



Giunte e Commissioni

**RESOCONTO STENOGRAFICO**

n. 15

*N.B. I resoconti stenografici delle sedute di ciascuna indagine conoscitiva seguono una numerazione indipendente.*

**11<sup>a</sup> COMMISSIONE PERMANENTE** (Lavoro pubblico e privato, previdenza sociale)

**INDAGINE CONOSCITIVA SUL FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO IN ITALIA E ALL'ESTERO**

73<sup>a</sup> seduta (2<sup>a</sup> antimeridiana): mercoledì 30 gennaio 2019

Presidenza del presidente CATALFO

## I N D I C E

## Audizione di un rappresentante del Bundesagentur für Arbeit

|                                    |                                |                  |                |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------|----------------|
| PRESIDENTE . . . . .               | Pag. 3, 17, 22 e <i>passim</i> | MÜLLER . . . . . | Pag. 3, 22, 26 |
| * AUDDINO (M5S) . . . . .          | 21                             |                  |                |
| BOTTO (M5S) . . . . .              | 20                             |                  |                |
| DE VECCHIS (L-SP-PSd'Az) . . . . . | 21                             |                  |                |
| MATRISCIANO (M5S) . . . . .        | 19                             |                  |                |
| NOCERINO (M5S) . . . . .           | 20                             |                  |                |
| ROMAGNOLI (M5S) . . . . .          | 18                             |                  |                |
| TOFFANIN (FI-BP) . . . . .         | 18                             |                  |                |

---

**N.B.** L'asterisco accanto al nome riportato nell'indice della seduta indica che gli interventi sono stati rivisti dagli oratori.

Sigle dei Gruppi parlamentari: Forza Italia-Berlusconi Presidente: FI-BP; Fratelli d'Italia: FdI; Lega-Salvini Premier-Partito Sardo d'Azione: L-SP-PSd'Az; MoVimento 5 Stelle: M5S; Partito Democratico: PD; Per le Autonomie (SVP-PATT, UV): Aut (SVP-PATT, UV); Misto: Misto; Misto-Liberi e Uguali: Misto-LeU; Misto-MAIE: Misto-MAIE; Misto-Più Europa con Emma Bonino: Misto-PEcEB; Misto-PSI: Misto-PSI.

*Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il dottor Wolfgang Müller, managing director EuropeBundesagentur für Arbeit*

*I lavori hanno inizio alle ore 12,15.*

*PROCEDURE INFORMATIVE*

**Audizione di un rappresentante del Bundesagentur für Arbeit**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sul funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego in Italia e all'estero, sospesa nella seduta pomeridiana del 5 settembre 2018.

Comunico che, ai sensi dell'articolo 33, comma 4, del Regolamento del Senato, è stata chiesta l'attivazione dell'impianto audiovisivo a circuito chiuso, nonché la trasmissione radiofonica e televisiva sui canali *web*, Youtube e satellitare del Senato della Repubblica e che la Presidenza del Senato ha già preventivamente fatto conoscere il proprio assenso. Se non si fanno osservazioni, tale forma di pubblicità è dunque adottata per il prosieguo dei nostri lavori.

Avverto inoltre che la pubblicità della seduta odierna è assicurata anche attraverso il Resoconto stenografico. Il ricorso a tale forma di pubblicità è stato autorizzato dal Presidente del Senato considerato il peculiare rilievo dell'indagine conoscitiva.

È oggi prevista l'audizione di un rappresentante del Bundesagentur für Arbeit.

È qui presente il dottor Müller, amministratore delegato dell'agenzia nazionale per il lavoro tedesca, con il quale una delegazione della nostra Commissione si è confrontata nel corso della visita istituzionale compiuta in Germania. Il dottor Müller ci ha dedicato un'intera giornata per farci conoscere pienamente le riforme adottate e come si è poi proseguito in Germania per l'organizzazione dei servizi e dei centri per l'impiego.

Reputo che quella odierna sia una grande occasione per un confronto ancora più approfondito, affinché tutti i membri della Commissione siano messi in grado di conoscere pienamente l'organizzazione dei servizi per l'impiego e delle politiche attive in Germania.

Ringrazio il dottor Müller per la disponibilità che sta dimostrando nei nostri confronti e gli cedo immediatamente la parola.

MÜLLER. Egregio Presidente, onorevoli senatori, è per me una gioia e un onore essere qui. Ho appena avuto l'occasione di poter godere di una visita guidata di questo meraviglioso edificio e sono ancora più impressionato di parlare qui, dinanzi a voi, quest'oggi.

Solitamente quando si ascolta una relazione si vuole sapere innanzitutto chi stia parlando, con chi si abbia a che fare, chi sieda davanti a voi, perché proprio questo personaggio sia stato scelto per parlare e che cosa abbia da dire. Ebbene, come è già stato detto, sono Wolfgang Müller, direttore amministrativo dell'ufficio per l'impiego tedesco, e mi occupo delle relazioni internazionali. Ciò significa che sono in contatto con istituzioni come, per esempio, il Parlamento europeo e la Commissione europea, motivo per il quale il mio ufficio ha sede a Bruxelles. L'attività della nostra agenzia federale è infatti fortemente caratterizzata dalla politica europea, attraverso la nostra attività estera, cerchiamo sostegno per quanto riguarda il reclutamento di collaboratori. Inoltre, quando i tedeschi vogliono andare all'estero per lavorare, possono rivolgersi a noi. Questo è uno dei nostri compiti.

Ci occupiamo anche dello scambio di buone pratiche (quelle che definiamo le *best practice*), che ci permette di imparare dalle esperienze fatte all'estero dagli altri. