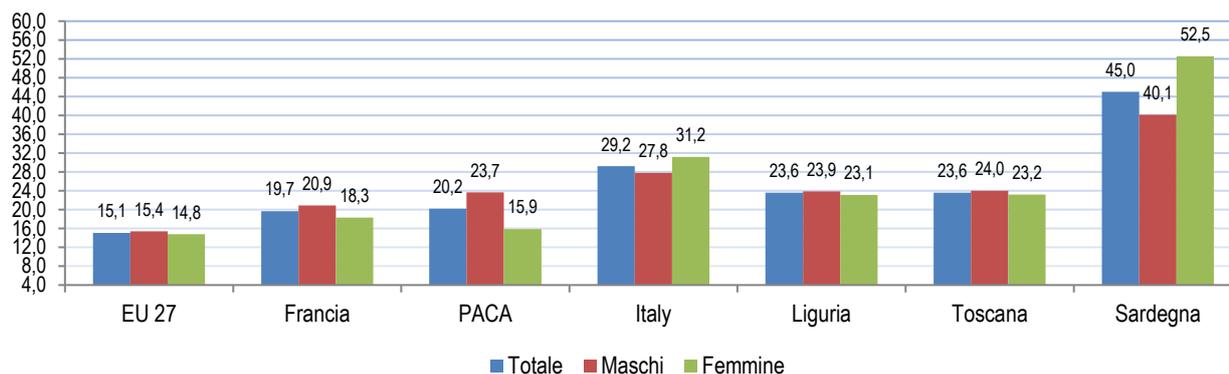


Grafico 15. Tasso di disoccupazione totale e per genere per la popolazione di età tra 15 e 24 anni. Anno 2019



In serie storica (tabella 8, grafico 16) il tasso di disoccupazione delle regioni MA.R.E. presenta un andamento tendenziale simile a quello rilevato per l'UE a 27, con una prima fase di crescita fino al 2014 seguita da un decremento a partire dal 2015. Nonostante vi siano alcune eccezioni (come l'andamento oscillante della Corsica, per la quale non disponiamo in ogni caso degli anni iniziali e finali della serie), si può comunque notare che le differenze relative tra i tassi delle diverse regioni non si sono sostanzialmente modificate. Il tasso di disoccupazione giovanile presenta una tendenza non troppo diversa, anche se in questo caso le oscillazioni annuali sono più rilevanti (grafico 17).

Tabella 8. Tasso di disoccupazione per le classi d'età 15-74 anni e 15-24 anni. Serie storica 2009-2019

15-74 anni											
Area	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EU 27	9,2	9,9	9,9	10,9	11,4	10,9	10,1	9,1	8,2	7,3	6,7
Francia	9,1	9,3	9,2	9,8	10,4	10,3	10,4	10,1	9,5	9,1	8,5
PACA	9,2	9,7	9,8	9,6	10,9	10,1	11,0	10,6	10,3	9,3	8,8
Corsica	n.d.	6,0	n.d.	7,9	12,3	9,8	11,9	8,3	9,8	5,0	6,4
Italy	7,8	8,4	8,4	10,7	12,2	12,7	11,9	11,7	11,2	10,6	10,0
Liguria	5,8	6,6	6,4	8,1	9,9	10,9	9,2	9,8	9,5	9,9	9,6
Toscana	5,8	6,1	6,4	7,8	8,7	10,1	9,2	9,5	8,6	7,4	6,8
Sardegna	13,2	14,1	13,6	15,5	17,5	18,7	17,4	17,3	17,0	15,4	14,7
15-24 anni											
Area	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EU 27	20,5	21,7	22,0	23,8	24,6	23,5	21,8	20,1	18,0	16,2	15,1

Francia	23,7	23,5	22,9	24,5	25,1	24,3	24,8	24,5	22,2	20,9	19,7
PACA	25,2	23,8	22,9	22,2	24,8	25,2	24,1	23,2	22,9	22,3	20,2
Corsica	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	30,1	25,1	38,6	10,6	19,0	n.d.	n.d.
Italy	25,3	27,9	29,2	35,3	40,0	42,7	40,3	37,8	34,7	32,2	29,2
Liguria	18,2	21,3	25,9	30,2	41,2	45,0	34,5	37,9	34,3	36,3	23,6
Toscana	17,3	23,0	24,3	29,4	33,1	35,7	32,7	34,0	24,5	22,9	23,6
Sardegna	44,0	38,6	42,2	47,5	53,7	50,0	56,4	56,3	46,8	35,7	45,0

Grafico 16. Tasso di disoccupazione per la classe d'età 15-74 anni. Serie storica 2009-2019

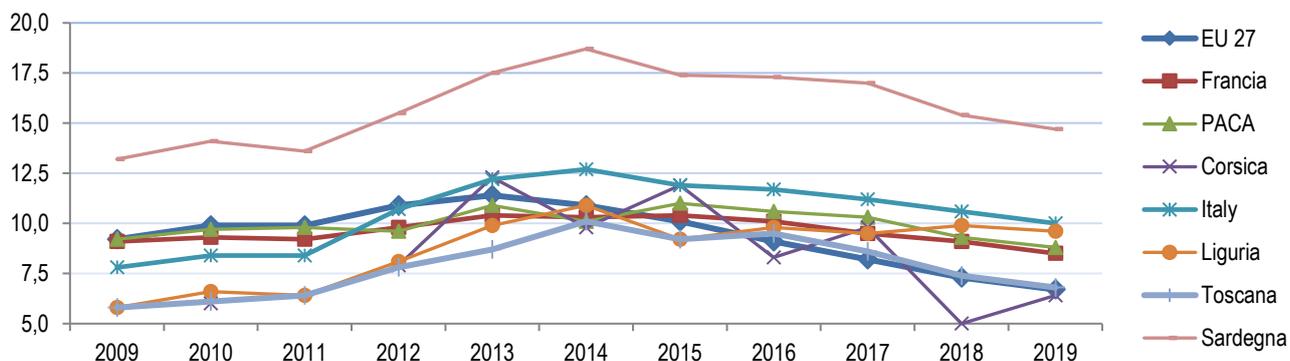
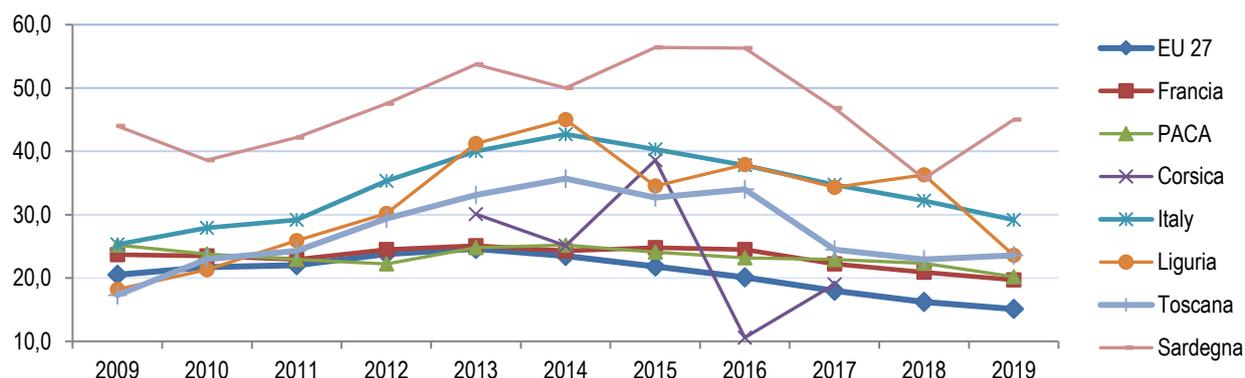


Grafico 17. Tasso di disoccupazione per la classe d'età 15-24 anni. Serie storica 2009-2019

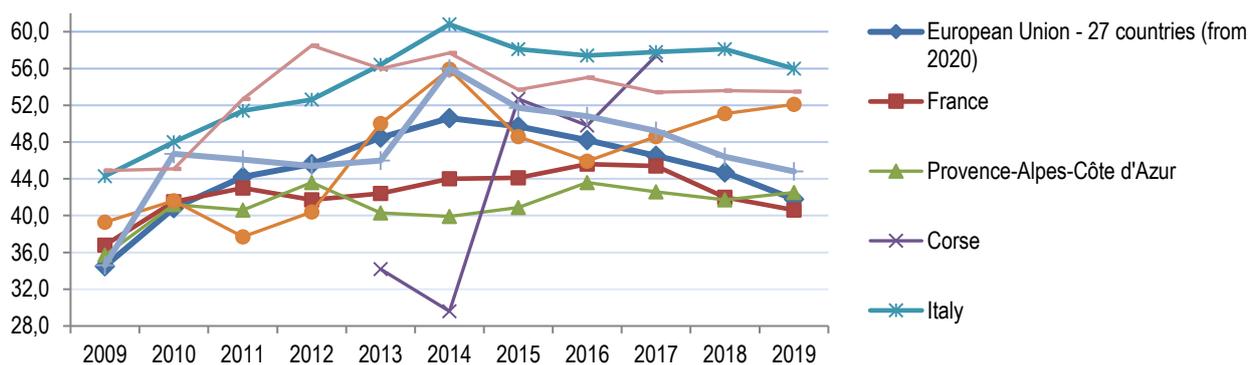


Anche la serie storica relativa all'incidenza percentuale dei disoccupati di lunga durata sul totale dei disoccupati (tabella 9 e grafico 18) mostra un andamento tendenziale caratterizzato dalla presenza di un picco nel 2014 (con l'eccezione del dato nazionale francese) e da una successiva decrescita, che tuttavia nel 2019 si attesta in tutte le aree considerate su valori superiori rispetto a quelli del 2009. L'incidenza dei disoccupati di lunga durata appare particolarmente elevata in Sardegna e in Corsica (anche se in quest'ultimo caso il valore più recente disponibile è quello del 2017).

Tabella 9. Incidenza percentuale dei disoccupati di lunga durata sul totale dei disoccupati. Serie storica 2009-2019

Area	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EU 27	34,5	40,8	44,2	45,6	48,5	50,6	49,7	48,2	46,5	44,7	41,8
Francia	36,8	41,5	43,0	41,7	42,4	44,0	44,1	45,6	45,4	42,0	40,6
PACA	35,7	41,2	40,6	43,6	40,3	39,9	40,9	43,6	42,6	41,7	42,5
Corsica	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	34,2	29,6	52,7	49,8	57,4	n.d.	n.d.
Italy	44,3	48,0	51,4	52,6	56,4	60,8	58,1	57,4	57,8	58,1	56,0
Liguria	39,3	41,6	37,7	40,4	50,0	55,9	48,6	45,9	48,6	51,1	52,1
Toscana	34,6	46,7	46,1	45,4	46,0	56,0	51,7	50,8	49,2	46,4	44,8
Sardegna	44,9	45,1	52,7	58,5	56,0	57,7	53,7	55,0	53,4	53,6	53,5

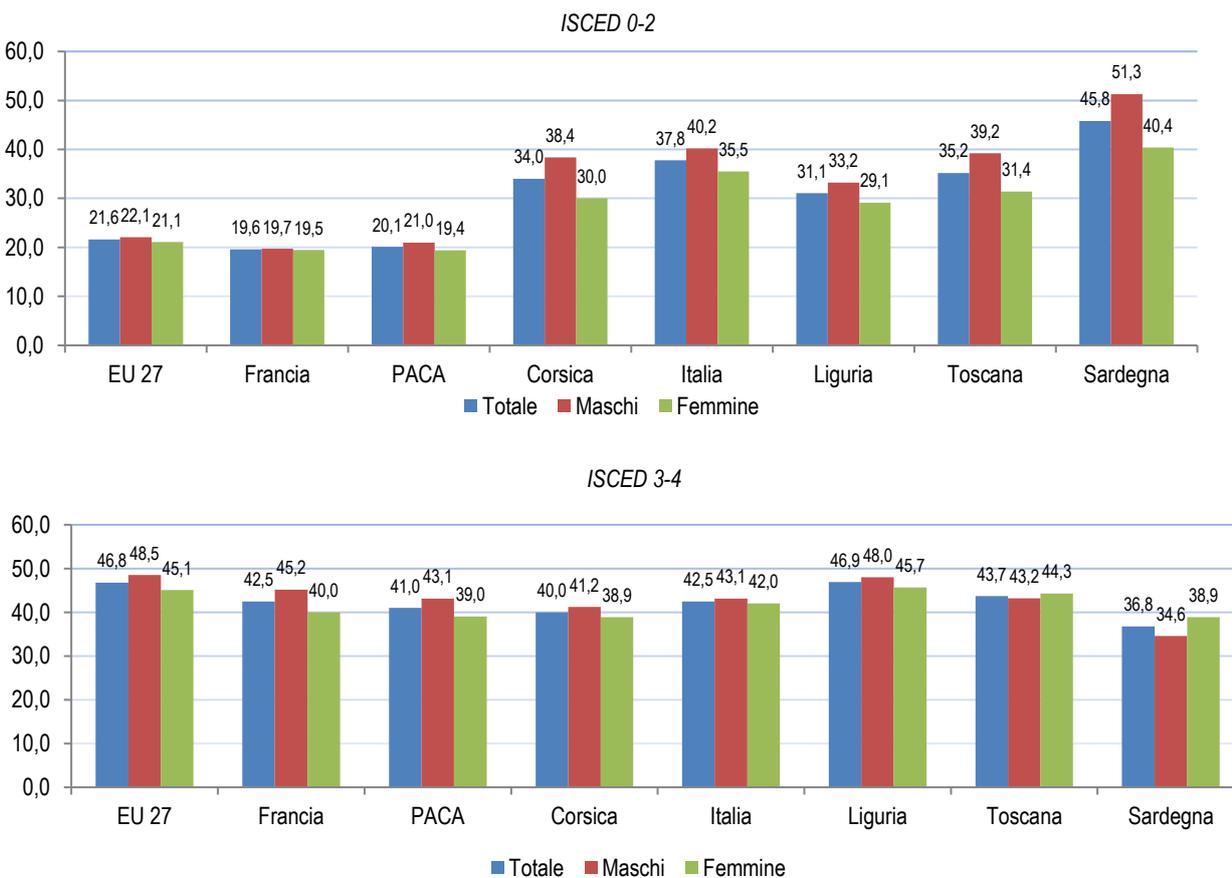
Grafico 18. Incidenza percentuale dei disoccupati di lunga durata sul totale dei disoccupati. Serie storica 2009-2019



### 1.1.4. Istruzione e partecipazione alle attività formative ed educative

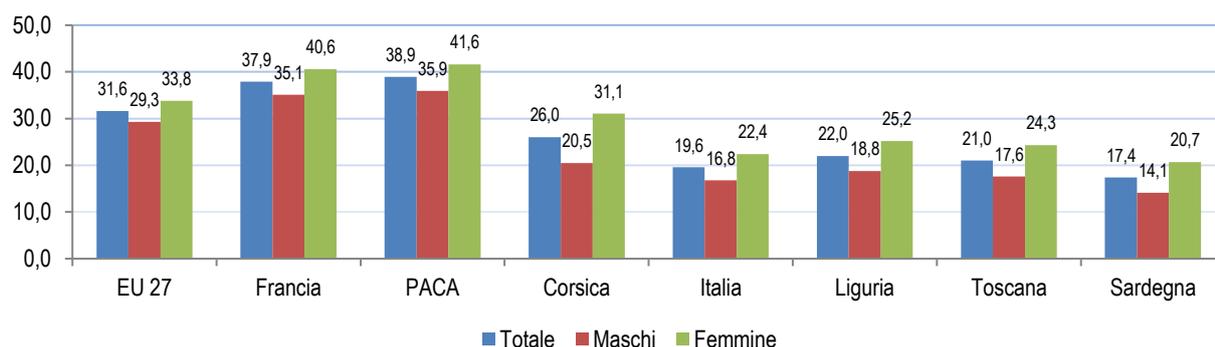
Tra le regioni MA.R.E. il livello d'istruzione<sup>5</sup> presenta una marcata differenza in base al contesto nazionale di appartenenza (grafico 19). Mentre in PACA solo una persona su cinque dispone di un basso livello d'istruzione, il livello ISCED 0-2 interessa poco meno della metà della popolazione sarda e oltre 1/3 di quella toscana. L'incidenza ovviamente si ribalta per il livello d'istruzione terziaria (ISCE 5-8): si notino in questo caso i valori superiori alla media UE a 27 rilevati per PACA.

Grafico 19. Livello di istruzione della popolazione di età compresa tra 25 e 64 anni per genere. Anno 2019



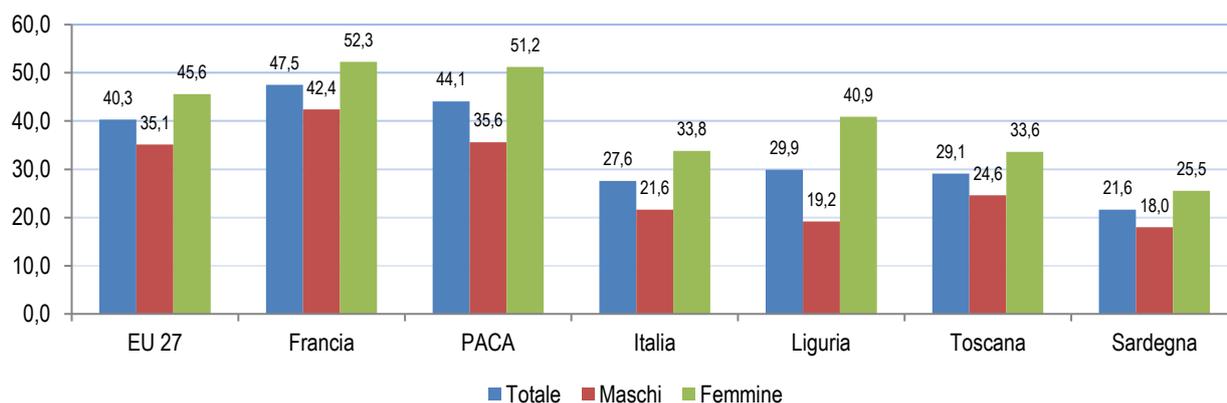
<sup>5</sup> Nelle tabelle che seguono si impiega la classificazione ISCED utilizzata da Eurostat. ISCED 0-2 equivale a istruzione secondaria di primo grado o inferiore; ISCED 3-4 corrisponde a istruzione secondaria o post-secondaria; ISCED 5-8 corrisponde a istruzione terziaria.

ISCED 5-8



La conferma proviene dal dato relativo alla percentuale di popolazione in età compresa tra 30 e 34 anni con titolo di istruzione terziaria (grafico 20; non disponibili i dati per la Corsica): i valori di PACA sono significativamente più elevati rispetto a quelli riguardanti l'UE a 27 (44,1% contro 40,3%), mentre tra regioni italiane si passa dal 29,9% della Toscana al 21,6% della Sardegna. Si noti comunque che in tutti i contesti esaminati le donne presentano percentuale più elevate rispetto a quelle degli uomini (con differenze anche di oltre 20 punti percentuali, come in Liguria).

Grafico 20. Percentuale della popolazione di età compresa tra 30 e 34 anni in possesso di un titolo di educazione terziaria. Anno 2019



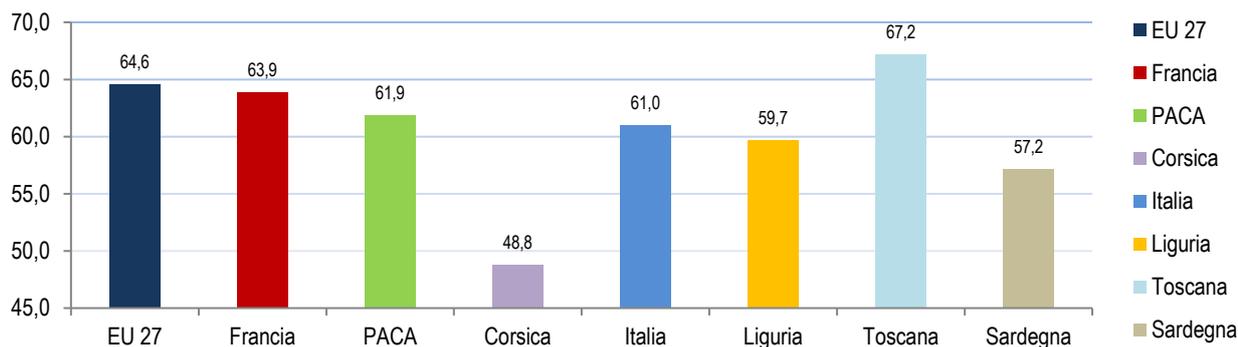
In tutte le regioni MA.R.E. si registra negli ultimi anni una contrazione del fenomeno dell'abbandono scolastico e formativo (tabella 10), anche se nel periodo esaminato questa tendenza appare più marcata per PACA (quasi quattro punti percentuali in meno tra 2015 e 2019) e per la Sardegna (5,1 punti in meno).

Tabella 10. Percentuali di persone in età compresa tra 18 e 24 anni che hanno abbandonato precomente gli studi e le attività formative

Area	2015	2016	2017	2018	2019
EU 27	11,0	10,6	10,5	10,5	10,2
Francia	9,2	8,8	8,8	8,7	8,2
PACA	10,9	11,9	11,7	10,0	7,0
Italia	14,7	13,8	14,0	14,5	13,5
Liguria	12,0	11,4	13,1	12,8	10,1
Toscana	13,4	11,5	10,9	10,6	10,4
Sardegna	22,9	18,1	21,2	23,0	17,8

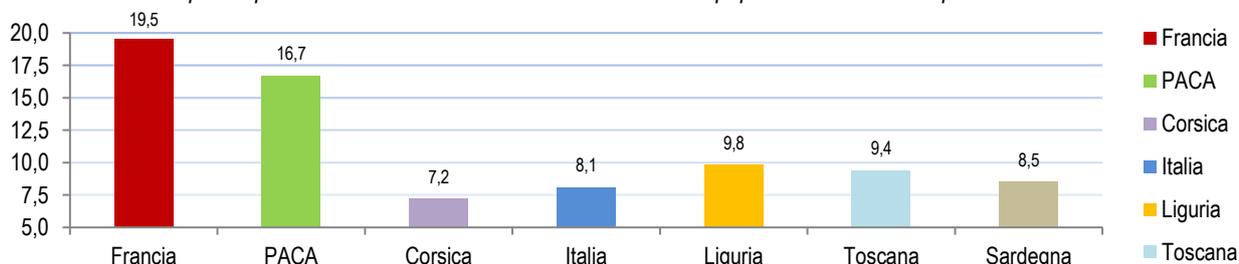
La Toscana è la regione che presenta il tasso di partecipazione alle attività educative più alto (67,2%), seguita da PACA e Liguria. In Corsica il tasso si attesta al di sotto del 49%.

Grafico 21. Tasso di partecipazione alle attività educative della popolazione di età compresa tra 15 e 24 anni. Anno 2019



Anche il tasso di partecipazione alle attività educative e formative della popolazione adulta (grafico 22) presenta significative differenze, variando tra il 16,7% di PACA e il 7,2% della Corsica. I valori delle regioni italiane sono allineati con la rispettiva media nazionale.

Grafico 22. Tasso di partecipazione alle attività educative e formative della popolazione di età compresa tra 25 e 64 anni. Anno 2019



## 1.2. Il sistema dei servizi per l'impiego nell'area transfrontaliera. I modelli

Negli ultimi anni i servizi per lavoro sono stati sottoposti a sollecitazioni molto forti. Le loro attività si sono ampliate notevolmente, passando dalla mera registrazione dello status di disoccupazione al supporto alla ricerca di lavoro di una platea di utenti sempre più ampia e variegata. Gli utenti dei Cpi sono cambiati in misura significativa, soprattutto dopo la crisi del 2008, che ne ha aumentato sia quantitativamente che tipologicamente le peculiarità e le fragilità. L'obiettivo di raggiungere i tassi di occupazione definiti dalla strategia Europa 2020 (75% di persone in età compresa tra 20 e 64 anni occupate entro il 2020) appare oggi troppo ambizioso, e ciò rende ancora più evidente l'esigenza di migliorare l'inserimento occupazionale dei gruppi più vulnerabili nel mercato del lavoro (donne, giovani, lavoratori over 50, disabili, *low skilled*, lavoratori migranti). Una risposta a questa sfida non può che passare dai servizi per l'impiego: risulta quindi essenziale sviluppare una maggior attenzione all'operato dei Cpi non solo come singoli servizi ma come possibili snodi di connessioni nazionali e internazionali. Mettere in luce il funzionamento e le caratteristiche dei diversi modelli, così come le diverse sperimentazioni messe in atto, rappresenta un passaggio cruciale in una prospettiva come quella del progetto MA.R.E., fondata sull'obiettivo di migliorare il coordinamento di questi servizi nell'area transfrontaliera.

A questo fine appare essenziale esaminare i contesti normativi ed organizzativi di riferimento dei partners di progetto. Nelle pagine che seguono si fornisce quindi il quadro di riferimento nel quale collocare le specificità territoriali e operative dei servizi per l'impiego delle regioni coinvolte nel progetto.

### 1.2.1. Il modello italiano

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. L'obiettivo primario dei centri è quello di “costruire i percorsi più adeguati per l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro” per i disoccupati e i lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione.

Il decreto legislativo ha inoltre previsto la costituzione, dal 1° gennaio 2016, dell'ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro), ente dotato di personalità giuridica posto sotto la vigilanza del Ministero. Tra i compiti attribuiti all'ANPAL rientrano la definizione degli standard di servizio e il coordinamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro, del collocamento dei disabili, e delle politiche di attivazione dei lavoratori disoccupati, nonché la definizione delle metodologie di profilazione degli utenti, “allo scopo di determinarne il profilo personale di occupabilità”. Nel quadro della riforma è stata disposta anche la modifica (a partire dal 1° dicembre 2016) della denominazione dell'ISFOL in INAPP, ente al quale sono attribuite – tra le altre - le funzioni di studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro e dei servizi per il lavoro.

In quanto norma di coordinamento del sistema dei servizi e delle politiche del lavoro, il Dlgs. 150/2015 fissa una serie di principi generali: elenca i servizi di politica attiva del lavoro che i Cpi devono erogare (art. 18); fornisce la definizione dello status di disoccupato (sono disoccupati “i soggetti privi di impiego che dichiarano, in forma telematica, al sistema informativo unitario delle politiche del lavoro la propria immediata disponibilità allo svolgimento di attività lavorativa e alla partecipazione alle misure di politica attiva del lavoro concordate con il centro per l'impiego”; art. 19); delinea le principali caratteristiche e finalità del Patto di servizio personalizzato che i Cpi stipulano con il lavoratore disoccupato (art.20); indica al Ministero i criteri per dettagliare attraverso un decreto ministeriale il concetto di “offerta di lavoro congrua” (art. 21); stabilisce quali tra le previsioni normative contenute nel dlgs. stesso devono essere considerate livelli essenziali delle prestazioni (art. 28).

Il decreto 4/2018 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, a seguito dell'intesa raggiunta in sede di Conferenza Stato-Regioni il 21 dicembre 2017, ha specificato i livelli essenziali delle prestazioni da erogare su tutto il territorio nazionale rivolte alle persone in cerca di lavoro ed alle imprese (facendo riferimento alla nozione europea di impresa che comprende anche l'attività dei professionisti). In base al decreto rientrano nei LEP (Livello Essenziale nelle Prestazioni) i seguenti servizi alla persona: accoglienza e prima informazione; dichiarazione di immediata disponibilità (did), profilazione ed aggiornamento della scheda anagrafica professionale; orientamento di base; patto di servizio personalizzato; orientamento specialistico; supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo (accompagnamento al lavoro, attivazione del tirocinio ed incontro domanda ed offerta di lavoro); assegno di ricollocazione; avviamento a formazione; gestione di incentivi alla mobilità territoriale; gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione; predisposizione di graduatorie per avviamento a selezione presso la Pubblica Amministrazione; promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile; collocamento mirato; presa in carico integrata per soggetti in condizione di vulnerabilità; supporto all'autoimpiego. Le prestazioni rivolte alle imprese comprendono accoglienza ed informazione, incontro tra domanda ed offerta di lavoro, attivazione dei tirocini e collocamento mirato. Lo stesso decreto 4/2018 ha dettagliato la procedura per la convocazione presso i Cpi delle diverse categorie di utenti - a partire dalla data di rilascio della dichiarazione di immediata disponibilità, ovvero dall'avvio delle prestazioni di sostegno del reddito.

Con l'approvazione della disposizione istitutiva del reddito di cittadinanza (Decreto Legge 4/2019, convertito in Legge 26/2019), il legislatore è nuovamente intervenuto sulle funzioni e sul profilo di operatività dei servizi per il lavoro. La norma rafforza la connessione tra erogazione del beneficio e principio di condizionalità: l'articolo 4 stabilisce che il beneficiario deve aderire ad “un percorso personalizzato di accompagnamento all'inserimento lavorativo e all'inclusione sociale che prevede attività al servizio della comunità, di riqualificazione professionale, di completamento degli studi, nonché altri impegni individuati dai servizi competenti finalizzati all'inserimento nel mercato del lavoro e all'inclusione sociale”. Il Patto per il lavoro stipulato dalla persona con i Cpi “equivale” al patto di servizio personalizzato di cui all'art. 20 del Dlgs. 150/2015. La legge 26/2019 prevede inoltre che al fine di ottenere un servizio di assistenza intensiva nella

ricerca del lavoro il beneficiario del reddito di cittadinanza, decorsi 30 giorni dalla data di liquidazione del beneficio, riceva dall'ANPAL l'assegno di riconciliazione. La delibera 23/2019 adottata dall'ANPAL per definire le modalità operative di erogazione dell'assegno elenca le attività caratterizzanti il servizio di assistenza alla ricollocazione: l'affiancamento di un tutor al soggetto destinatario dell'assegno; un programma di ricerca intensiva della nuova occupazione; l'assunzione dell'onere del destinatario dell'assegno a svolgere le attività individuate dal tutor; l'assunzione dell'onere del destinatario dell'assegno di accettare l'offerta di lavoro congrua; l'obbligo, per il soggetto erogatore del servizio di comunicare al Cpi e all'ANPAL il rifiuto ingiustificato, da parte della persona interessata, di svolgere una delle attività concordate o di un'offerta di lavoro congrua.

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.

Secondo la rilevazione ANPAL 2017 in Italia si contavano 840 strutture, tra cui 552 CPI, 288 sportelli o sedi distaccate; all'interno di queste strutture lavoravano 8.081 dipendenti (il 6,2% con un contratto a tempo determinato), di cui 583 dipendenti di società esterne (il 13,2% con un contratto a tempo determinato), concentrati specialmente in Toscana (268), Lombardia (163) e Lazio (132). A questi operatori vanno aggiunti i 2.980 operatori assunti per supportare i Cpi nell'erogazione del Reddito di Cittadinanza; i nuovi ingressi portano ad una stima complessiva di almeno 11.000<sup>6</sup> operatori attivi all'interno della rete dei Cpi nazionali.

### 1.2.2. Il modello francese

In Francia la competenza concernente le politiche per l'occupazione è in capo allo Stato. Il Pôle emploi è l'Agenzia nazionale per l'occupazione e, dalla sua fondazione nel 2008<sup>7</sup>, si occupa dell'intera rete dei servizi pubblici per l'impiego al fine di garantire il miglior coordinamento possibile degli attori responsabili della politica occupazionale. Si tratta un'istituzione pubblica nazionale, con una governance tripartita e un'organizzazione locale: l'agenzia governativa è dotata di personalità giuridica, autonomia finanziaria e decisionale; le sue attività e la relativa allocazione finanziaria sono definite in base ad un accordo pluriennale tra Stato, Unédic<sup>8</sup> e lo stesso Pôle Emploi, accordo che stabilisce gli obiettivi da raggiungere.

Definizione degli obiettivi e stipulazione dell'accordo sono strettamente connessi ai cambiamenti delle norme sulle politiche del lavoro susseguite di recente in Francia. Dal 2016 con la legge n. 2016-1088 (*Loi Travail*) è stato avviato

---

6 È utile considerare i numeri sopra elencanti come una visione d'insieme che permetta di rendersi conto delle risorse umane e finanziarie messe in campo per l'attuazione di queste politiche. Tuttavia, la rilevazione ANPAL si ferma al 2017. Sulla base delle rilevazioni regionali è lecito attendersi un aumento generalizzato degli operatori (anche al netto del rafforzamento previsto dal reddito di cittadinanza); tuttavia, ad oggi, senza una rilevazione standardizzata e nazionale non è possibile quantificarne effettivamente l'entità.

7 Legge n. 2008/126.

8 *Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce*. Creata nel 1958, è rimasta fino al 2009 un'agenzia governativa incaricata di erogare prestazioni sociali alle persone disoccupate. Nel 2009 è stata trasformata in un'associazione indipendente incaricata per delega dal servizio pubblico di gestire *l'assurance chômage* (il sistema di finanziamento dell'assicurazione contro la disoccupazione), in cooperazione con Pôle emploi.

un processo di riforma: questa legge ha rivisto alcune componenti del diritto del lavoro, flessibilizzando e rimuovendo alcuni vincoli ritenuti non più adeguati ad un contesto caratterizzato da una forte fluidità e da cambiamenti più rapidi e profondi rispetto al passato<sup>9</sup>. La legge ha definito in modo più dettagliato i motivi del licenziamento economico, con l'obiettivo di stimolare le piccole e medie imprese a superare la riluttanza ad assumere. A fronte di questa flessibilizzazione è stato introdotto il CPA (*Compte Personnel d'Activité*), uno strumento che ha inteso rafforzare la libertà d'azione dei lavoratori e garantire il loro percorso professionale anche nei passaggi da un lavoro a un altro, attraverso il riconoscimento delle esperienze professionali e la certificazione delle competenze individuali, superando gli ostacoli alla mobilità geografica e professionale. È stato inoltre introdotto l'ARPE (*Aide à la Recherche du Premier Emploi*), con l'obiettivo di accompagnare nel mercato del lavoro i giovani laureati di età inferiore ai 28 anni e con possibilità economiche modeste.

Il processo di cambiamento ha ricevuto un'ulteriore spinta nel 2017, con la *Loi d'Habilitation*, e nel 2018, con la *Loi Avenir*. Con queste riforme il Parlamento è stato autorizzato a legiferare sulla materia del dialogo sociale, mirando ad una modifica del Codice del lavoro. La revisione, operata con cinque *ordonnances*<sup>10</sup>, ha puntato a promuovere il dialogo sociale, accordando maggiore flessibilità alle imprese. In particolare, l'intervento si propone di ampliare l'ambito della contrattazione collettiva attraverso una nuova articolazione degli accordi aziendali e settoriali, trasferendo a livello d'impresa le decisioni che in precedenza venivano assunte a livello di settore; semplificare e rafforzare il dialogo economico e sociale. A fronte di ulteriori strumenti per le aziende, la legge ha previsto anche un rafforzamento delle opportunità per i lavoratori. Sono stati infatti stanziati fondi sia al fine di garantire la formazione professionale, in particolare per le figure a bassa qualifica, sia per incentivare l'apprendistato come modalità d'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. È stata inoltre stabilita una riduzione dei contributi dei lavoratori, aumentandone il potere d'acquisto, e al contempo, al fine di favorire anche l'autoimprenditorialità, è stata introdotta la "disoccupazione universale", strumento che permette ai lavoratori autonomi e ai lavoratori dimissionari di beneficiare dell'assicurazione contro la disoccupazione.

Nel complesso appare evidente la volontà del governo centrale di decentralizzare e flessibilizzare le politiche del lavoro. Un orientamento che è stato ulteriormente ribadito dalla creazione di sette nuove Regioni e dal rafforzamento (con la legge "*Nouvelle Organisation Territoriale de la République*") del ruolo degli enti locali regionali, in particolare nelle politiche economiche e nello sviluppo locale.

Considerati i principali mutamenti normativi, è utile ora considerare lo sviluppo degli accordi sopra citati, tra Stato e Pôle emploi, che definiscono le priorità d'intervento dei servizi per l'impiego. Già nel Piano strategico del 2012 si trovavano due importanti elementi cardine del futuro sviluppo dei servizi per il lavoro: il potenziamento dell'offerta di servizi digitali e la promozione della personalizzazione tramite servizi mirati alle esigenze degli utenti. Oltre a questi due asset erano citati altri importanti obiettivi, quali la creazione di una maggior vicinanza con le aziende e gli attori locali, ampliando la rete di riferimento del Pôle emploi, e la valorizzazione delle competenze presenti nei servizi per il lavoro. Si trattava quindi di piani volti più a accrescere l'efficacia d'intervento delle politiche attive che ad introdurre nuovi tipi di sostegno.

Questi obiettivi sono stati confermati nel successivo Piano Strategico 2015-2020 e declinati in 6 asset principali:

- accoglienza e accompagnamento: si tratta dei servizi volti ad accogliere l'utenza e a fornire le informazioni iniziali per procedere alla strutturazione di un percorso volto all'inserimento lavorativo (assistenza in relazione alle opportunità di formazione, consulenza, borse di mobilità e integrazione sociale o professionale).

- ricerca e incontro domanda-offerta: ricerca delle offerte lavorative e quindi delle aziende a cui offrire un servizio di assistenza nella selezione dei candidati e di supporto nel contatto con gli stessi;

- controllo: impegno da parte del Pôle Emploi a mantenere aggiornato l'elenco delle persone in cerca di lavoro al fine di garantire il monitoraggio dello status della ricerca di lavoro in Francia;

---

<sup>9</sup> Si tratta di una revisione della negoziazione collettiva, che mira a rendere più flessibile e dinamica la contrattazione tra datore di lavoro e lavoratori. In particolare è stata dibattuta (e contestata) la volontà di garantire più flessibilità alle aziende, che hanno ottenuto la possibilità di ridefinire gli orari di lavoro in base alle variazioni dei picchi d'attività del ciclo economico anche in assenza di accordi di settore.

<sup>10</sup> Concetto assimilabile alla legislazione delegata italiana.

- gestione degli indennizzi: affidamento al Pôle Emploi della gestione degli indennizzi contro la disoccupazione per conto dello Stato;
- gestione e monitoraggio dei dati da parte del Pôle Emploi (raccolta, elaborazione e messa a disposizione del pubblico di una vasta serie di dati relativi al mercato del lavoro e agli indennizzi erogati).
- attuazione delle politiche pubbliche: Pôle Emploi attua tutte le azioni relative alla sua missione affidategli dallo Stato, dalle autorità locali e da Unédic.

Per quanto riguarda i servizi per la persona gli obiettivi presentati dal Piano sono: assistenza nella ricerca dell'occupazione; analisi delle competenze e dei bisogni formativi; supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo, supporto alla mobilità professionale, strutturazione di un percorso di formazione individualizzato; gestione di strumenti finalizzati all'incontro tra domanda e offerta. Per quanto riguarda i servizi alle imprese gli obiettivi invece sono: informazioni sul mercato del lavoro locale; pubblicazione delle offerte di lavoro; assistenza nella preselezione e reclutamento; assistenza negli adempimenti amministrativi, messa a disposizione di database di candidati/persona in cerca di lavoro; aiuti finanziari per l'assunzione e la formazione.

Il Pôle Emploi adatta inoltre la sua offerta alle esigenze dei richiedenti in termini di frequenza dei contatti e alla natura del follow-up. I servizi sopra elencati prevedono infatti quattro modalità d'intervento:

- supporto rafforzato: rivolto alle persone più lontane dal lavoro, che hanno bisogno di incontri fisici regolari con il proprio consulente;
- supporto guidato: per le persone in cerca di lavoro che necessitano di un supporto regolare nella loro ricerca, attraverso contatti con le agenzie, per telefono o via e-mail;
- seguito e supporto nella ricerca di un lavoro: questa modalità è rivolta ai candidati più indipendenti che sono vicini al mercato del lavoro. In questa situazione, i contatti sono essenzialmente digitali;
- supporto globale: in collaborazione con i consigli dipartimentali, il Pôle Emploi crea gruppi di lavoro in cui si riuniscono consulenti e parti sociali. In questo modo si crea un'azione concertata dove il consulente di Pôle Emploi e le strutture partners forniscono un supporto completo alla persona.

Considerando sia le linee guida che i piani di sviluppo che il Pôle Emploi sta seguendo si può sottolineare la forte attenzione rivolta agli strumenti digitali e al servizio di *matching* tra domanda e offerta. È stata ribadita la centralità della strategia "100% Web", implementando corsi di formazione on-line gratuiti in formato MOOC e attivando la piattaforma "Emploi Store", un portale che racchiude in un "unico punto di accesso" tutti i servizi offerti da parte sia del pubblico che del privato, al fine di facilitare l'accesso agli utenti. Questa strategia focalizzata sulla digitalizzazione dei servizi cerca di rispondere a due esigenze: da un lato offrire un servizio individualizzato in tempi più rapidi (ad esempio il supporto alle persone in cerca di lavoro si attiva in due mesi e non più in quattro) e, al contempo, risponde alla necessità di avere una raccolta dati più completa sulla situazione del mercato del lavoro. Questo permette di ottenere sia un monitoraggio più adeguato a livello di sistema, al fine di orientare i nuovi obiettivi degli accordi pluriennali, sia una maggior consapevolezza delle condizioni del contesto ai singoli Cpi, che quindi possono strutturare in modo più *responsive* le loro azioni e la formazione proposta. Diviene evidente che anche nella fase di raccolta dati viene tenuto in considerazione un principio che, intuitivamente, non è in genere associato a tale attività: la personalizzazione del servizio. È infatti chiaro che anche il modello francese (condividendo l'orientamento italiano) cerca di unire una *governance* centrale e delle linee guida comuni con un approccio operativo capace di tenere in considerazione le peculiarità contestuali (dinamiche economiche locali, settori predominanti, ecc.) e personali (fattori di ostacolo al rientro nel mercato del lavoro di natura fisica, psicologica o professionale).

Proprio seguendo questo orientamento, i servizi hanno compreso che è sempre più essenziale porre maggior attenzione al lato della domanda di lavoro e ai bisogni delle aziende. Cercando di trovare strumenti sempre più adeguati alla rilevazione e al soddisfacimento di questi bisogni si osserva una forte attenzione alle difficoltà incontrate durante il reclutamento; per cercare di affrontare il problema si tenta di creare contatti più personalizzati e diretti con i datori di lavoro, definendo in modo più preciso il targeting delle *vacancies*. Ad esempio il cambio di prospettiva nell'uso del *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois* – ROME, che è passato da un approccio basato sulla professione a un approccio basato sulle competenze che specifica le *skills* attese per il profilo professionale, mostra una maggiore

capacità di intercettare le richieste delle aziende.

In linea con gli obiettivi degli accordi precedenti, anche la convenzione per gli anni 2019-2022 indica tre principali obiettivi: conoscere meglio e anticipare i bisogni delle persone in cerca di lavoro e offrire servizi personalizzati lungo tutto il percorso professionale, offrendo una diagnosi approfondita e un aggiornamento periodico delle condizioni della persona; rispondere più efficacemente alle difficoltà di assunzione delle imprese attraverso una conoscenza più approfondita delle loro necessità e pre-selezionando accuratamente i candidati adatti; sviluppare le competenze e le qualifiche delle persone in cerca di lavoro per facilitare il loro inserimento. È quindi facile osservare come i servizi alle aziende rimangano al centro delle prospettive future delle attività dei servizi per l'impiego, divenendo un asset sempre più curato.

Dopo avere tratteggiato una visione d'insieme del sistema e gli obiettivi generali, è utile osservare le risorse di cui dispone il Pôle Emploi. Si tratta di un'autorità pubblica articolata in diversi livelli di governance: nazionale, regionale (26 *Directions régionales*) e locale (905 agenzie). In questo quadro si collocano anche i partenariati (93) stipulati dal Pôle Emploi con i dipartimenti per sviluppare l'*accompagnement global* (lo strumento per l'accompagnamento della persona alla ricerca di lavoro ove siano presenti difficoltà e vincoli di carattere personale, economico, sociale). A livello gestionale, l'organizzazione svolge tutte le sue attività nel quadro di riferimento creato dal consiglio di amministrazione, nel quale siedono rappresentanti di numerose istituzioni coinvolte, a vario titolo, nel mercato del lavoro<sup>11</sup>. Il personale è composto da 55.052 operatori, di cui 51.005 assunti con contratti a tempo indeterminato, 2.809 con contratti a tempo determinato e 1.238 con contratti agevolati. Sul totale degli operatori oltre 20.000 sono consulenti dedicati all'accompagnamento al lavoro e circa 4.300 sono consulenti dedicati alle imprese.

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, specifica i requisiti richiesti per ottenere i fondi per gli interventi 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 (*Conseil Régional pour l'Emploi*), presieduto dal Prefetto della Regione e composto da rappresentanti dei principali attori del mercato del lavoro locale (ad esempio: organizzazioni datoriali enti locali, *Maisons de l'emploi* etc.). All'interno di Pôle emploi le direzioni regionali sono responsabili dello sviluppo e della gestione di accordi di partenariato con i principali datori di lavoro locali o regionali. Gli accordi prevedono forme di supporto in merito ad attività formative, accompagnamento all'inserimento dei lavoratori in azienda, attività di reclutamento tramite simulazione e *follow-up* post-assunzione. Ogni direzione regionale dispiega la sua rete di agenzie locali all'interno delle indicazioni territoriali per essere il più vicino possibile alle specificità dei territori. L'organizzazione delle attività del Pôle Emploi è centralizzata ma nel 2019 è iniziata una sperimentazione in tre Regioni che rafforza il loro ruolo nell'attuazione delle politiche di formazione professionale. Ancora in fase transitoria, la sperimentazione mira ad accordare maggior autonomia nella definizione delle aree specifiche per la formazione così come a creare progetti pilota dei servizi. Si nota quindi un'apertura al decentramento delle funzioni e dell'autonomia che tuttavia risulta ancora in una fase transitoria e di sviluppo.

Per il Pôle Emploi è possibile avvalersi della collaborazione di vari enti tra cui i *Cap Emploi*, la rete specializzata per l'inserimento dei disabili, le *Missions Locales*, che svolgono una missione di servizio pubblico di prossimità per l'inserimento lavorativo e sociale dei giovani, e le *Maisons de l'Emploi*, forme di partenariato locale create per ottimizzare il servizio fornito a persone in cerca di lavoro e aziende e per anticipare le esigenze occupazionali dei territori. Sebbene non siano esclusivamente dedicate ai servizi per il lavoro, ci sono inoltre 1.013 *Maisons de services au public*<sup>12</sup> (MSAP) che collaborano con Pôle Emploi. I soggetti summenzionati operano sul mercato del lavoro attraverso accordi di partenariato con Pôle Emploi. Le Agenzie del lavoro private operano invece in regime di subappalto e supportano le

---

<sup>11</sup> Il consiglio di amministrazione è composto da 20 membri nominati dal Ministro del lavoro, rinnovabili per tre anni. Oltre al direttore generale comprende cinque rappresentanti dello Stato, cinque rappresentanti dei sindacati, cinque rappresentanti delle organizzazioni dei datori di lavoro, una persona qualificata nominata dal Ministro responsabile dell'impiego, più altri rappresentanti designati dalle regioni e dagli enti locali ed un revisore economico e finanziario generale.

<sup>12</sup> Una *Maisons de services au public* è struttura che offre assistenza e supporto amministrativo su diverse questioni legate alla vita quotidiana, tra le quali c'è anche il lavoro. Si tratta quindi di centri generali sia di accoglienza che di supporto digitale.

eventuali carenze del sistema pubblico. Le politiche attive per il lavoro sono quindi frutto di una concertazione nazionale e di una successiva declinazione regionale, con la partecipazione di una molteplicità di attori in grado di supportare tutti i possibili target.

### 1.2.3. Quadro di sintesi. Analogie e differenze tra il modello francese e quello italiano

Dopo aver presentato brevemente i due modelli, la tabella che segue intende riepilogarne le principali caratteristiche. La tabella presenta un quadro sinottico basato su tre dimensioni: l'inquadramento normativo, il rapporto tra dimensione nazionale e dimensione regionale/locale dei servizi, il rapporto tra attore pubblico e attori privati.

*Box 1. Quadro sinottico riepilogativo delle principali caratteristiche dei modelli italiano e francese dei servizi per l'impiego*

	Italia	Francia
<b>L'inquadramento normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 da erogare su tutto il territorio nazionale (L. 183/2014, Dlgs. 150/2015)</li> <li>• Il Dlgs. 150/2015 fissa i principi generali: elenca i servizi di politica attiva del lavoro che i Cpi devono erogare; fornisce la definizione dello status di disoccupato; delinea le principali caratteristiche e finalità del Patto di servizio personalizzato</li> <li>• Il decreto 4/2018 del Ministero del lavoro ha specificato i livelli essenziali delle prestazioni da erogare su tutto il territorio nazionale</li> <li>• ANPAL, ente dotato di personalità giuridica posto sotto la vigilanza del Ministero, definisce gli standard di servizio e il coordinamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro, del collocamento dei disabili, e delle politiche di attivazione dei lavoratori disoccupati, nonché la definizione delle metodologie di profilazione degli utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competenza per le politiche sull'occupazione è statale</li> <li>• L'attore principale della rete dei servizi per l'impiego è il Pôle emploi: agenzia governativa dotata di personalità giuridica, autonomia finanziaria e decisionale [Legge n. 2008/126]</li> <li>• Gli obiettivi di Pôle emploi e la relativa allocazione finanziaria sono definite in base ad un accordo pluriennale tra Stato, Unédic e lo stesso Pôle Emploi</li> <li>• L'organizzazione svolge tutte le sue attività nel quadro di riferimento creato dal consiglio di amministrazione, composto da 20 membri nominati dal Ministero del Lavoro</li> <li>• Nel triennio 2016-2018, con la <i>Loi Travail</i>, la <i>Loi d'Habilitation</i> e la <i>Loi Avenir</i> si è intervenuti sulle procedure di contrattazione collettiva e sul diritto del lavoro, ampliando il ruolo della contrattazione aziendale e settoriale: l'intero processo ha modificato il contesto di riferimento dell'azione dei servizi per l'impiego</li> </ul>
<b>La dimensione verticale: i rapporti tra servizi centrali e regionali/locali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leggi regionali disciplinano le modalità di svolgimento delle attività connesse all'erogazione dei servizi per l'impiego</li> <li>• 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 (forte territorializzazione del sistema dei servizi)</li> <li>• 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; le 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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, specifica i requisiti richiesti per ottenere i fondi per gli interventi e individua eventuali partner locali con cui cooperare nell'attuazione delle politiche</li> <li>• 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</li> <li>• Ogni direzione regionale coordina una rete di agenzie locali</li> <li>• 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 così come a creare progetti pilota dei servizi.</li> </ul>
<b>L'assetto orizzontale: i rapporti con i soggetti privati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il tipo di collaborazione instaurata con i soggetti privati varia in base ai contesti regionali</li> <li>• Questo rapporto può avvenire secondo due logiche: una integrativa e una complementare. Nel primo caso ci si riferisce 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'utente richiede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Le Agenzie del lavoro private operano in regime di subappalto e supportano le eventuali carenze del sistema pubblico</li> </ul>

## 2. I SERVIZI EROGATI

Nel precedente capitolo si è fatto riferimento alla *governance* dei servizi per l'impiego e a come questa è articolata a livello nazionale. Dato che l'erogazione dei servizi è, soprattutto in Italia, affidata al livello territoriale, è utile soffermarsi sulle modalità con le quali tale erogazione si articola nei diversi contesti al fine di comprendere sia le tendenze comuni che le differenze.

### 2.1. Le prestazioni offerte e le articolazioni regionali dei due modelli

#### 2.1.1. Toscana

Il nuovo modello di governance prevede il mantenimento in capo alla Regione della funzione di programmazione, attraverso la definizione delle linee di indirizzo e degli obiettivi della rete regionale dei centri per l'impiego, nonché degli standard qualitativi regionali dei servizi per il lavoro, e il monitoraggio e analisi delle politiche del lavoro attraverso le attività dell'Osservatorio regionale del mercato del lavoro. L'adozione del modello agenziale trasferisce su ARTI (Agenzia Regionale Toscana per l'Impiego), istituita con Legge regionale 8 giugno 2018, n. 28 – ente dotato di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, dipendente della Regione ai sensi dell'articolo 50 dello Statuto - la responsabilità della gestione della rete regionale dei centri per l'impiego, nonché dei servizi erogati e delle misure di politica attiva e dei servizi erogati a cittadini e imprese. ARTI gestisce la rete dei centri per l'impiego toscani, che conta 47 Cpi e 16 sportelli o servizi territoriali, in cui sono impiegati circa 400 dipendenti. A questi si aggiungono gli operatori privati (circa 300) operanti all'interno dei Cpi; questi ultimi operano sulla base di contratto di appalto stipulato tra Regione Toscana – Direzione Lavoro e un consorzio creato dalle otto agenzie precedentemente legate ai servizi per il lavoro. In particolare, richiamando le due logiche di interazione tra pubblico e privato sopra elencate, integrativa e complementare, è evidente che gli operatori privati appena citati e inseriti nei Cpi rientrano nella prima fattispecie, prestando i loro servizi in seguito ad una procedura di appalto. Oltre a questi operatori la Regione ha previsto anche l'accreditamento dei soggetti privati come diretti erogatori dei servizi che l'utente richiede, secondo la logica collaborativa-competitiva. A livello operativo si rileva un buon livello di collaborazione con le agenzie private, con una lieve differenza tra quelle operanti nel campo dei servizi di formazione e le agenzie per il lavoro. Per quanto concerne le prime i Cpi solitamente prestano la loro collaborazione a questi enti indicando ai loro utenti i corsi o mettendo a disposizione le loro sedi. Con le agenzie per il lavoro il rapporto risulta più complesso. Secondo quanto emerso dalle interviste, i contatti sono molto frequenti a fronte dell'erogazione di alcuni servizi ma risultano rari i progetti comuni o gli scambi di conoscenze.

A livello organizzativo le linee di indirizzo vengono fornite dalla Direzione Lavoro della Regione, mentre la loro applicazione è affidata ad ARTI, che ne assicura la realizzazione operativa attraverso la rete dei Cpi. Al fine di garantire un'efficace collaborazione sono previste frequenti riunioni di coordinamento dello staff dei vari enti.

La Toscana ha adottato i LEP previsti dal decreto nazionale in modo tempestivo; ha inoltre spesso anticipato le tendenze nazionali, sia con il passaggio dalla gestione provinciale a quella regionale, sia adottando la propria Carta dei Servizi. Per ciascuno dei servizi erogati, la Carta indica le finalità della prestazione, le modalità di erogazione, i destinatari, i tempi di accesso, i termini entro i quali viene erogato il servizio, la durata e i riferimenti degli uffici ai quali rivolgersi. I servizi alle persone presenti nella Carta sono i seguenti: prima informazione orientativa; orientamento di base, patto di servizio personalizzato e *profiling*; formazione orientativa di gruppo; orientamento specialistico; supporto all'autoimpiego; iscrizione al collocamento mirato (l.68/99); mediazione linguistico/culturale; informazione e orientamento per i giovani in diritto dovere istruzione; promozione e tutoraggio dei tirocini non curricolari; accompagnamento al lavoro; individuazione e validazione delle competenze; Giovanisi; Garanzia Giovani; assegno di ricollocazione; reddito di cittadinanza; presa in carico integrata per soggetti in condizione di vulnerabilità; Servizio EURES; supporto per la formazione a distanza; avviamento a selezione nella pubblica amministrazione; elenchi di prenotazione per il settore agricolo. Sono presenti nella Carta anche servizi diretti alle imprese e ai datori di lavoro pubblici e privati: informazione/consulenza per le imprese; incontro domanda/offerta di lavoro; promozione dei tirocini non curricolari; marketing; avviamento a selezione nella pubblica amministrazione; supporto ai datori di lavoro in riferimento alla l.68/99

(collocamento dei disabili); Servizio EURES; elenchi di prenotazione per il settore agricolo.

Proprio in merito ai servizi offerti alle imprese appare fondamentale creare un maggior legame con le aziende locali al fine di intercettare in modo più preciso i loro bisogni e, al contempo, creare una rete più solida e diffusa di relazioni da parte dei Cpi. Comprendere in modo più accurato il fabbisogno delle imprese significa riuscire a incanalare le loro richieste in termini di competenze e professionalità in una *vacancy* dai caratteri definiti. Per far ciò gli operatori dei servizi per l'impiego devono conoscere in modo più approfondito l'azienda e le logiche che muovono i percorsi imprenditoriali; per gli operatori si tratta quindi di sviluppare competenze specifiche in termini di *marketing* e gestione d'impresa e di strutturare una relazione più diretta e continua con le aziende. In questo modo, consapevoli delle reali necessità che un'azienda presenta e delle figure effettive di cui questa ha bisogno è possibile operare una miglior selezione dei candidati (migliorando quindi il servizio di intermediazione) o strutturare percorsi di formazione specifici che possano professionalizzare l'utente che desidera ricoprire quella posizione (migliorando il servizio di formazione e *profiling*). I servizi toscani si stanno già muovendo in questa direzione, attraverso l'adozione di pratiche di pre-selezione rivolte a singole aziende, con l'organizzazione di specifici eventi per le aziende e con il potenziamento del servizio di *scouting* (che per adesso vede la sua sperimentazione nel Cpi di Livorno in relazione all'economia blu).

Queste azioni richiamano un importante principio, che si rivela essere uno dei maggiori punti di forza dei Cpi: la personalizzazione del servizio. Questo principio rimane valido sia a livello individuale che aziendale: garantire una maggior capacità di rispondere in modo efficace a situazioni diverse sia per fattori individuali (psicologici, attitudinali etc.) che contestuali (cercare lavoro in piccole imprese o grandi, in piccole realtà o grandi città etc.) assicura una maggiore efficacia del servizio. Per rendere operativo questo principio, oltre alla creazione di un rapporto più diretto - che implica uno sforzo in termini di risorse molto elevato -, la Regione ha provveduto ad implementare strumenti digitali che consentano di strutturare i percorsi in modo autonomo (es. TRIO), oltre a prevedere l'assistenza degli operatori formati al fine di facilitare l'inserimento lavorativo. Se da un lato si evidenziano i lati positivi dell'applicazione di tale principio, dall'altro è necessario sottolineare che l'erogazione di servizi personalizzati richiede la presenza di un organico numericamente adeguato ad effettuare il servizio. In Toscana nel 2019 sono state presi in carico circa 280.000 utenti e circa 20.000 datori di lavoro, a fronte di un organico che conta circa 700 dipendenti all'interno dei Cpi (pubblici o privati). Ne consegue un carico di lavoro elevato e la possibilità, per gli operatori, di dedicarsi in modo specifico ad ogni utente per un numero limitato di ore/incontri.

### 2.1.2. Sardegna

A livello regionale la Sardegna ha riformato la propria gestione dei servizi per l'impiego nel 2016, passando da una *governance* provinciale ad una regionale e istituendo l'Agenzia Sarda per le politiche attive del lavoro (ASPAL), ente dotato di personalità giuridica e autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, patrimoniale e di proprio personale. ASPAL ha riunito sotto un'unica direzione gli otto distaccamenti provinciali, cercando di omogeneizzare e standardizzare i servizi offerti e le prassi. Tale sforzo ha richiesto la formazione degli operatori sia dal punto di vista digitale (con la gestione unica del Sistema informativo lavoro) che organizzativo (dal punto di vista strutturale ma anche di coordinamento). Oltre che ad un differente modello di *governance*, questa trasformazione ha portato ad aumentare il personale dei Cpi. I Centri per l'Impiego in Sardegna sono 28, a cui si sommano 10 sedi periferiche: vi operano quasi 650 dipendenti, e nel corso del 2020 è previsto un aumento della dotazione organica di 121 unità. Anche in questo caso la collaborazione con gli enti privati è possibile secondo le modalità integrative e collaborative. Nel caso sardo viene maggiormente sottolineato, dai rappresentanti dei Cpi, la presenza di accordi con agenzie formative, associazioni datoriali o sindacati, mentre non vengono menzionate le agenzie per il lavoro. Un altro importante aspetto da considerare riguarda i progetti sperimentali a favore di migranti e cittadini stranieri che solitamente sono gestiti da società cooperative che risultano vincitrici di bandi al fine di garantire un miglioramento dei servizi offerti.

Come nel caso toscano, anche in Sardegna l'agenzia regionale ha un ruolo di programmazione e coordinamento delle attività che devono essere erogate nelle sedi territoriali dei Cpi. L'ASPAL è organizzata in una Direzione Generale e in sette servizi, come previsto dalle DGR 36/7 e 37/12 del giugno 2017: Bilancio e Rendicontazione; Risorse umane e formazione; Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e

manutenzioni dei beni mobili e immobili; Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione; Coordinamento dei servizi territoriali e Progetti su base regionale e comunitaria. I primi tre servizi riguardano servizi interni, che però, in alcune loro articolazioni, si rivolgono anche all'utenza (URP, gestione dell'accesso agli atti e di alcune funzioni del settore giuridico-amministrativo). Gli altri quattro settori sono invece rivolti direttamente all'erogazione di servizi alle persone e alle imprese. Agli utenti viene garantita: la presa in carico tramite l'orientamento di base, specializzato o individualizzato; la stipula del patto di servizio (cui segue la verifica del rispetto del patto e le eventuali sanzioni); l'analisi delle competenze e, ove necessario, la revisione del patto di servizio. Oltre a ciò è attivo un servizio di formazione e riqualificazione delle competenze (partendo dall'analisi pregressa), finalizzato a migliorare l'occupabilità del soggetto, obiettivo che viene perseguito anche tramite l'attivazione di tirocini o stage. Dal lato dell'impresa i servizi offerti riguardano: la promozione del Cpi nelle aziende (*job account*, si veda *infra* il capitolo sui servizi innovativi); la rilevazione dei fabbisogni professionali delle aziende; il supporto alle imprese nella fase di selezione del personale; la consulenza al fine di richiedere, ove possibile, lo stanziamento di incentivi all'assunzione. La direzione dei servizi alle imprese ha inoltre in carico la regolamentazione e gestione dei procedimenti dei cantieri comunali, la regolamentazione e gestione dei procedimenti ex art. 16 L. 56/87 (selezioni per l'assunzione nella pubblica amministrazione di personale con titolo di studio non superiore alla scuola dell'obbligo) e la gestione lavori socialmente utili.

I rappresentanti dei Cpi intervistati hanno sottolineato che il rispetto degli standard previsti per i LEP comporta un forte carico di lavoro. Ai servizi è infatti richiesto, al fine di garantire tali standard, un incremento delle risorse umane dedicate alle politiche attive (incremento già previsto per l'anno in corso, come ricordato poc'anzi). Inoltre, secondo quanto riferito nelle interviste ai rappresentanti dei Cpi, la differenza tra ambiti territoriali appare rilevante. In contesti piccoli si osserva come il principio di personalizzazione dei servizi, considerato anche in questo caso come la carta vincente per l'inserimento lavorativo degli utenti, sia offerto senza particolari problemi, mentre si osserva una difficoltà nel rapporto con le imprese. Queste ultime, piccole e solitamente a conduzione familiare, hanno una maggiore propensione a rivolgersi al Cpi al fine di ottenere aiuti monetari, incentivi e finanziamenti, più che manodopera. Questa dinamica invece si inverte in contesti più grandi, nei quali il flusso di utenza non permette di offrire una personalizzazione elevata dei servizi ma il numero di aziende presenti è invece tale da accrescere il ricorso a servizi come *Job account*. Il caso sardo invita quindi ancora una volta a riflettere sulla necessità di adattare l'erogazione dei servizi alle caratteristiche dei territori, assumendo come punto cardine il principio della personalizzazione del servizio. Si rileva dunque una generale necessità di potenziare l'applicazione di tale principio (aumentando gli operatori disponibili, fornendo un miglior servizio di *Job account*) e di offrire anche possibilità di incontri diretti tra domanda e offerta al fine di velocizzare il *matching* tra le due parti.

### 2.1.3. Liguria

In Liguria la governance dei servizi per il lavoro è basata sul modello regionale. Con L.R. 29/2018, art. 42, Regione Liguria ha avocato la funzione in materia di gestione dei Centri per l'impiego (prima in capo all'Agenzia regionale per il Lavoro, la Formazione e l'Accreditamento - ALFA), indicando il 1 aprile 2019 quale data di trasferimento dei dipendenti dei Cpi in capo all'Amministrazione regionale con conseguente riorganizzazione del Settore Politiche del Lavoro e Centri per l'Impiego. Il suddetto Settore prevede attualmente cinque distinte U.S.S. (Unità Servizi Speciali) di cui quattro relative ai Centri per l'impiego territoriali ed una trasversale riferita al Collocamento mirato e al supporto all'attuazione di progetti speciali. A Regione Liguria fanno capo i 13 centri per l'impiego e una sede distaccata. A far data dal 1 aprile 2019 a oggi le risorse operanti nei Centri per l'Impiego liguri sono 245. Con il passaggio alla *governance* regionale si è cercato di promuovere la standardizzazione dei servizi e l'omogeneità delle prestazioni, oltre che elevare le competenze degli operatori presenti nei Cpi (sia internalizzando risorse che assumendone o formandone di nuove). Il processo attuato ha portato a migliorare la qualità dei servizi offerti, soprattutto consentendo lo sviluppo di colloqui mirati e promuovendo – in particolare nei centri di Ponente, più vicini al confine con la Francia - la mobilità transfrontaliera attraverso uno stretto legame con la rete EURES (nel solo anno 2019 si contano più di 100 colloqui). Tuttavia negli ultimi anni secondo uno degli intervistati si è anche accresciuto lo scollamento tra politiche del lavoro da un lato e politiche della formazione e dello sviluppo economico locale dall'altro. Inoltre, nonostante gli sforzi messi in campo durante il

passaggio, attraverso le interviste è stata rilevata la necessità di incrementare ulteriormente il personale disponibile nei Cpi per far fronte all'esigenza di costante miglioramento dei servizi.

La DGR n. 915/2017 ha provveduto ad introdurre un modello di accreditamento dei soggetti privati per l'erogazione dei servizi per il lavoro, al fine di ampliare e rafforzare gli interventi realizzati dalla rete dei servizi pubblici per l'impiego regionali. Attraverso l'istituto dell'accreditamento, la Regione riconosce a un operatore, pubblico o privato, l'idoneità a partecipare al sistema regionale dei servizi per le politiche attive del lavoro, anche mediante l'utilizzo di risorse pubbliche, nel rispetto dei principi e criteri stabiliti dalla normativa nazionale e regionale, a completamento dell'offerta di servizi erogati dai Centri per l'Impiego. A gennaio 2020 il numero di soggetti accreditati è pari a 42, attivi in 72 sedi operative dislocate sul territorio regionale.

Per quanto riguarda l'implementazione della normativa di sistema i responsabili dei Cpi sottolineano come l'approccio messo in campo dai legislatori sia "ondivago": in particolare, secondo il responsabile dei centri di Genova e La Spezia, le modalità operative connesse all'introduzione del Reddito di cittadinanza hanno "voluto piegare una misura di sostegno al reddito nella cornice delle politiche del lavoro con effetti spesso paradossali e con grande confusione indotta tra gli operatori e anche tra i beneficiari delle misure stesse". Ne è risultato un carico di lavoro gestibile a fatica con le risorse umane disponibili e con una dotazione strumentale ritenuta insufficiente. Sebbene i LEP siano stati implementati e le procedure per l'erogazione dei servizi siano state ben definite, gli intervistati segnalano l'aggravio del carico di lavoro (soprattutto burocratico) sugli operatori, aggravio che rischia di limitare l'efficacia dell'intervento e il beneficio fornito all'utente.

Al netto delle difficoltà rilevate è utile considerare quali servizi sono attivi sul territorio ligure. Per quanto riguarda gli utenti i servizi rispecchiano ciò che è previsto dai LEP:

- accoglienza (analisi delle richieste e dei fabbisogni dell'utente);
- anagrafe del lavoro: viene effettuata una lettura degli obiettivi professionali dell'utente e si provvede alla formalizzazione della dichiarazione di immediata disponibilità (DID), registrando e aggiornando, ove necessario, la condizione occupazionale della persona;
- informazione: sono fornite le necessarie informazioni in merito alle opportunità di formazione, agli strumenti per la ricerca attiva del lavoro messi a disposizione, alle opportunità lavorative e alle normative sul lavoro;
- patto di Servizio: seguendo il principio della condizionalità, il Cpi stringe con il disoccupato il suddetto Patto, che prevede una serie di azioni vincolanti rispetto alle necessità professionali dell'utente;
- collocamento mirato di disabili e categorie protette;
- orientamento professionale: attraverso l'attività di *counseling* l'utente è indirizzato ad un percorso formativo e professionale che ne soddisfi i bisogni e ne consenta il reinserimento nel mercato del lavoro;
- tirocini: servizio rivolto a giovani o adulti in cerca della prima occupazione, che fornisce loro la possibilità di effettuare esperienze formative direttamente negli enti selezionati;
- *matching*: si tratta del servizio principale del Cpi, l'incontro tra domanda e offerta tramite l'analisi delle *vacancy*, la pubblicazione delle stesse sul portale informatico e l'attività di preselezione.

L'ultimo punto dell'elenco vede come target anche le imprese, rispetto alle quali i Cpi offrono le seguenti prestazioni: consulenza in merito alla normativa sul lavoro; supporto nella trasmissione delle comunicazioni obbligatorie; pubblicazione degli annunci di lavoro sul portale dedicato e supporto nella gestione delle candidature.

Oltre a questi servizi, alcuni Cpi liguri offrono due importanti novità dal punto di vista dei servizi per il collocamento:

- *Job club*: si tratta di piccoli gruppi di ricerca attiva del lavoro formati al fine di far emergere risorse e attitudini degli utenti per favorire il loro ingresso nel mercato del lavoro;
- *Job speed date*: vengono contattate delle aziende private per simulare con utenti del Cpi dei colloqui di lavoro che occasionalmente si sono trasformati in reali assunzioni.

Per quanto riguarda le modalità di accesso ai servizi, seguendo il processo di digitalizzazione e le indicazioni del Dlgs 150/2015 la Regione Liguria ha creato il portale MiAttivo a cui è necessario iscriversi al fine di accedere alle prestazioni.

I referenti dei Cpi intervistati hanno affermato che i servizi, per risultare efficaci, necessitano di uno sforzo anche da parte degli utenti, che in genere considerano il Cpi come un ente 'certificatore', incaricato di svolgere esclusivamente

attività burocratiche. Tuttavia la personalizzazione delle prestazioni non è sempre possibile, poiché dipende dal numero di operatori in rapporto al flusso di utenza (ovvero al tempo a disposizione di ogni operatore per seguire una singola persona). Per comprendere il rapporto esistente basti pensare che a fronte dei 170 operatori presenti nei Cpi sono state registrate le prese in carico di 56.162 persone fisiche<sup>13</sup> e di 2.246 aziende, con la provincia di Genova che copre da sola poco più della metà degli utenti presi in carico. A livello di servizi erogati si nota che i servizi di accoglienza sono quelli con il maggior numero di prestazioni erogate nel 2019 (in crescita dal 2017), mentre i servizi di primo livello, i secondi per numerosità di prestazioni erogate, presentano nell'ultimo triennio un'andamento decrescente<sup>14</sup>.

In linea con le altre regioni anche i Cpi liguri stanno dedicando un numero crescente di operatori al rapporto con le imprese al fine di ampliare la loro rete e di rafforzare la loro capacità di intermediazione. Per favorire l'incontro tra domanda e offerta i responsabili dei Cpi hanno sottolineato la necessità di disporre di più personale da dedicare al rapporto con le imprese (potenziando le attività di *marketing*); al fine di attirare un numero maggiore di aziende suggeriscono inoltre di vincolare l'accesso ad alcuni incentivi all'utilizzo di un sistema di preselezione dei Cpi pubblici.

#### 2.1.4. Corsica

In Corsica sono presenti cinque Cpi a cui si sono rivolti nel 2019 poco meno di 22.000 utenti in cerca di lavoro. Per far fronte a questa richiesta la *governance multi-stakeholder* richiamata nel capitolo 1 consente di mobilitare le competenze e le risorse messe in campo sulla base del quadro normativo generale, ma tenendo conto del tessuto economico locale e della stagionalità di molte attività. Considerata l'esistenza di poche agenzie formative sul territorio, un asset principale della buona riuscita delle politiche per il lavoro è la conoscenza del contesto e la capacità di coordinamento tra i vari enti pubblici e privati al fine di offrire una "individualizzazione" del servizio: grazie all'attuazione del principio della personalizzazione ogni struttura dovrebbe essere in grado di rivolgersi a specifici target rispondendo ad esigenze identificate.

L'articolazione generale dei sei assi elencati nel capitolo precedente rimane valida per tutti i Cpi francesi, ed è ricondotta operativamente ad alcuni servizi all'utenza erogati sul territorio come i seguenti: accoglienza fisica presso la sede; supporto personalizzato; formazione qualificante; valutazione delle competenze; assistenza all'autoimprenditorialità; utilizzo di social network; newsletter; e-learning; borse di studio e programmi transfrontalieri europei. Nel caso della Corsica si evidenzia una tendenza comune con i Cpi italiani, ovvero il potenziamento dei servizi all'impresa e una maggior attenzione a queste realtà. Sono infatti stati implementati servizi di preselezione dei candidati, aiuti finanziari all'occupazione e analisi delle dinamiche del mercato del lavoro a cui sono dedicati appositi team al fine di supportare i *recruiter*. In particolare, dato che si registra una elevata tendenza all'auto-imprenditorialità e, di conseguenza, l'esistenza di numerose aziende di piccole dimensioni, i Cpi corsi dedicano particolare attenzione ai seguenti servizi alle imprese: fornire informazioni sulla formazione dell'apprendistato; diffondere la conoscenza sui corsi di formazione e gli incentivi finanziari per le imprese; supportare i dirigenti delle imprese nella definizione delle loro esigenze di formazione-reclutamento; collegare i dirigenti d'azienda con i giovani il cui progetto di formazione è stato validato; fornire assistenza nelle procedure amministrative richieste per formalizzare il contratto di apprendistato; supportare il rapporto apprendista-*maître* nella trasmissione di "*know-how*"; fornire mediazione in caso di difficoltà durante il tirocinio.

Seguendo la strategia "100% web" molti servizi sono offerti, ove possibile, anche in formato digitale, consentendo di implementare diversi metodi di ricezione dell'utenza. Oltre a questi servizi "standard" sono messe a disposizione degli utenti la piattaforma "*Emploi store*" e le relative risorse (E-learning, Mooc etc).

Questa forte spinta alla digitalizzazione è utilizzata dal Pôle emploi per monitorare costantemente l'erogazione dei servizi e per verificare l'adeguatezza delle prestazioni: l'analisi approfondita delle informazioni raccolte permette di creare un servizio personalizzato per chi è in cerca di lavoro, rendendo disponibile un quadro più completo della situazione del mercato. Ritorna quindi, anche in questo caso, la centralità del principio della personalizzazione, anche se

---

<sup>13</sup> Non tutte queste prese in carico corrispondono a singole persone fisiche, dato che alcuni utenti sono registrati più di una volta.

<sup>14</sup> Numero di azioni di accoglienza per anno: nel 2017, 53.369; nel 2018, 89.022; nel 2019, 89.999. Numero di azioni di primo livello per anno: nel 2017, 72.037; nel 2018, 61.730; nel 2019, 45.153.

nelle interviste raccolte si sottolinea la necessità di rafforzare le attività rivolte alle fasce più periferiche e marginali delle persone in cerca di lavoro.

### 2.1.5. PACA

Considerata la centralità della dimensione nazionale rispetto alle politiche del lavoro, l'obiettivo dei servizi per l'impiego nei territori francesi rimane invariato, ovvero accrescere l'occupazione e garantire transizioni professionali, in particolare a beneficio dei gruppi più vulnerabili sul mercato del lavoro. Nelle regioni l'operato dei servizi per l'impiego è collocato sotto l'autorità del consiglio regionale, che riunisce i principali operatori responsabili dell'attuazione delle politiche occupazionali a livello territoriale: il prefetto, il Pôle Emploi, le associazioni locali e le organizzazioni specializzate nella formazione e nello sviluppo professionale. Questo permette di "territorializzare" l'offerta di servizi, e sulla base di una diagnosi territoriale condivisa si sviluppa la cooperazione con enti gli locali.

Questo assetto si traduce in prestazioni per le persone come: registrazione e accoglienza; informazione sulle condizioni del mercato del lavoro; orientamento professionale e formazione; supporto e monitoraggio delle condizioni del soggetto; consulenza per l'indirizzo della formazione per le persone in cerca di lavoro; supporto alla mobilità internazionale ed europea; incentivi per lo sviluppo dell'autoimprenditorialità. Il processo di erogazione di tali servizi si articola in un percorso che prevede un primo colloquio diagnostico, sulla base del quale viene redatta una valutazione della distanza dall'occupazione, in base al livello di autonomia nella ricerca di lavoro e ai fattori critici riscontrati. Ogni persona viene quindi inserito in uno specifico *portfolio* di persone con un profilo simile (tutte le persone con profilo simile sono seguite da un consulente specializzato).

Oltre che i servizi alle persone fisiche, anche il Pôle Emploi di PACA offre alcuni servizi per le aziende. Tali servizi si articolano nelle seguenti attività: ricerca del personale; preselezione dei candidati; consulenza e gestione del reclutamento; incentivi volti a facilitare le assunzioni; incentivi al mantenimento del livello occupazionale e per i piani di licenziamenti economici; consulenza per lo sviluppo delle competenze del personale; simulazione di colloqui; stima del costo di assunzione e reclutamento. Sono inoltre disponibili servizi innovativi come *Emploi store*, *Le Lab Pôle Emploi*<sup>15</sup>, forum di incontri diretti tra domanda e offerta, oltre che un servizio di visita in azienda al fine di analizzarne più in profondità bisogni e necessità. Si conferma anche in questo caso una tendenza del Cpi a "uscire" dal suo ambito per andare incontro alle imprese e per cercare di strutturare un rapporto più forte e duraturo con le aziende locali<sup>16</sup>.

Al fine di garantire l'erogazione di questi servizi nella regione PACA la rete di agenzie locali è strutturata in quattro direzioni territoriali con oltre 60 agenzie, nelle quali sono impiegati 4.100 dipendenti. Un organico rilevante che fa fronte ad un altrettanto rilevante numero di persone in cerca di lavoro registrate presso il Pôle (circa 482.000<sup>17</sup>) e di aziende che si sono rivolte al Pôle (33.864, per l'assunzione di oltre 332.000 persone nel 2018).

È stata inoltre costituita una rete di partner locali su tutto il territorio, sia con enti di formazione che con agenzie interinali. Per quanto concerne queste ultime il rapporto è di tipo complementare rispetto all'offerta del Pôle Emploi, concentrandosi solo su specifiche categorie di utenza. In particolare i consulenti per il lavoro possono utilizzare il portale *Base de ressources partenariales* che permette di indirizzare in modo più specifico gli utenti verso l'ente che meglio può rispondere alle necessità manifestate dal percorso professionale intrapreso.

Quattro indicatori sono definiti e condivisi dal livello nazionale a quello delle agenzie al fine di monitorare i contesti locali e le prestazioni. Gli indicatori sono i seguenti: il numero di ritorni al lavoro; il tasso di soddisfazione delle persone in cerca di lavoro; il tasso di pagamenti puntuali delle prestazioni collegate al regime di assicurazione contro la disoccupazione; il tasso di soddisfazione delle aziende che hanno usufruito del servizio di reclutamento. Nel 2019 PACA ha fatto registrare 383.846 rientri al lavoro; i tassi rilevati sono stati in linea (i tassi di soddisfazione aziendale e di pagamento puntuale) o superiori (il tasso di soddisfazione delle persone in cerca di lavoro) rispetto alla media nazionale.

---

<sup>15</sup> Questo format riunisce le persone in cerca di lavoro, le startup, gli agenti di Pôle e i dipartimenti delle risorse umane per scambi costruttivi. Puntando sull'intelligenza artificiale, il LAB è anche un attore dell'innovazione; insieme alla Segreteria Generale per la Modernizzazione dell'Azione Pubblica (DITP) e alla comunità "Future Publics" è in dialogo con molte altre amministrazioni locali.

<sup>16</sup> Il servizio di ricerca delle aziende e di analisi dei loro bisogni è seguito da 401 operatori.

<sup>17</sup> Registrate alla fine del 4° trimestre 2019.

## 2.2. L'utenza

Nel precedente paragrafo, così come nel precedente capitolo, si è fatto riferimento ai servizi per l'impiego dal lato "istituzionale". Si sono analizzate la normativa nazionale, la *governance* multilivello e i servizi erogati sul territorio, lasciando però in disparte un'altra componente essenziale: l'utenza. Comprendere le caratteristiche dell'utenza e come questa si sia modificata nel corso degli ultimi anni è un aspetto essenziale per capire l'evoluzione delle attività dei servizi per l'impiego. Nel presente paragrafo si evidenziano le trasformazioni dei contesti e dell'utenza verificatesi nel corso dell'ultimo decennio, richiamando ove possibile i territori in cui questi si sono verificati. Non si analizzeranno comunque nel dettaglio le singole realtà locali: l'intento è quello di ricostruire un quadro d'insieme a partire dai numerosi problemi comuni ai diversi territori.

In tutti le regioni considerate, al netto delle rispettive peculiarità e della loro differente ampiezza, si è registrato un punto di svolta nei bisogni dell'utenza e nelle azioni intraprese dai servizi a seguito dei mutamenti socio-economici determinati dalla crisi del 2008 e dai suoi riflessi sul mercato del lavoro. La crisi ha significato una vera e propria riconfigurazione dei settori produttivi centrali: in tutti i territori esaminati l'occupazione è declinata nelle attività manifatturiere ed è addirittura crollata nel settore delle costruzioni, a fronte di un incremento generalizzato nel settore turistico. Un mutamento di questo tipo, in una fase di tendenziale contrazione del mercato del lavoro, ha comportato un disequilibrio tra competenze offerte e competenze richieste. Si è "liberata" un'ampia componente della forza lavoro che però, disponendo di competenze divenute improvvisamente obsolete, ha molte difficoltà a reinserirsi nel mercato del lavoro. Si è prodotta così una situazione caratterizzata dalla crescita allo stesso tempo della domanda e dell'offerta di occupazione, nella quale le esigenze di reclutamento delle aziende non hanno trovato risposta, mentre le persone in cerca di lavoro sono rimaste nella condizione di disoccupazione o inattività, incapaci di ricoprire le posizioni richieste. Il *mismatch* tra domanda e offerta emerso in Toscana, Sardegna e PACA ha portato a riflettere sulla necessità di ristrutturare il servizio di orientamento e di formazione, al fine di rispondere alla sfida di migliorare la qualificazione dei candidati e di sviluppare competenze più in linea con le esigenze del mercato del lavoro. Lo sviluppo di settori stagionali, come quello del turismo, ha inoltre generato un effetto dannoso sui percorsi di interazione con i servizi per l'impiego: l'intermittenza di questo tipo di occupazioni non induce in genere gli utenti ad intrattenere un rapporto significativo con i centri, riducendo la propensione a sottoscrivere impegni o ad effettuare percorsi formativi.

Secondo quanto emerso dalle interviste raccolte, anche il forte accento posto negli ultimi anni sul principio di condizionalità presenta effetti ambivalenti. La condizionalità lega le politiche passive alle politiche attive, intendendo favorire allo stesso tempo il reinserimento lavorativo e la responsabilizzazione dell'utente. Tuttavia questo nesso sta producendo - soprattutto nel caso italiano - trasformazioni non del tutto positive nelle interazioni tra utenza e servizi per l'impiego. Molte figure uscite dal mercato del lavoro con la crisi del 2008 possedevano già competenze spendibili, risultando quindi un'utenza abbastanza qualificata (in Italia spesso si trattava spesso di beneficiari della NASpi - Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego ovvero un'indennità mensile di disoccupazione): per molte di queste figure era necessario strutturare un percorso di un aggiornamento e riqualificazione delle loro *skills*. Con l'implementazione del Reddito di cittadinanza l'utenza presenta caratteristiche molto differenti: molte persone mancano dal mercato del lavoro da molti anni, e si configurano pertanto come figure a bassa occupabilità che necessitano di un percorso molto più lungo e strutturato per il reinserimento lavorativo. Questo cambiamento della tipologia di utenza richiede un supporto degli operatori molto personalizzato; tuttavia, tale supporto non è sempre ben compreso e accolto dall'utenza.

D'altra parte le richieste poste al Cpi richiedono una particolare attenzione alla strutturazione di percorsi formativi personalizzati capaci di rispondere in modo puntuale ai bisogni delle aziende e di sostenere in modo forte l'utente, anche qualora questo si trovi in condizioni personali ed economiche fragili. I percorsi creati da operatori specializzati e formati sono spesso in grado di rispondere in modo più efficace alle richieste del mercato del lavoro rispetto a quanto potrebbe farlo un percorso creato autonomamente dell'utente (soprattutto se il soggetto presenta forti fragilità). Questo perché la conoscenza approfondita sia del contesto locale che delle aziende permette al consulente di fornire adeguate

competenze agli utenti. In proposito è utile ricordare nuovamente che gli operatori lamentano sia la carenza di strumenti che permettano un maggior controllo sulla gestione del Patto e dei giustificativi (soprattutto a livello digitale), sia la necessità di migliorare la comunicazione con i soggetti esterni coinvolti nell'attuazione del Patto. Risulta inoltre evidente che alcune modalità di erogazione dei servizi richiedano una revisione: numerosi intervistati hanno segnalato la difficoltà degli utenti a seguire percorsi formativi o per mancanza di risorse economiche o - qualora la formazione sia finanziata -, per mancanza di tempo.

Le esigenze rilevate dal lato individuale sono state influenzate anche dal cambiamento di approccio delle aziende dopo la crisi del 2008. Dal punto di vista della gestione degli organici le imprese hanno cercato di superare l'impatto della crisi – secondo quanto emerso dalle interviste - attuando principalmente due strategie: da un lato - per una parte rilevante di esse - è stata osservata una non episodica riduzione dei fabbisogni di personale, a fronte di una maggior richiesta di bonus e incentivi finanziari per l'abbattimento del costo del lavoro; dall'altro lato il segmento di imprese capaci di uscire rafforzate dalla crisi ha raggiunto una maturità e un livello di fabbisogni più elevato, articolato e specifico anche in termini di personale. Rispetto a questo segmento 'evoluto' i centri sono chiamati a selezionare in modo più puntuale utenti che abbiano competenze tecniche, professionali o trasversali mirate, rendendo così necessario il potenziamento (quantitativo e qualitativo) dei sistemi di selezione, che devono essere capaci di rispondere ad un livello di ricerca più "raffinato" (anche ricorrendo agli strumenti digitali). Ne consegue anche la necessità di potenziare le attività formative: aumentando la specificità delle competenze richieste dalle aziende, aumenta anche il *gap* che una persona in cerca di lavoro dovrà colmare per risultare di nuovo occupabile.

### 2.3. Aspetti comuni e prospettive transfrontaliere

In questo paragrafo si presenta una riflessione riepilogativa sugli aspetti comuni dei servizi per l'impiego nei territori considerati. La presentazione di alcuni punti chiave introduce le riflessioni sulle prospettive di questi servizi nel quadro transfrontaliero.

Il box 2 riassume sinteticamente i servizi essenziali erogati dai centri nei territori esaminati. Non tutti i centri erogano tutte le prestazioni sotto indicate: il quadro ricostruisce una sorta di minimo comun denominatore ideale del sistema dei servizi per l'impiego nelle regioni M.A.R.E., individuando le aree di attività che i centri – pur nella loro diversità territoriale e operativa – dovrebbero considerare come indispensabili in vista del miglioramento dei servizi di mobilità transfrontaliera.

#### Box 2. Quadro riassuntivo: i servizi erogati

Servizi alla persona
<p><b>Accoglienza e Orientamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Profiling</i>: individuazione e validazione delle competenze dell'utente</li> <li>- Analisi dei fabbisogni dell'utente</li> <li>- <i>Counseling</i> e indirizzo verso percorsi di formazione o tirocini</li> <li>- Supporto nella ricerca attiva del lavoro anche attraverso l'utilizzo degli strumenti digitali</li> </ul> <p><b>Formazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione professionale sulla base dell'analisi dei fabbisogni e/o del patto formativo stipulato</li> <li>- Erogazione di una formazione autonomamente gestibile da parte dell'utente tramite i corsi on line disponibili gratuitamente sulle piattaforme</li> </ul> <p><b>Incontro domanda-offerta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Match</i> tra individui e imprese</li> <li>- Organizzazione eventi di incontro diretto tra aziende e candidati</li> <li>- Promozione dei tirocini</li> </ul>
Servizi alle imprese
<p><b>Selezione dei candidati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preselezione dei candidati</li> <li>- <i>Scouting</i></li> </ul>

- Supporto Tirocini e stage

#### **Incentivi**

- Informazioni e supporto sugli incentivi per le assunzioni
- Informazioni e supporto sugli incentivi all'auto imprenditoria

#### **Assistenza specifica**

- Analisi dei bisogni aziendali
- Supporto nella redazione delle *job description*
- *Job account*

Dal punto di vista delle persone in cerca di lavoro, viste le tendenze delle aziende nella ricerca del personale sopra sottolineate, diviene sempre più centrale per i servizi identificare le loro carenze professionali, i loro bisogni formativi e le loro capacità operative. Si tratta quindi di investire nei servizi di *profiling* e *counseling*, potenziando la capacità degli operatori di intercettare questi bisogni e di fornire un accompagnamento/orientamento che permetta all'utente di usufruire al meglio delle altre prestazioni dei centri, ovvero la formazione e i tirocini. Questi due servizi possono permettere di colmare le lacune possedute sia a livello di conoscenze che a livello pratico, consentendo di svolgere esperienze lavorative e di innescare un processo di riattivazione dell'occupabilità del soggetto. È importante sottolineare soprattutto il ruolo del tirocinio come esperienza professionalizzante: esso può permettere di coprire i fabbisogni di molti tipi di impresa, da quelle più grandi e strutturate alle piccole imprese artigiane, nelle quali il passaggio del *know-how* è fondamentale.

Detto questo, rimane ancora "irrisolto" un punto cardine dell'operato dei centri, ovvero l'intermediazione tra domanda e offerta. Dal lato degli utenti i centri sostengono e aiutano la persona sia nella ricerca desk, attraverso strumenti tradizionali e digitali, sia dando la possibilità di usufruire di canali di incontro diretto con una o più aziende, come dimostrano i *recruiting days*, descritti nel successivo capitolo. Per quanto riguarda le imprese gli sforzi dei servizi sono rilevanti sia a livello di interazione (ne è un esempio il servizio di *job account*) che di supporto. Proprio perché la domanda si rivela sempre più focalizzata e specifica è necessario ampliare il ventaglio di prestazioni che i centri possono offrire ai loro utenti e, di conseguenza, è necessario ampliare la rete di relazioni: è essenziale saper rispondere ai bisogni che l'azienda richiede, fidelizzarla e supportarla al fine di garantire la creazione di una relazione di lungo periodo. Per questa ragione appare sempre più importante offrire servizi come il supporto alla descrizione delle *vacancy* (con il doppio vantaggio di avere anche una miglior definizione dei candidati da selezionare) e la preselezione dei candidati: anche in questo caso maggiore è la conoscenza del background aziendale e del suo *core business* migliore sarà il risultato di questi servizi. In quest'ottica i centri possono essere un veicolo essenziale per ampliare la rosa di candidati disponibili per l'azienda, soprattutto se si considera la possibilità per questi servizi di interagire a livello sovralocale e sovregionale.

Analizzando le opportunità e gli ostacoli rispetto alla creazione di scambi transfrontalieri si sono già osservate tre macro-tendenze che rappresentano caratteri comuni rilevabili in tutti i territori e che denotano una visione comune sulla quale è possibile sviluppare servizi capaci di muoversi nell'ottica transfrontaliera. Le tre tendenze comuni evidenziate nel grafico 23 sono la personalizzazione delle prestazioni, la digitalizzazione dei servizi e la crescente attenzione per il rapporto con le aziende.

*Grafico 23. Macro-tendenze comuni nello sviluppo dei servizi per l'impiego delle regioni MA.R.E.*



1. *La personalizzazione delle prestazioni.* Nell'analisi dei servizi offerti dalle Regioni si è sottolineato il ruolo sempre più importante della personalizzazione dei servizi. Tener conto delle fragilità e degli ostacoli che una persona incontra nella ricerca del lavoro è sicuramente un passo essenziale per poter strutturare il percorso di riqualificazione; altrettanto importante è capire le reali esigenze in termini occupazionali di un'azienda, per comprendere meglio quali candidati possano ricoprire la *vacancy* proposta. Se i vantaggi dell'applicazione di questo principio sono intuitivi ed evidenti è altrettanto necessario sottolineare come la sua applicazione non sia sempre semplice. In contesti piccoli può essere più agevole offrire un percorso personalizzato, in ragione di flussi di utenza non elevati; in altri casi emerge invece il problema delle risorse disponibili. Conoscere in modo approfondito una realtà locale o la condizione di un utente richiede un investimento molto elevato in termini temporali per gli operatori; in presenza di flussi di utenza sostenuti questo investimento non è concretamente realizzabile. Emerge qui il problema delle risorse umane, sia a livello numerico che professionale (per riuscire a stringere un rapporto solido, soprattutto con le aziende, è necessario avere una preparazione elevata e specifica), problema che si traduce in crescenti fabbisogni di risorse finanziarie. Al di là dell'aspetto economico – che dipende dalle condizioni politiche, istituzionali e di contesto peculiari ad ogni territorio – è comunque possibile pensare di ricorrere a due strategie: la digitalizzazione (già in atto) e la definizione di accordi nazionali o transnazionali. Nel primo caso si fa riferimento a tutti quegli strumenti che possono ridurre il carico di lavoro in capo al singolo operatore, che potrà quindi dedicare più tempo agli utenti: si tratta quindi in primo luogo di rendere maggiormente autonomi gli utenti stessi (ad esempio proponendo l'auto-formazione), e di velocizzare l'espletamento di pratiche burocratiche amministrative. Se le regioni stanno già mettendo in atto questa soluzione, i responsabili dei servizi intervistati rilevano ancora una non perfetta dotazione di strumenti digitali che permettano di liberare abbastanza tempo agli operatori; in ogni caso, gli stessi responsabili ritengono che questa strategia, per quanto essenziale, non permetterà di risolvere il problema nella sua interezza. La seconda linea di azione che potrebbe essere messa in campo riguarda la definizione di accordi nazionali o transfrontalieri finalizzati a scambiare e a rendere fruibili le basi dati, le informazioni e le *best practices* messe in campo in ciascun territorio: anche in questo caso, ovviamente, si presuppone una forte digitalizzazione dei servizi e degli strumenti condivisi.

2. *La digitalizzazione.* Proprio osservando il processo di digitalizzazione, si nota come entrambi i Paesi hanno implementato le rispettive piattaforme con l'intento di gestire su queste ultime l'incontro tra domanda e offerta. Lo scopo è quello di offrire un servizio più rapido, snello e meno burocratico, oltre che indirizzare in modo più specifico e orientato gli sforzi degli attori chiamati in campo, affinando quanto più possibile le ricerche\richieste di lavoro. La costruzione di una banca dati digitalizzata ampia e puntuale risponde inoltre ad un'ulteriore esigenza, quella di agevolare il monitoraggio e la valutazione: una maggior conoscenza delle criticità riscontrate dai servizi, degli utenti più fragili o dei trend relativi alle *vacancy* permette una più efficace riprogettazione delle azioni. Si può quindi affermare che la digitalizzazione dei servizi sta assumendo un ruolo sempre più rilevante all'interno delle politiche per il lavoro, divenendo così un *asset* imprescindibile in quanto "primo ed essenziale test" della sempre più necessaria alfabetizzazione digitale di utenti, operatori e imprenditori.

3. *Il rafforzamento della relazione con le aziende.* I servizi per l'impiego dell'area M.A.R.E. mostrano un terzo aspetto comune: il continuo tentativo di migliorare la capacità di *matching* tra domanda e offerta. Osservando gli assetti normativi e la gestione dei servizi si può notare come in tutti i territori si guardi con sempre maggior interesse al lato dell'offerta di lavoro. Consapevoli che la singola persona fisica in cerca di lavoro rimane un target centrale, i centri stanno dedicando sempre più attenzioni anche ai datori di lavoro. Si tratta di una interazione che non vede più il servizio come attore passivo a cui l'azienda si rivolge in cerca di forza lavoro; al contrario, tale interazione implica un ruolo sempre più attivo del servizio nell'andare "sul campo": il centro cerca le imprese, le incontra, le conosce e offre loro i propri servizi. Questo risultato si può ottenere solo se vengono soddisfatte alcune condizioni: gli operatori devono essere in grado di dialogare con le aziende, capirne i bisogni e "tradurli" in modo efficace in termini di *vacancy*, *job description*, *soft skills* o competenze professionali al fine di permettere una più facile interazione con le persone in cerca di lavoro.

Occorre ricordare che lo sviluppo dei servizi in chiave transfrontaliera può basarsi sullo sviluppo e/o sul

consolidamento di esperienze già esistenti, come la rete EURES (*European Employment Service*). EURES è 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 (Unione Europea, Norvegia, Islanda e Liechtenstein; la Svizzera partecipa alla rete grazie ad accordi bilaterali). 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.

La ricognizione effettuata nell'ambito del presente progetto ha permesso di raccogliere i dati sui servizi EURES presenti nelle regioni MA.R.E. Per quanto riguarda PACA, Pôle Emploi dispone nella regione di circa 10 consulenti dedicati (sui 100 consulenti EURES presenti a livello nazionale); tali consulenti, la cui attività è orientata in base al Paese di riferimento di ciascuna candidatura<sup>18</sup>, accompagnano le persone che cercano di realizzare un'esperienza di lavoro all'estero. Anche le società francesi o straniere che hanno un progetto di reclutamento internazionale possono contattare i consulenti specializzati di Pôle Emploi.

In Corsica, al contrario, il servizio EURES non è più operativo. Pôle Emploi Corsica ha comunque istituito l'offerta di servizi di mobilità internazionale (OSMI: *Offre de Service de Mobilité Internationale*): nel 2019 nell'ambito di questo servizio 308 persone in cerca di lavoro hanno presentato 479 domande di mobilità internazionale<sup>19</sup>.

Nel contesto italiano la Toscana si distingue per la peculiare esperienza delle borse di mobilità (le caratteristiche di questo servizio sono descritte in dettaglio nel capitolo 3); da notare che nel 2019 gli utenti che hanno utilizzato i servizi EURES nei Cpi toscani sono stati 2.399. Nello stesso anno gli utenti presi in carico in Sardegna sono stati ancora più numerosi (3.350), aspetto che segnala sia le non irrilevanti dimensioni della domanda di mobilità transfrontaliera<sup>20</sup>, sia la presenza di cospicue esperienze organizzative in questo ambito all'interno del sistema dei servizi. Per quanto riguarda la Liguria nel 2019 sono stati effettuati 110 colloqui EURES, in calo rispetto ai 251 del 2018 e ai 329 del 2017.

Come si è appena accennato, tra i servizi delle regioni MA.R.E. volti a facilitare la creazione di percorsi di mobilità transfrontaliera sono già presenti contatti e relazioni. Il responsabile del Cpi di Olbia ha ricordato che la sua organizzazione ha 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. Un altro degli intervistati corsi ha ricordato che scambi di pratiche, di strumenti e di diagnosi sono già stati realizzati tra Pôle emploi Corsica e i servizi sardi. Un'intervistata toscana ha affermato di essere chiaramente consapevole di come siano già oggi presenti molti presupposti per poter sviluppare proficue opportunità di scambio con le regioni francesi.

Per favorire lo sviluppo di un'offerta di servizi congiunti i responsabili dei centri intervistati hanno individuato come punto di partenza la creazione di una serie di profili comuni nei settori nei quali si registra una mobilità più intensa<sup>21</sup>. Un intervistato ha proposto di definire in via sperimentale un atlante comune delle professioni nei settori individuati come prioritari: una proposta che se da un lato appare particolarmente utile al fine di validare, a livello internazionale, le competenze di una figura professionale e quindi di rendere più facile e rapido il *matching* anche con aziende estere, dall'altro si configura come una sfida sicuramente impegnativa, in quanto richiede un coordinamento tra più enti a diversi livelli di *governance*. A questa proposta andrebbe infatti associato lo sviluppo di una piattaforma/banca dati integrata nella quale sia possibile navigare per imprese e utenti tra le varie offerte di lavoro non solo della regione considerata ma di un'area più ampia (sia essa basata su un progetto di scambio, su accordi bilaterali, o su altri presupposti).

Un altro intervistato (il direttore operativo di Pôle Emploi PACA) ha ipotizzato la definizione di un "pacchetto" di opportunità di lavoro transfrontaliero – anche in questo caso in alcuni settori preventivamente identificati come prioritari -

<sup>18</sup> Secondo quanto riferito nell'apposita scheda le richieste riguardano con maggiore frequenza Germania, Belgio e Svizzera.

<sup>19</sup> Il 60,3% delle candidature OSMI nella regione è stato realizzato dall'agenzia di Ajaccio. La percentuale di domande accolte è stata del 96%, e soltanto il 18,9% dei candidati ha concluso anticipatamente la propria esperienza all'estero. Il settore d'impiego più frequente è stato quello del commercio.

<sup>20</sup> Gli utenti del servizio sono stati in maggioranza maschi (1.765, a fronte di 1.585 femmine). Oltre la metà delle richieste (1.790 casi, corrispondenti al 53,4%) sono giunte da persone di età compresa tra 15 e 34 anni, ma è rilevante anche l'incidenza delle persone con età compresa tra 35 e 49 anni (1.490 casi, corrispondenti al 44,5%).

<sup>21</sup> Per il responsabile dei Centri per l'Impiego di Genova e La Spezia, "il tema del riconoscimento reciproco di percorsi di formazione è centrale, 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".

sotto forma di laboratorio integrato di servizi e azioni di formazione. Questo pacchetto potrebbe integrare le offerte di servizi esistenti nei diversi paesi transfrontalieri e dovrebbe essere accompagnato 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. Una strategia come questa richiederebbe inoltre una fase di formazione interna per gli operatori attraverso corsi e seminari che permettano di uniformare le conoscenze, di standardizzare le procedure e di scambiare le *best practices* dei rispettivi contesti.

La definizione di una potenziale strategia di sviluppo di servizi congiunti pone in ogni caso di fronte a tre questioni di non facile risoluzione: l'individuazione preventiva e in via sperimentale dei settori prioritari (necessaria sia nell'ottica dell'atlante comune delle professioni, sia in quella dell'offerta del "pacchetto integrato"), individuazione che verosimilmente dovrebbe muoversi nell'ambito dei settori delle filiere blu e verde, dell'alloggio e ristorazione e del commercio in senso ampio; l'individuazione della piattaforma e degli strumenti digitali comuni, a partire dalla ricognizione dei punti di forza e di debolezza della piattaforma EURES (ritenuta da un'intervistata "troppo rigida" e quindi attualmente non del tutto funzionale alle esigenze dell'utenza); le trasformazioni in corso dei mercati del lavoro, non ancora facilmente leggibili - stante il sovrapporsi di fattori di crisi endogeni con gli effetti ancora non del tutto calcolabili dell'emergenza Covid (si vedano sul punto le brevi note contenute nel capitolo 4) - ma d'altra parte anche potenzialmente foriere di un'ulteriore accelerazione dei processi di digitalizzazione e delle prestazioni lavorative a distanza.

Qualsiasi sia la scelta strategica, al fondo resta la necessità di condividere un linguaggio comune tra servizi con storie ed esperienze differenti. Lo sviluppo di servizi integrati finalizzati alla promozione della mobilità transfrontaliera richiede quindi una forte volontà politico-istituzionale, e presuppone un forte dispendio di risorse sia in termini economici che umani: basti pensare alla creazione delle infrastrutture fisiche e digitali, alla standardizzazione delle procedure, agli accordi tra enti, alla formazione degli operatori. La stessa apertura dei rispettivi "confini" si scontra con vincoli di natura differente (organizzativa, socio-economica, legale) che impongono un'attenta riflessione sulle modalità di progettazione e sviluppo di servizi congiunti.

### 3. I SERVIZI INNOVATIVI

Nell'ottica di favorire lo scambio di buone pratiche tra le regioni MA.R.E. è utile analizzare le esperienze innovative già offerte o in via di sperimentazione nei diversi contesti regionali. Per questa ragione nel presente paragrafo si presentano in modo sintetico le buone prassi rilevate dal progetto. Nella parte finale si sottolineano gli aspetti comuni e le sfide connesse all'implementazione di questi progetti.

Per quanto riguarda le buone pratiche presentate dalle regioni Corsica e PACA si tratta di attività già avviate all'interno del sistema dei servizi per l'impiego francesi che i servizi per l'impiego delle due regioni intendono sviluppare ulteriormente nei rispettivi contesti o realizzare *ex novo* mutuandole da altre esperienze territoriali. In particolare, nel caso dei servizi innovativi indicati dalla Corsica si tratta di attività già svolte nel territorio di PACA che la regione corsa intende realizzare anche nel proprio contesto. Per questo motivo le buone pratiche presentate da queste due regioni sono presentate sotto una voce comune denominata *Francia: Corsica e PACA*.

#### 3.1. Toscana

##### *La borsa di mobilità*

###### Obiettivo

Gli obiettivi del servizio sono il rafforzamento della rete EURES e la promozione della mobilità professionale al fine di incrementare le competenze e le possibilità di inserimento lavorativo.

###### Target

I destinatari della borsa sono i disoccupati o inattivi iscritti al CPI, senza limite di età. Essendo un'attività di mobilità estera è previsto un colloquio EURES.

###### Descrizione

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. A fronte di un intervento EURES molto rigido sia per l'incontro tra domanda e offerta che come sistema di distribuzione della borsa e rimborso, il progetto presenta elementi d'innovazione.

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.

Come detto, 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. Il contributo è forfettario e definito in 500 euro al mese nel caso di contratto di lavoro subordinato o di 750 euro in caso di tirocinio.

Il progetto è finanziato dal Fondo Sociale Europeo. L'avviso è stato pubblicato a Maggio 2017 e scadrà il 31 Dicembre 2020. Le risorse impegnate per la borsa sono 2.771.530 euro; ad aprile 2020 sono già stati spesi 1.950.000 euro.

I beneficiari della borsa finora sono stati 475 (231 uomini e 244 donne), con un'età media di 29 anni. In 2/3 dei casi la borsa è stata erogata per coprire contratti di lavoro, nel restante terzo per coprire tirocini. I Paesi di destinazione principali sono Regno Unito (107), Spagna (85), Germania (75) e Francia (40). I settori in cui gli utenti hanno lavorato sono stati principalmente ristorazione (77), alberghi (46), imprese di costruzione e impianti (15) e servizi sanitari (11).

###### Aspetti innovativi e punti di forza

- Solitamente le borse di mobilità sono vincolate ad un limite di età, mentre in questo caso tale limite è assente.
- È possibile stipulare un contratto con aziende trovate in modo autonomo dal richiedente della borsa senza essere vincolati alle offerte che propone il Cpi.
- Le procedure amministrative e burocratiche sono fortemente semplificate in quanto il rimborso è forfettario e non è richiesta la stipula del contratto al momento della richiesta della borsa (basta una lettera d'impegno).

- Non è necessario presentare una rendicontazione complessa della borsa e della spesa sostenuta.

#### Debolezze e criticità

- L'assenza di un vero ruolo di match tra domanda e offerta da parte del CPI, che delega questo compito al singolo utente, trasforma talora questa autonomia in un punto di debolezza.
- Spesso l'utenza che accede alla borsa è ancora poco competente a livello di procedure amministrative: in questi casi esse, per quanto semplificate, rappresentano ancora un ostacolo.

#### Il servizio di preselezione

##### Obiettivo

Il servizio riguarda la preselezione dei candidati da parte del CPI. L'obiettivo è migliorare il servizio di incontro tra domanda e offerta, fornendo una prestazione tempestiva, qualificata e gratuita alle aziende.

##### Target

Il servizio è offerto a tutte le aziende che ne facciano richiesta. Esulano dal servizio le richieste relative a contratti di partita Iva o a provvigione per i quali è consigliata l'offerta diretta.

##### Descrizione

Il servizio fornisce una rosa di candidati per ogni vacancy proposta.

Le attività proposte dal progetto, a livello organizzativo, si possono dividere in due parti: *Desk match* e *Recruiting day*. La finalità delle azioni rimane la medesima, ovvero aumentare la possibilità di matching tra domanda e offerta attraverso un servizio di preselezione dei candidati; tuttavia differiscono le modalità con cui sono perseguite queste finalità.

Nel primo caso si fa riferimento ad un intervento di consulenza alle imprese in cui l'operatore svolge un lavoro di affiancamento nell'identificazione del fabbisogno aziendale, prende in carico alcune *vacancy* e instaura così un rapporto con le aziende nella speranza di fidelizzarle. A fronte di ciò il CPI fornisce una rosa di candidati già selezionati dalla banca dati IDOL o, se necessario, prende in carico anche la preselezione motivazionale dei candidati. Selezionati i CV l'azienda procede ad effettuare il colloquio con i candidati.

Nel secondo caso viene organizzato un evento in cui aziende e candidati s'incontrano. Durante l'evento le aziende si presentano direttamente ai candidati in un momento diverso dal contesto formale del colloquio (che può comunque avere luogo durante l'evento). Si evidenzia quindi la duplice natura dell'evento: da un lato facilita l'incontro tra domanda e offerta (a fronte della preselezione di candidati e aziende) e dall'altro ha una valenza orientativa. Solitamente vengono coinvolte, in questa fase, aziende medio-grandi (con 50 o più dipendenti) che beneficiano di una presentazione unica a tutti i candidati ritenuti interessanti.

Il settore che utilizza più frequentemente il servizio è il turismo; anche nel settore manifatturiero (e nella pelletteria in particolare) si rileva una buona fruizione. In genere le aziende vi fanno ricorso per la selezione di qualifiche medio basse e solo raramente per offerte concernenti profili elevati. Il servizio viene utilizzato sia da aziende medio-piccole che da gruppi di aziende medio-grandi. Per queste seconde aziende si ricorre con maggiore frequenza al *Recruiting day*.

##### Aspetti innovativi e punti di forza

- Il candidato ha maggiori possibilità di interagire con le imprese e di approfondire le dimensioni che ritiene interessanti, oltre ad avere la possibilità di essere selezionato solo per offerte che si adattano al suo profilo.
- Il vantaggio per le aziende deriva dalla selezione più accurata dei candidati presentati e dal risparmio di risorse derivante da un minor numero di colloqui, nonché da un miglior risultato nella copertura della vacancy, potendo scegliere tra candidati più specializzati e competenti.
- Il CPI riesce ad allargare la propria rete e ad instaurare rapporti di fiducia con le aziende, divenendo un punto cardine per la ricerca di personale.
- Il servizio di preselezione, avvalendosi principalmente di risorse interne al CPI (sia pubbliche che private) risulta sostenibile e, come modello, trasferibile.

##### Debolezze e criticità

- La necessità di personale altamente competente, non sempre disponibile: il personale deve avere una forte

conoscenza del tessuto economico locale ed elevate competenze digitali e nell'uso di piattaforme comuni.

- I Recruiting day richiedono uno sforzo organizzativo ed economico elevato; non sono sostenibili se non a fronte di un numero alto di possibili match. È necessario che siano presenti sul mercato molte offerte simili che i candidati possono ricoprire e che verosimilmente proverranno da una grande azienda con molte vacancy.
- Gli utenti con meno competenze informatiche perdono spesso le notifiche e gli avvisi che il sistema fornisce.
- La fragilità delle relazioni fiduciarie create con le aziende. Inizialmente il servizio riusciva a recuperare alcuni dati che IDOL perde a livello di incrocio di domanda e offerta (assunzioni da aziende consociate o tramite agenzia). Questo servizio si è perso perché le aziende non rispondono più al questionario loro sottoposto.

## 3.2. Liguria

### LinkedIn

#### Obiettivo

Dato che negli ultimi anni il social recruiting, ovvero la ricerca di candidati attraverso i social network, è diventato sempre più rilevante, attraverso l'utilizzo del social network LinkedIn i Cpi liguri potenziano il servizio di incrocio tra domanda e offerta, l'orientamento e la formazione dei propri utenti.

#### Target

I destinatari sono sia persone fisiche (di ogni età e livello di digitalizzazione) che aziende. Per i primi - utenti iscritti al Centro per l'impiego disoccupati oppure occupati in cerca di nuova occupazione - il servizio di accompagnamento è gratuito; per le seconde il Centro per l'Impiego deve sottoscrivere apposito contratto con LinkedIn che fornisce le credenziali di accesso: il servizio rivolto alle imprese richiede quindi il pagamento del costo per l'utilizzo della piattaforma LinkedIn.

#### Descrizione

Il Progetto LinkedIn nasce dall' Accordo tra ALFA Liguria, Agenzia regionale per il Lavoro la Formazione e l'Accreditamento, e LinkedIn.

Il servizio fornisce indicazioni su come creare un profilo efficace, sviluppare la propria rete professionale e ricercare opportunità lavorative attraverso il social network LinkedIn.

La sperimentazione della durata di sei mesi da settembre 2018 a febbraio 2019 presso i Centri per l'Impiego ha riguardato una prima fase di formazione degli operatori referenti individuati (*recruiter*), uno per ogni provincia, e una successiva fase di utilizzo della piattaforma LinkedIn con l'applicazione pratica degli strumenti forniti, sia per il servizio rivolto alle persone, sia per il servizio rivolto alle imprese.

Il servizio è fornito nell'ambito del percorso di orientamento e di accompagnamento al lavoro degli utenti, sia attraverso colloqui individuali sia attraverso l'organizzazione di laboratori di gruppo. Durante il colloquio individuale viene fornito un servizio mirato alla singola persona e alle sue esigenze. Data l'importanza di alcuni parametri per la stesura del profilo – quelli riguardanti, ad esempio, competenze e sommario -, è possibile svolgere durante il colloquio una vera e propria parte orientativa sull'analisi delle *skills*, attitudini e abilità, nonché sulla capacità di comunicazione. Nel laboratorio l'utente impara a creare il proprio profilo e a renderlo più visibile ed efficace, ad usare al meglio la piattaforma per informarsi, aggiornarsi, ampliare la propria rete di contatti e trovare lavoro. La funzione *recruiter* della piattaforma LinkedIn viene utilizzata per una ricerca della figura professionale in base all'impostazione dei diversi filtri (requisiti richiesti dall'azienda, competenze, livello di esperienza).

#### Aspetti innovativi e punti di forza

- Permette agli utenti di acquisire alcune competenze digitali, e di comprendere e riflettere su concetti come *job description*, profilo efficiente e "*web reputation*". Si ha inoltre la possibilità di confrontarsi con *case studies* pratici e profili di altri utenti. La piattaforma offre inoltre la possibilità di ampliare la propria rete professionale e di seguire corsi di formazione presenti sul social.
- Permette ai Cpi di disporre di vari livelli di filtri e strumenti per la ricerca di profili professionali specifici per rispondere alle esigenze aziendali. La velocità di risposta e la possibilità di utilizzare la *dashboard* da parte di più utenti rendono il

servizio particolarmente efficace.

- Essendo uno strumento digitale, la trasferibilità di questo servizio è molto elevata e facile da eseguire, al netto della formazione necessaria agli operatori.

#### Debolezze e criticità

- Finita la fase di sperimentazione finanziata, il servizio LinkedIn presso il Cpi è rivolto esclusivamente alle persone. Si perde quindi un importante lato del servizio e della possibilità di incrociare domanda e offerta.

### Recruiting day

#### Obiettivo

Il servizio ha come principale obiettivo la promozione dell'incontro di domanda e offerta di lavoro. Ulteriore obiettivo è quello di promuovere e sviluppare relazioni dirette con le imprese per conoscerne i fabbisogni professionali e formativi e svolgere efficacemente un ruolo di consulenza e supporto.

#### Target

Il servizio si rivolge a entrambi i target di riferimento dei Cpi, individui e aziende. I primi comprendono sia persone disoccupate o in cerca di una nuova occupazione che specifici target con competenze specialistiche; per quanto riguarda le seconde il servizio può essere rivolto ad un particolare settore economico oppure aperto alla partecipazione di aziende che ne facciano richiesta appartenenti a settori diversi.

#### Descrizione

Il servizio prende spunto dalle esperienze dei vari *career day* largamente diffusi sul territorio nazionale ed estero, ma che solitamente sono inseriti all'interno di eventi e contesti più vasti, come fiere del Lavoro, saloni per l'Orientamento e la Formazione. Il format del *Recruiting day* adottato Centri per l'Impiego mira invece a concentrare l'attenzione esclusivamente sul servizio di incontro domanda/offerta.

L'evento è organizzato in uno spazio messo a disposizione\concordato con il Cpi in cui, nella data selezionata, le aziende organizzano incontri conoscitivi e colloqui. Il *Recruiting day* può essere rivolto ad un particolare settore economico o può essere impostato in modo più generalista ampliando la partecipazione alle aziende che ne fanno richiesta appartenenti a diversi settori. Può essere inoltre affiancato da eventi collaterali (convegni, presentazioni aziendali, seminari, laboratori, ecc.) di interesse per aziende, cittadini, o per stakeholder del territorio.

In carico al Cpi resta la fase di organizzazione dell'evento, comprensiva di individuazione e allestimento della location, individuazione delle aziende e contatto delle stesse, organizzazione di eventuali workshop, seminari ecc. Si viene quindi a creare un ruolo dei Cpi come interlocutori e "partner" delle aziende, mettendo a sistema le risorse. In considerazione dell'impostazione e dell'entità dell'iniziativa, i costi sono collegati alla disponibilità o meno di spazi attrezzati, alla produzione del materiale di comunicazione, all'eventuale ricorso a pubblicità sui media. Tali costi possono essere sostenuti con risorse interne o con risorse del FSE.

I *recruiting days* finora svolti hanno visto la collaborazione della Rete EURES, per la valorizzazione della mobilità professionale e la promozione delle opportunità lavorative in Italia e nello spazio economico europeo.

#### Aspetti innovativi e punti di forza

- Il servizio permette a persone fisiche e aziende di entrare in contatto con il Cpi e di conoscerne le funzioni.
- Per chi è alla ricerca di lavoro il servizio consente di incontrare direttamente presso le postazioni dedicate i responsabili risorse umane delle diverse aziende, conoscere da vicino la realtà lavorativa per cui ci si candida, consegnare il proprio curriculum vitae e sostenere contestualmente un colloquio di selezione.
- I candidati hanno la possibilità di aggiornarsi e orientarsi sui diversi settori sia a livello di competenze tecniche sia di *soft skills*. Sono infatti gli stessi imprenditori a raccontare ai candidati quali sono oggi le capacità tecniche ma anche le *soft skills* più ricercate dalle aziende.
- Per quanto riguarda le aziende il servizio consente di incontrare un'ampia rosa di candidati nella stessa giornata sia per posizioni lavorative che di tirocinio, accorciando i tempi di ricerca e selezione dei candidati. Il supporto dei Centri per l'Impiego azzerà i costi di selezione in quanto il servizio mette a disposizione dell'azienda, gratuitamente, sia la piattaforma on line [www.formazioneilavoro.regione.liguria.it](http://www.formazioneilavoro.regione.liguria.it) per la pubblicazione delle offerte e per l'incrocio

domanda/offerta, sia gli spazi fisici con postazione dedicata per colloqui di selezione e per presentazioni aziendali nel luogo dell'evento.

- Il servizio è facilmente replicabile in altri contesti territoriali.

#### Debolezze e criticità

- L'organizzazione di un *Recruiting day* da parte del Centro per l'Impiego richiede personale dedicato e appositamente formato nell'analisi del mercato del lavoro, nelle tecniche di marketing e comunicazione, nell'analisi dei fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese e, più in generale, nei servizi alle imprese, con buona conoscenza del territorio e di relazione con datori di lavoro, stakeholder e media locali. È quindi richiesto un investimento significativo in termini di formazione e risorse umane.
- Il servizio richiede la disponibilità di idonei spazi attrezzati. La sostenibilità finanziaria dipende pertanto dall'impostazione e dall'entità dell'evento, dalla disponibilità di spazi e di risorse umane ed economiche dedicate.

### 3.3. Sardegna

*Servizio di rafforzamento dell'informazione e dell'orientamento del target giovanile alla mobilità transnazionale*

#### Obiettivo

Rafforzare le competenze degli operatori dei Cpi per poter fornire servizi di informazione e consulenza sulla mobilità giovanile.

#### Target

I beneficiari iniziali del progetto sono gli operatori dei CPI che ricevono una formazione specifica sul tema della mobilità professionale. Il target è rappresentato da disoccupati e lavoratori in cerca di occupazione e utenti dei CPI. Il target più specifico è composto da giovani che richiedono di compiere un'esperienza di lavoro all'estero per rafforzare competenze linguistiche, tecniche ed organizzative.

#### Descrizione

Il servizio è sperimentato su cinque Cpi, per mettere in grado gli operatori di fornire informazioni sulle istituzioni comunitarie per i giovani. Il servizio garantisce formazione continua/capacity building ad almeno 15 operatori ASPAL. È prevista una sperimentazione della durata di due anni prima della messa a regime.

Le risorse finanziarie ammontano a circa 91.500 euro per due anni e provengono dal Fondo Sociale Europeo.

Sono coinvolte le associazioni giovanili e le reti per la mobilità già esistenti e le Università.

ASPAL è già strutturata sulla mobilità giovanile e ha promosso esperienze progettuali che nascono dalle linee d'azione del POR FSE relative al rafforzamento della Rete EURES e alle azioni integrate per la mobilità. È stata creata una rete di operatori nei Cpi specializzata sulla mobilità, appoggiandosi a cinque consulenti e 21 assistenti EURES. Si garantisce un primo orientamento con una rete complessiva che coinvolge 26 soggetti specializzati.

A luglio 2019 è stato pubblicato un avviso che permette la possibilità di svolgere un tirocinio in altre regioni europee (per l'Italia sono incluse Val d'Aosta, Piemonte e Sardegna).

#### Aspetti innovativi e punti di forza

- Si va costruendo una rete dedicata alla mobilità, consentendo una maggior facilità di accesso al servizio e una maggior conoscenza dello stesso, che s'inserisce nel contesto dei servizi già in essere: la rete EURES, che dipendeva dal Ministero, solo da pochi anni è stata integrata nel sistema di servizi per il lavoro, diventando un servizio specializzato.
- Il progetto è stato concepito in modo da valorizzare il personale interno, integrando i finanziamenti UE con fondi regionali.
- Il servizio, non basandosi su specificità territoriali, può essere trasferito in altri contesti al netto di un sostegno alla formazione necessaria.

#### Debolezze e criticità

- Il progetto può contribuire a mettere a sistema il servizio di informazione, ma si riscontrano difficoltà nella mancanza di prospettive occupazionali concrete ed opportunità di mobilità.

## Orientamento specialistico – Strumento PerformanSe

### Obiettivo

Il servizio supporta le attività di orientamento e di bilancio delle competenze. Vengono infatti rafforzate le capacità degli operatori di orientare il percorso per l'occupabilità delle persone in cerca di lavoro durante la consulenza orientativa e di sviluppo di carriera. Agli utenti viene fornito un insieme di elementi atti a stimolare una riflessione sulle loro competenze e sulla loro condizione.

### Target

A partire da novembre-dicembre 2019 gli operatori hanno iniziato a sperimentare lo strumento utilizzandolo sia con l'utenza spontanea dei propri CPI di appartenenza, sia nell'ambito di un progetto più vasto rivolto a 200 lavoratori di un'azienda in fase di liquidazione che per i quali sono state attivate misure di politiche passive (CIG in deroga) e misure di politiche attive rivolte all'aggiornamento/riqualificazione professionale (formazione) o di sostegno alla creazione di impresa.

A regime i destinatari potranno essere tutti gli utenti dei CPI e/o specifici target definiti da accordi o da progetti specifici.

### Descrizione

La piattaforma prevede la compilazione da parte dell'utente di un breve questionario (10-15 minuti)<sup>22</sup> in grado di restituire alla persona interessata uno strumento di presa di coscienza delle sue competenze e risorse personali. Ciò consente di comprendere come queste competenze e risorse possano armonizzarsi in un contesto professionale e/o nella ricerca o nell'esercizio di una professione; su questa base l'operatore sviluppa l'attività di orientamento.

L'uso dello strumento è stato oggetto di attività formative che hanno coinvolto 72 operatori distribuiti in modo equilibrato tra i centri della regione.

### Aspetti innovativi, punti di forza e debolezza

- Attraverso il report, l'operatore ottiene immediatamente un'ampia gamma di elementi di analisi e di riflessione che gli consentono di impostare con l'utente un percorso di orientamento specialistico molto accurato, con un risparmio di tempo e di incontri.
- Il questionario è disponibile in 23 lingue diverse. Questo permette all'operatore di garantire la fruizione del servizio ad una platea molto ampia di persone e all'utente la possibilità di rapportarsi allo strumento con maggiore facilità.
- Questo progetto rende possibile costituire nuclei di operatori svincolati dall'appartenenza ai singoli Cpi in grado di intervenire su tutto il territorio regionale nel caso di crisi aziendali e territoriali
- Il servizio si attua in tutti i CPI della Sardegna. È trasferibile e realizzabile in qualsiasi sede.

### Debolezze e criticità

- Si tratta di uno strumento con marchio registrato e quindi di proprietà di un soggetto che ne vende le licenze: il costo dell'acquisto delle licenze per un anno è pari a 40.000 euro; se l'acquisto è senza limite di tempo tale costo va moltiplicato per quattro. Anche le attività di formazione finalizzate alla certificazione sono erogate, su tutto il territorio nazionale, da un unico soggetto autorizzato dall'azienda madre.

## Job Account

### Obiettivo

Il job account è un operatore specializzato nei servizi alle imprese che promuove al di fuori del proprio ufficio un'attività di ascolto e consulenza alle imprese. L'obiettivo specifico è quello di ridurre il *mismatch* nell'incontro tra domanda e offerta a livello locale, avvicinando le imprese del territorio al Cpi e superando l'asimmetria di informazioni esistente.

<sup>22</sup> Il bilancio di competenze richiede preferibilmente l'utilizzo, oltre che dello strumento fondamentale del colloquio, connotato di per sé da una forte componente soggettiva, di strumenti standardizzati o semi standardizzati. Secondo quanto riferito nell'intervista relativa a questo strumento, i Cpi della Sardegna hanno ormai acquisito una consolidata esperienza nell'erogazione di colloqui di orientamento, ma lo stesso non si può affermare con riferimento all'utilizzo dei citati strumenti. Si è posta quindi l'esigenza per l'Amministrazione di dotarsi di detti strumenti e di avviarne una prima sperimentazione nei Centri per l'Impiego. Durante la partecipazione ad un progetto regionale sulle buone pratiche internazionali l'Amministrazione ha avuto modo di visionare uno strumento integrato in uso presso l'ufficio placement dell'Università Sorbona di Parigi che permette, a seguito della compilazione di un questionario strutturato, di ottenere una reportistica in grado di fornire un primo bilancio all'utente sulle sue potenzialità e lacune.

<b>Target</b>
Le imprese.
<b>Descrizione</b>
<p>Dato che le imprese non si recavano nei Centri per l'Impiego e non ne richiedevano i servizi, grazie ad un progetto comunitario (<i>Skills for jobs</i>) si è cominciato a lavorare sulla formazione di una figura professionale specifica. ASPAL è partita con la sperimentazione all'interno del progetto <i>Flexsecurity</i> (anno 2016): il progetto prevedeva azioni di accompagnamento e ricollocazione ai lavoratori espulsi dal tessuto produttivo. La sperimentazione è stata fatta con 10 lavoratori interinali; il loro ruolo era simile a quello dei <i>navigator</i> e ha interessato 4.000 beneficiari.</p> <p>Questa sperimentazione ha messo in evidenza che l'idea di uscire dall'ufficio e di andare ad offrire consulenze alle imprese è apprezzata dalle PMI del territorio: l'operatore infatti visita l'azienda e offre un servizio di consulenza diretta.</p> <p>Per realizzare il progetto ASPAL ha selezionato operatori interni alla rete dei Cpi, dando priorità alle <i>soft skills</i> (comunicazione ed ascolto) più che alle competenze tecniche.</p> <p>L'organizzazione è territoriale, con operatori di riferimento presenti in quasi ogni Cpi. Attualmente gli operatori che svolgono questa funzione sono 30 e operano su tutto il territorio regionale.</p>
<b>Aspetti innovativi e punti di forza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'aspetto innovativo è di tipo organizzativo: il job account è un dipendente pubblico che sviluppa la sua attività al di fuori dell'ufficio offrendo consulenza sul territorio. In questo modo il Cpi "esce" fisicamente sul territorio e investe sul rafforzamento della propria rete.</li> <li>• Basandosi interamente su risorse interne, il progetto risulta facilmente esportabile e sostenibile in termini finanziari.</li> </ul>
<b>Debolezze e criticità</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• È necessario sviluppare delle accortezze a livello organizzativo per far rientrare nello schema del contratto di lavoro attività che richiedono flessibilità oraria.</li> <li>• Si tratta di un'attività che va al di là del servizio prestato in ufficio da chi "timbra il cartellino". Per questo la resistenza maggiore è di tipo organizzativo interno. La criticità è emersa già nella prima fase di formazione: è richiesto un cambio di prospettiva, ascoltare le ragioni dell'impresa e capirne le esigenze è difficile per chi ha sempre lavorato con i cittadini.</li> <li>• Il servizio a regime ha imposto un tracciamento di tutte le attività di promozione che non erano presenti sul sistema informativo regionale. Ad oggi però non sono ancora disponibili dati definitivi su queste attività sull'arco di un'intera annualità.</li> </ul>

### 3.4. Francia: Corsica e PACA

#### *Piattaforma e-DRH*

<b>Obiettivo</b>
L'obiettivo della piattaforma è offrire un servizio capace di rispondere più efficacemente alle esigenze delle aziende in termini di reclutamento del personale: e-DRH è una piattaforma territoriale di servizi e soluzioni condivise per le risorse umane che offre un contatto diretto tra reclutatori e candidati.
<b>Target</b>
Le persone fisiche e le aziende, in particolare quelle con strutture interne carenti per quanto riguarda la selezione delle risorse umane.
<b>Descrizione</b>
<p>Il progetto intende fornire alle PMI prive di una funzione interna riguardante la selezione delle risorse umane le competenze e le buone pratiche delle grandi aziende. La peculiarità risiede nel fatto che la piattaforma è costruita attorno alle competenze. Ogni azienda compila un modulo on-line in cui specifica quale tipo di competenze sta cercando; gli utenti ne compilano uno con le competenze che possiedono. Automaticamente la piattaforma associa i moduli e, in caso di match, i curricula interessanti vengono inviati all'azienda.</p> <p>Grazie alla compilazione dei suddetti moduli, la piattaforma fornisce anche il servizio di "<i>observatoire des compétences</i>", ovvero un monitoraggio delle <i>skills</i> richieste e di quelle presenti sul territorio direttamente visibile sul sito web. In questo</p>

modo è in grado di fornire utili indicazioni sull'orientamento della formazione. E-DRH offre inoltre altri servizi all'utente per rendere più facile la sua integrazione nel territorio (per esempio: supporto per espletare le formalità per il permesso di soggiorno, breve guida al territorio ecc.).

#### Aspetti innovativi e punti di forza

- L'aspetto innovativo riguarda principalmente il servizio di intermediazione basato sulle competenze e non sulle professioni.
- La piattaforma permette alle piccole e medie imprese di usufruire di un servizio di selezione delle risorse umane che non potrebbe svolgere internamente.
- Essendo una piattaforma on-line risulta facilmente trasferibile con un costo molto contenuto.

#### Debolezze e criticità

- Richiede una forte collaborazione tra gli enti e la creazione di una solida rete di partner e aziende che rendano "viva" la piattaforma.
- In base ai dati raccolti non sono chiari i meccanismi di funzionamento dell'algoritmo. La tecnicizzazione del processo di incontro tra domanda e offerta necessita di essere ulteriormente approfondita.

### *Maison de l'emploi et de l'entreprise*

#### Obiettivo

L'obiettivo è la promozione dell'occupazione, della formazione e dello sviluppo economico nel contesto locale.

#### Target

Il target degli interventi sono le aziende e le persone in cerca di lavoro.

#### Descrizione

La *Maison de l'emploi et de l'entreprise* è un'associazione nata per garantire una migliore cooperazione tra gli attori locali al fine di anticipare le necessità occupazionali e le necessità formative e di facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro. Per raggiungere questi obiettivi *La Maison* fornisce interpretazioni sulle dinamiche passate e indicazioni sugli sviluppi futuri eseguendo la *Diagnosi territoriale condivisa*, un'analisi delle dinamiche economiche territoriali riguardante le caratteristiche del mercato del lavoro, i cambiamenti socio-demografici, l'individuazione dei bisogni in termini professionali, di formazione e dei servizi. Questa diagnosi è la base operativa della *Maison*.

#### Aspetti innovativi e punti di forza

- La conoscenza, sempre aggiornata, della situazione locale permette un monitoraggio preciso e un supporto informativo costante.
- Lo scambio tra i vari enti locali incentiva la creazione di soluzioni e approcci condivisi alle esigenze e necessità rilevate sul territorio.

#### Debolezze e criticità

- Richiede un monitoraggio continuo delle situazioni territoriali e un afflusso ingente di dati sia dal lato dell'offerta che della domanda.
- Richiede una rete solida e strutturata di partner che possa mobilitarsi e coordinarsi efficacemente.

### *Démarche Compétence*

#### Obiettivo

Migliorare il servizio di match tra aziende e utenti promuovendo un approccio basato sulle competenze.

#### Target

I target del servizio sono le persone in cerca di lavoro e le aziende.

#### Descrizione

I consulenti del lavoro supportano sia le aziende che gli utenti per offrire un servizio di match basato sulle competenze. Alle imprese viene offerto un supporto nella redazione della *job description*, permettendo di inquadrare meglio le competenze di cui necessitano, e, di conseguenza, di ricevere candidature adeguate. L'utente, tramite due strumenti

(*Mon profil de compétences, Mon potentiel professionnel*) crea un profilo consultabile sia dal consulente che dai *recruiter*. Questo permette al consulente di supportare l'utente nella creazione del suo percorso professionale e al *recruiter* di visualizzare i profili degli utenti registrati.

#### Aspetti innovativi e punti di forza

- L'approccio basato sulle competenze e l'interazione tra utenza, imprese e consulenti permette di realizzare un lavoro coordinato e di fornire un supporto puntuale.
- Il supporto professionale dei consulenti fornisce un *feedback* specifico all'utente e permette una maggior personalizzazione dell'offerta di servizi.
- L'utente ha la possibilità di scegliere cosa mostrare o nascondere ai *recruiter*.
- Nel periodo dell'emergenza sanitaria ha permesso un ricollocamento delle figure professionali con competenze trasferibili.
- Si tratta di una tipologia di servizio già implementata in tutto il territorio francese.

#### Debolezze e criticità

- Presuppone un livello di interazione e attivazione elevato da parte di tutte le parti (utenza, imprese e consulenti).

### Pack de démarrage

#### Obiettivo

Arricchire il tradizionale pacchetto di servizi con modalità più rapide e *responsive*.

#### Target

Gli utenti appena registrati al Pôle Emploi (per ora in solo due agenzie, l'ampliamento era previsto per Aprile 2020 ma è stato sospeso a causa dell'emergenza sanitaria).

#### Descrizione

Il *pack de démarrage* rappresenta un tentativo di riorganizzazione interna dei servizi al fine di offrire un'offerta più *responsive* e consapevole delle esigenze dell'utente. Al posto dell'intervista iniziale (di 40 minuti), i nuovi utenti dei Cpi hanno partecipato a due mezzogiornate di benvenuto in cui sono state organizzate sia sessioni individuali che collettive, per elaborare una diagnosi approfondita. Si tratta di un servizio tradizionale che viene riorganizzato e potenziato al fine di valutare rapidamente le competenze e le esigenze dell'utenza permettendo l'avvio immediato di un piano d'azione per definirne il percorso formativo e professionale.

#### Aspetti innovativi e punti di forza

- La rapidità di attivazione permette di accorciare i tempi di risposta e rendere immediatamente attivo l'utente.
- L'approccio si basa su un'azione multi-livello e sull'aiuto reciproco tra candidati, creando i presupposti per un mix tra intervento collettivo e sostegno individuale alla persona.

#### Debolezze e criticità

- Il servizio era stato da poco avviato in alcune agenzie pilota ma l'emergenza sanitaria ne ha bloccato lo sviluppo.
- È plausibile che estendere la sperimentazione richiederà un elevato sforzo in termini organizzativi e di risorse umane, presupponendo quindi una forte volontà politico-istituzionale.

### Digitalizzazione dei servizi

#### Obiettivo

Offrire i servizi del Pôle Emploi in formato digitale e completamente dematerializzato.

#### Target

I servizi sono offerti all'utenza e alle aziende e sono integrati da una formazione interna per gli operatori dei Cpi.

#### Descrizione

La strategia messa in atto dal Pôle Emploi prevede sia la digitalizzazione dell'offerta dei servizi che l'implementazione di nuovi strumenti quali: la piattaforma di mobilitazione del lavoro; *Emploi-Store*; la formazione e-learning per chi cerca lavoro; gli strumenti per chi cerca lavoro e per le aziende come *La Bonne Formation, La Bonne Alternance, La Bonne*

*Compétence Pro*. Il servizio, facendo leva su strumenti esistenti, offre la possibilità di sviluppare le competenze di chi cerca lavoro a distanza. In particolare durante la crisi sanitaria il Pôle Emploi ha messo a disposizione più di 200 moduli di formazione on-line. Sono previsti dei moduli di formazione interna per gli operatori e i manager, oltre che la diffusione dello smart working.

#### Innovazione e punti di forza

- Lo sviluppo di nuove tecnologie e nuovi strumenti permette di offrire servizi più responsive.
- L'utilizzo di questi strumenti ha favorito l'incontro di parti sociali che altrimenti non avrebbero avuto occasione di entrare in contatto
- Tramite la digitalizzazione del servizio è stato possibile raggiungere l'utenza anche durante il periodo di crisi sanitaria.

#### Debolezze e criticità

- Richiede un buon livello di alfabetizzazione digitale sia tra gli operatori che tra l'utenza.

### 3.5. Riflessioni sulle buone prassi

Le tipologie di intervento sperimentate o in corso di attuazione nei territori risultano molto variegata. Tuttavia esse condividono un focus comune: il potenziamento del servizio di *match* e orientamento. Nonostante le differenze, i servizi esaminati intendono fornire *skills* o strumenti ai propri operatori per potenziare le capacità di risposta alle esigenze del mercato. Talora ciò si verifica attraverso l'utilizzo di strumenti digitali (Linkedin, Piattaforma e-DRH o PerformanSE), in altri casi attraverso il potenziamento delle competenze degli operatori o il rafforzamento delle relazioni con le imprese (*Job Account*).

Non stupisce osservare come molte prassi rappresentino una messa in pratica sperimentale delle tendenze di sviluppo dei centri esaminate nel capitolo due. Si osserva infatti come la maggior parte delle buone prassi si basi sulla digitalizzazione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, adottate specialmente per:

- ridurre il tempo di risposta dei centri, automatizzando alcuni passaggi (*Piattaforma e-DRH*) o creando strumenti che possano permettere una raccolta di informazioni più rapida e precisa (*PerformanSE* o *Mon profil de compétences*);
- migliorare il servizio di orientamento: la raccolta di informazioni più puntuali permette una conoscenza migliore sia dell'utenza che del territorio in cui i centri operano. Vengono infatti creati strumenti che consentono di effettuare una miglior analisi dei fabbisogni e permettono agli operatori di indirizzare in modo più specifico l'utente verso percorsi formativi o professionali adatti al suo profilo e conformi alle richieste delle aziende.

Oltre all'utilizzo delle nuove tecnologie si rileva anche una maggior attenzione alle esigenze delle aziende. Molti servizi puntano a strutturare un rapporto più approfondito con le imprese (*job account*, servizio di preselezione), in modo da poterne comprendere le reali necessità in termini di competenze (passaggio essenziale per l'utilizzo degli strumenti digitali presi in esame). Si può notare come l'investimento sulle "relazioni al di fuori del Cpi" non riguarda esclusivamente le aziende: in molte delle buone pratiche esaminate è stato evidenziato come aspetto positivo la creazione di una rete con gli enti territoriali e gli attori locali, enti e attori con i quali sarebbe stato più difficile entrare in contatto senza le progettualità sperimentate (*Recruiting day*, *Maison de l'emploi*).

Osservando le prassi che offrono un servizio di intermediazione risulta evidente il ruolo più proattivo del Cpi. I centri investono sempre più risorse nella fase di strutturazione dei rapporti con l'utenza, in particolare per la canalizzazione dell'offerta (per esempio con gli strumenti sopra citati) all'interno dei diversi percorsi offerti; ma ciò avviene anche sul lato del rapporto con le imprese, rispetto alle quali si cerca di definire meglio le *vacancy* e di strutturare rapporti non episodici di fiducia e conoscenza. L'operato dei Cpi si focalizza sempre di più sulla corretta veicolazione delle richieste che gli vengono poste, 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.

Se da un lato molte delle buone prassi osservate non presuppongono requisiti territoriali specifici, risultando quindi

esportabili in altri contesti, è evidente che le risorse che ogni intervento richiede per essere efficace sono abbastanza elevate, soprattutto sotto il profilo delle risorse umane e dei fabbisogni formativi. Queste esigenze non sono rese meno cogenti dal sempre più diffuso utilizzo di strumenti digitali, dato che tali strumenti richiedono una formazione specifica per risultare produttivi. La digitalizzazione dei servizi, come si è già osservato, consente di alleggerire una parte del carico di lavoro degli operatori attraverso la riduzione della componente burocratica della prestazione; la conseguente riduzione dei tempi di presa in carico diretta da parte dell'operatore (si pensi a PerformanSE o *Mon profil de compétences*) può consentire al servizio di concentrare l'attenzione su modalità di monitoraggio e di supporto delle interazioni con l'utenza più rapide e tempestive.

#### 4. NOTE E RIFLESSIONI SULL'IMPATTO DELLA PANDEMIA SUL MONDO DEL LAVORO

Il periodo di svolgimento dell'indagine e di stesura del presente rapporto (dicembre 2019-giugno 2020) ha quasi interamente coinciso con la diffusione dell'emergenza Covid-19. Considerato l'impatto dirompente di tale emergenza sul mercato del lavoro e sul fenomeno della mobilità lavorativa, si presentano di seguito alcune considerazioni basate su una sintesi ragionata di un'ampia letteratura (si veda la bibliografia allegata alla fine del rapporto) che da mesi sta proponendo stime, previsioni e studi riguardanti gli effetti della pandemia sui sistemi economici e sul mondo del lavoro.

Occorre premettere che tutti i lavori esaminati invitano a mantenere grande cautela nell'interpretare i dati e le analisi. La valutazione degli impatti del Covid-19 è infatti un'attività complicata per almeno tre tipi di ragioni.

In primo luogo non è nota l'evoluzione della pandemia. Il virus potrebbe ripresentarsi e imporre nuove o ulteriori misure restrittive, di portata e durata non prevedibili. È evidente che gli scenari analizzati cambiano in base alla presenza o all'assenza di nuovi lockdown o di altre misure di contenimento.

In secondo luogo non sono facilmente stimabili gli effetti complessivi (non solo economici) della situazione d'incertezza. L'assenza di prospettive certe può determinare il rinvio dei piani di investimento delle imprese e dei piani di consumo delle famiglie e degli individui.

In terzo luogo occorre verificare se e quanto le misure politiche di contrasto agli effetti della pandemia saranno efficaci. Nel mondo, in Europa e anche nelle regioni MA.R.E. si stanno attuando numerose misure di contrasto o di mitigazione degli effetti socio-economici (si tratta di una vasta gamma di misure che spaziano dalle politiche di sostegno ai redditi, alle politiche di rilancio delle economie, alle politiche che modificano caratteristiche e tipologie delle prestazioni lavorative). Anche se non si tratta di un tema che sarà approfondito in questa sede, è chiaro che l'efficacia o l'inefficacia di queste politiche avrà un impatto sull'evoluzione dei sistemi economici e dei mercati del lavoro.

Il paragrafo è articolato in cinque brevi sezioni e presenta in forma sintetica le conclusioni tratte dalla lettura delle fonti analizzate. La prima sezione riassume alcune stime sugli scenari macro-economici. La seconda si sofferma sull'impatto quantitativo del Covid-19 sul mondo del lavoro. La terza e la quarta si focalizzano sulla selettività di questo impatto, ed in particolare sulla dimensione settoriale e su quella sociale/generazionale. La quinta e conclusiva sezione presenta alcune riflessioni specifiche sulla mobilità intra-UE anche alla luce dell'esperienza di questi mesi.

##### **Riflessioni e stime macro-economiche**

- Le previsioni sono numerose e presentano differenze nell'entità delle stime e nelle modalità di calcolo. Tutte però concordano su un punto: l'impatto della crisi legata alla pandemia sarà molto peggiore di quello dovuto alla recessione del 2009
- 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
- La crisi si manifesta con alcuni tratti ricorrenti: caduta dei consumi, frenata del processo di accumulazione del capitale, crollo del commercio estero. In parallelo a queste dinamiche si è verificata una fortissima contrazione della domanda di petrolio
- Le stime del FMI prevedono un calo del PIL mondiale per il 2020 pari al 3%. Per le economie avanzate la stima è di -6,1% (Stati Uniti -5,9%, Regno Unito 6,5%, area euro -7,5%).
- Negli ultimi mesi queste stime sono state rivisite al ribasso sia per la Francia che per l'Italia: il dato più aggiornato prevede una caduta del PIL nel 2020 pari al 12,8% per l'Italia e al 12,5% per la Francia
- Secondo Eurostat nel primo quarto del 2020 il PIL dell'area euro è calato del 3,6% rispetto allo stesso periodo del 2019: si tratta della diminuzione più cospicua registrata da quando esistono le serie Eurostat (1995)
- Secondo la stessa fonte Italia e Francia sono i due Paesi UE nei quali il calo del PIL nel primo quarto del 2020 è stato più ampio: -5,3% per entrambi
- Rispetto al caso italiano Istat ha parlato di "shock senza precedenti", stimando il calo del PIL nel 2020 a -8,3%; la ripresa che dovrebbe seguire nel 2021 sarebbe parziale, non sufficiente a recuperare la perdita dell'anno in corso. La previsione riguardante gli investimenti indica un calo del 12,5%



- La stima settoriale si basa in primo luogo sugli effetti intrinseci del lockdown in termini di sospensione delle attività: nel caso italiano nel periodo di massima estensione del lockdown secondo Istat nel settore alloggio e ristorazione continuava a lavorare soltanto il 21,2% delle persone già occupate nel settore prima della pandemia; nel settore delle attività professionali scientifiche e tecniche invece ha continuato a lavorare il 94,5% degli occupati pre-Covid (in questo caso è evidente l'influenza della possibilità o meno di accedere a modalità di lavoro a distanza)
- L'impatto differenziato per settore ha ovvie implicazioni sulla distribuzione territoriale, stante la diversa specializzazione produttiva dei territori: in Toscana, ad esempio, l'impatto del lockdown nel settore manifatturiero è stato avvertito in misura particolarmente forte, considerata la forte presenza di attività manifatturiere afferenti al settore moda - tessile/abbigliamento/confezioni/pelletteria (secondo Istat la produzione industriale ha fatto segnare nella regione "un crollo mai visto", riportando i volumi di produzione a livelli paragonabili a quelli della fine degli anni '70)
- Gli appalti pubblici si sono sostanzialmente fermati, accentuando la crisi del settore delle costruzioni (già in corso prima della pandemia, come evidenziato dai dati in serie storica presentati nel capitolo 1)
- Le prospettive delle economie caratterizzate da una forte vocazione turistica sono particolarmente critiche (il turismo è forse il tratto in comune più riconoscibile tra i sistemi economici delle regioni M.A.R.E.): secondo l'OCSE nel 2020 il turismo internazionale dovrebbe diminuire di oltre il 60%, in ragione di una pluralità di fattori (riduzione delle capacità di spesa, contrazione dell'offerta di servizi, incertezza nella percezione dei rischi sulla diffusione del contagio). In Toscana le stime sulla contrazione dei consumi turistici nella comparazione tra 2020 e 2019 oscillano – a seconda dello scenario considerato – tra il -40,6% (4,1 miliardi in meno) e il -71% (-7 miliardi)

### **L'impatto sociale e generazionale**

- L'impatto della pandemia è selettivo anche a livello sociale e generazionale
- La pandemia sta accentuando le disuguaglianze sociali, riducendo i salari in misura superiore alla media tra i lavoratori a basso reddito
- Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro le categorie più a rischio sono i giovani, le donne, i lavoratori precari e i lavoratori migranti
- Queste categorie sono sovrarappresentate nei settori a rischio e nelle posizioni contrattualmente meno protette
- OIL stima un incremento rilevante del fenomeno dei *working poors* nel corso del 2020
- Dal punto di vista generazionale i giovani saranno la componente più colpita
- Se la crisi del 2008 aveva già colpito in misura significativa le classi d'età più basse - incrementando il numero dei NEETs e accrescendo i tassi di disoccupazione giovanile -, gli effetti della pandemia sono stimati, dal punto di vista generazionale, ancora più rilevanti: le caratteristiche settoriali e contrattuali delle occupazioni dei giovani espongono questa componente a rischi elevati di espulsione dal mercato del lavoro e/o di marginalizzazione
- La sospensione delle attività formative costituisce un altro elemento *disruptive*, dagli effetti ancora non chiaramente stimabili né sotto il profilo psicologico, né dal punto di vista dello sviluppo delle carriere scolastiche e formative
- Una indagine Eurofound, condotta nel mese di aprile 2020 e quindi in pieno *lockdown*, ha mostrato un peggioramento significativo delle condizioni di benessere psicologico degli intervistati di età compresa tra 18 e 34 anni

### **I mobile workers in Europa e la pandemia**

- Secondo il più recente rapporto della Commissione Europea sulla mobilità intra-UE, all'interno dell'Unione Europea nel 2018 erano presenti 12,9 milioni di persone in età lavorativa (20-64 anni) qualificate come *mobili*
- Tre quarti dei movimenti erano diretti in Germania, Regno Unito, Spagna, Italia e Francia
- Romania, Polonia, Italia, Portogallo e Bulgaria erano i Paesi con il maggior numero di cittadini diretti verso altre destinazioni UE
- La pandemia ha rivelato la centralità degli *highly mobile workers*, quei lavoratori che si muovono frequentemente tra diversi Paesi UE per ragioni legate alle caratteristiche del loro lavoro (autisti, marittimi, stagionali, transfrontalieri ecc.): in alcuni Paesi UE questa componente presenta un'incidenza assai rilevante in settori rivelatisi fondamentali durante la pandemia quali la logistica e i servizi sanitari

- La pandemia ha evidenziato che molti di questi lavoratori sono meno tutelati e protetti dei lavoratori *nationals*, essendo talora assimilati *de facto* o *de jure* ai lavoratori stranieri in termini di accesso alle prestazioni sociali e alle tutele contrattuali. La stessa qualifica di lavoratore nei servizi 'essenziali' è stata talvolta utilizzata in maniera impropria per ridurre le tutele e peggiorare le condizioni d'impiego

## CONCLUSIONI

In questo paragrafo conclusivo si riepilogano i dati salienti dell'analisi utilizzando la matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). La SWOT incorpora sia le caratteristiche dei servizi esaminati, sia i fattori determinanti che operano nel contesto in cui tali servizi agiscono.

L'obiettivo è di fornire una sintesi riepilogativa in grado di mettere in evidenza i principali fattori, interni ed esterni al contesto di riferimento, capaci di influenzare la realizzazione di servizi congiunti di sostegno alla mobilità transfrontaliera ed all'incontro tra offerta e domanda di lavoro nei servizi per l'impiego delle regioni MA.R.E.

L'uso della SWOT consente di dare alle analisi compiute una valenza prospettica: la sintesi finale del lavoro diventa così il presupposto - come previsto nel disegno progettuale - per delineare la sperimentazione dei progetti-pilota e l'adozione di eventuali iniziative congiunte: progetti-pilota e iniziative congiunte che potranno quindi avvalersi di una conoscenza più approfondita dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e delle minacce presenti nel sistema dei servizi dell'impiego delle regioni MA.R.E.

	<i>Aspetti positivi</i>	<i>Aspetti negativi</i>
<i>Fattori interni</i>	<p style="text-align: center;"><b>PUNTI DI FORZA (<i>STRENGTHS</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il modello francese negli ultimi anni tende ad aprirsi al decentramento, manifestando una tendenza più convergente con il modello italiano</li> <li>• 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)</li> <li>• Ampia offerta di servizi, generalmente caratterizzati da un buon livello di personalizzazione</li> <li>• Elevato numero di utenti presi in carico</li> <li>• Rilevante domanda di servizi di mobilità transfrontaliera, a partire da EURES (in alcuni centri)</li> <li>• 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</li> <li>• Marcato orientamento verso il potenziamento dei servizi alle imprese</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>WEAKNESSES</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I modelli italiano (Dlgs. 150/2015) e francese (Pole 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</li> <li>• Il modello italiano, che attribuisce un ruolo particolarmente importante alle regioni, è ulteriormente articolato al suo interno</li> <li>• Il carico di lavoro è spesso elevato, talora non compatibile - in termini di rapporto operatori/utenti - con il livello di personalizzazione richiesto</li> <li>• La capacità di interessare 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)</li> <li>• 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</li> </ul>
<i>Fattori esterni</i>	<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITÀ (<i>OPPORTUNITIES</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le regioni MA.R.E. si caratterizzano per specializzazioni occupazionali differenziate, caratteristica potenzialmente favorevole all'attivazione di processi di mobilità transfrontaliera</li> <li>• Crescita di occupati in diversi segmenti del terziario</li> <li>• Contrazione tendenziale degli abbandoni scolastici e formativi negli ultimi anni</li> <li>• Diffusa propensione all'autoimprenditorialità</li> <li>• Presenza di rilevanti segmenti di imprese 'evolute', con fabbisogni più qualificati di selezione del personale</li> <li>• 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)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MINACCE (<i>THREATS</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nel periodo 2015-2018 il prodotto interno lordo dell'UE a 27 è cresciuto più di quello delle aree regioni MA.R.E.</li> <li>• Nell'ultimo decennio calo generalizzato degli occupati nel settore manifatturiero e crollo nel settore delle costruzioni</li> <li>• Tassi di occupazioni e disoccupazione differenziati, sia per la popolazione in età 15-64 anni che per quella giovanile</li> <li>• Crescita della percentuale di occupati con contratti di durata inferiore a 12 mesi (più marcata nelle regioni italiane)</li> <li>• Significativa incidenza dei contratti a tempo parziale, con una forte accentuazione per la componente femminile</li> <li>• Rilevanti differenze nei livelli d'istruzione e nei tassi di partecipazione alle attività educative e formative</li> <li>• La crisi del 2008/2009 ha aumentato la complessità e la vulnerabilità dell'utenza dei servizi per l'impiego</li> <li>• L'impatto della crisi Covid si annuncia come uno "shock" settorialmente, socialmente e generazionalmente differenziato</li> </ul>

## ALLEGATI. GLI STRUMENTI DI RICERCA

### ALLEGATO 1. DOCUMENTAZIONE UTILE (REPORT, RICERCHE, STUDI, ECC.)

Numero progr.	Autore/curatore	Tipo documento (es.: legge, rapporto di ricerca, atto amministrativo, ecc.)	Titolo del documento
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

### ALLEGATO 2. DOCUMENTO DI SINTESI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO

Griglia di rilevazione

#### *Obiettivo*

Sintetizzare i principali aspetti normativi, organizzativi e funzionali concernenti il modello di servizi per l'impiego adottato in ciascun territorio

#### Inquadramento del ruolo attribuito ai servizi per l'impiego

- Identificazione normativa del ruolo dei servizi per l'impiego regionali nel quadro delle politiche del lavoro nazionali

#### Articolazione e livello di decentramento (dimensione verticale)

- Descrizione della distribuzione territoriale delle strutture operative per tipologia (eventuali centri direzionali, centri per l'impiego, strutture e servizi territoriali)

- Organizzazione funzionale delle strutture subregionali/provinciali, con riferimento specifico alla presenza di eventuali peculiarità organizzative connesse a specificità locali

#### Modello di interazione pubblico/privato nelle politiche per il lavoro (dimensione orizzontale)

- Articolazione dei rapporti tra strutture pubbliche e private, con particolare riferimento alla configurazione normativa e organizzativa dei rapporti tra queste due categorie di attori

#### Servizi erogati

- Indicare sinteticamente i servizi erogati (es.: orientamento, matching, mobilità, ecc.)

#### Risorse umane e modelli gestionali

- Numero di addetti/operatori disponibili, con particolare riferimento alle tipologie contrattuali (da indicare – ove possibile – per ciascuna categoria di struttura operativa), ed alle competenze professionali in organico

- Modelli gestionali adottati nell'organizzazione dei servizi (completa internalizzazione attraverso personale dipendente dell'ente pubblico *versus* gestione totalmente esternalizzata/affidamento a società esterne)

### ALLEGATO 3. INTERVISTA A RESPONSABILI/REFERENTI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO

Traccia d'intervista

#### Obiettivo

Analisi preliminare del funzionamento e delle attività svolte nei servizi per l'impiego dei territori coinvolti; identificazione dei modelli organizzativi e funzionali di ciascun sistema

#### Il funzionamento del modello

- Nel suo territorio quali sono i principali punti di forza e di debolezza del sistema dei servizi per l'impiego?
- Come valuta il processo di implementazione del quadro normativo riguardante il sistema dei servizi per il lavoro?
- Quali sono, nell'operatività quotidiana, le effettive modalità di funzionamento del rapporto tra servizi e centri regionali da un lato e strutture/servizi territoriali decentrati dall'altro?
- Nel suo territorio, quali sono i punti di forza e di debolezza nell'interazione tra i servizi pubblici per l'impiego e gli attori privati (agenzie formative, agenzie per il lavoro)?

#### I principi e la realtà operativa

- Come sta procedendo il processo di attuazione dei livelli essenziali delle prestazioni?
- La personalizzazione del servizio: punti di forza e punti di debolezza
- Patti di servizio e principio di condizionalità: punti di forza e punti di debolezza

#### I rapporti con l'utenza

- Principali dinamiche e caratteristiche delle interazioni con le persone fisiche (peculiarità/criticità dei servizi di informazione, certificazione, orientamento, ricerca di lavoro)
- Principali dinamiche e caratteristiche delle interazioni con le imprese

#### Le dinamiche evolutive dopo la recessione 2008

- Dopo l'inizio della crisi, come sono cambiati i fabbisogni delle imprese?
- Dopo l'inizio della crisi, com'è cambiata la domanda delle persone rivolta ai servizi per l'impiego?

#### Buone prassi e servizi innovativi

- Esistono servizi di orientamento, matching e mobilità innovativi?

*Se sì: 1) descriverli (caratteristiche); 2) illustrare le ragioni che motivano la loro natura innovativa (modalità di finanziamento, rapporti con l'utenza, carattere sperimentale); 3) delineare le potenzialità/prospettive di sviluppo*

#### Possibili azioni-pilota per la costruzione di reti transfrontaliere

- Ritiene possibile che si definiscano profili formativi/professionali congiunti nell'ambito delle filiere prioritarie? Quali sono le opportunità e i problemi che si prospettano, rispetto a ipotesi di questo tipo?
- Ritiene possibile promuovere servizi integrati e congiunti di sostegno all'incontro tra offerta e domanda nelle filiere prioritarie transfrontaliere? Quali sono le opportunità e i problemi che si prospettano, rispetto a ipotesi di questo tipo?
- Quali azioni potrebbero essere implementate/intraprese per migliorare i servizi offerti alle imprese e più in generale per favorire l'incontro domanda e offerta di lavoro?

### ALLEGATO 4. INTERVISTA A RESPONSABILI/REFERENTI DI SERVIZI INNOVATIVI/BUONE PRASSI

Traccia d'intervista

#### Obiettivo

Selezionare alcune buone prassi sviluppate – sia a livello pubblico sia privato - nell'ambito dei servizi di orientamento, servizi alle imprese e intermediazione, matching e mobilità nei territori coinvolti.

- Tipologia del servizio
- Obiettivo/i del servizio
- Quali bisogni hanno ispirato queste attività?
- Descrizione (articolazione delle attività, organizzazione, destinatari, eventuali partners, risorse finanziarie impiegate, fonti di finanziamento, territorio interessato)
- Storia dello sviluppo/evoluzione del servizio: quali sono gli antecedenti o il contesto del progetto?
- Quali sono gli aspetti innovativi del progetto?
- Il servizio è sostenibile sotto il profilo organizzativo e finanziario?
- Il servizio è trasferibile? Quanto dipende dalle peculiarità organizzative e/o dal territorio?
- Criticità e prospettive

## ALLEGATO 5. L'UTENZA DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO (PERSONE FISICHE E IMPRESE)

Griglia di rilevazione

### *Obiettivo*

Identificare le principali caratteristiche dell'utenza

- Numero di persone che si sono rivolte ai servizi
- Numero di prese in carico registrate (se disponibile su più annualità suddivise, da rapportare al numero totale delle prese in carico registrate)
- Numero di azioni di politica attiva erogate per tipologia
- Numero di utenti che partecipano a misure di politica attiva del lavoro
- Numero di utenti che richiedono servizi di Consulenza Eures
- Principali caratteristiche socio-anagrafiche dell'utenza (genere, classe d'età, nazionalità)
- Numero di datori di lavoro presi in carico (possibilmente per settore e dimensione aziendale dell'impresa)
- Numero e tipologia dei servizi erogati alle imprese (ricerca di personale, consulenza personalizzata, distribuzione delle imprese destinatarie per settore di attività economica, tipologia di servizio (offerte in chiaro, preselezione, collocamento mirato ecc.) e tipologia e numero di lavoratori richiesti

## BIBLIOGRAFIA

- ASPAL (2020), *COVID-19 in Sardegna: impatto sul mercato del lavoro. Dati aggiornati al 16/06/2020*, [https://www.aspalsardegna.it/wp-content/uploads/2020/06/ImpattoCovid19\\_MD16.06.2020.pdf](https://www.aspalsardegna.it/wp-content/uploads/2020/06/ImpattoCovid19_MD16.06.2020.pdf)
- Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19. First findings*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- European Commission (2020), *Intra-EU Labour Mobility at a glance. Main findings of the 2019 Annual Report on intra-EU Labour Mobility*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&furtherPubs=yes&langId=en&pubId=8242>
- Eurostat (2020), *GDP down by 3.6% and employment down by 0.2% in the euro area*, News release, 9/2020 - 9 June 2020, <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/2-09062020-AP>
- ILO (2020), *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses*, ILO Monitor, 18 marzo 2020, [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/WCMS\\_738753/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/WCMS_738753/lang--en/index.htm)
- ILO (2020), *COVID-19 and the world of work. Second edition. Updated estimates and analysis*, ILO Monitor, 7 aprile 2020, [https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS\\_740877/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_740877/lang--en/index.htm)
- ILO (2020), *COVID-19 and the world of work. Third edition. Updated estimates and analysis*, ILO Monitor, 29 aprile 2020, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743146.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf)
- ILO (2020), *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Fourth edition. Updated estimates and analysis*, 27 maggio 2020, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_745963.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_745963.pdf)
- International Monetary Fund (2020), *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression*, 14 aprile, <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>
- International Monetary Fund (2020), *World Economic Outlook Update*, June 2020, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
- IRPET (2020), *Le procedure di appalto in Toscana nell'emergenza covid-19*, Irpet, Barometro del Covid-19, 9 aprile 2020, numero 2, <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2020/04/barometro-covid-19-n--2-del-9-04-2020-1.pdf>
- IRPET (2020), *L'impatto del coronavirus sull'economia turistica della Toscana*, aprile 2020, Nota sugli effetti economici del Covid-19, numero 4, <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2020/04/nota-4-09-04-2020-covid-19.pdf>
- IRPET (2020), *Il mercato del lavoro ai tempi del Covid-19*, Barometro del Covid-19, 7 Maggio 2020, numero 5, <http://www.irpet.it/archives/55029>
- IRPET (2020), *L'industria toscana secondo l'Ipir*, Barometro del Covid-19, 19 Maggio 2020, numero 6 <http://www.irpet.it/archives/55156>
- ISTAT (2020), *Le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021*, 8 Giugno 2020, <https://www.istat.it/it/archivio/243906>
- OECD (2020), *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>
- Rasnača Z. (2020), *Essential but unprotected: highly mobile workers in the EU during the Covid-19 pandemic*, ETUI Policy Brief, N° 9/2020, <https://www.etui.org/publications/essential-unprotected-highly-mobile-workers-eu-during-covid-19-pandemic>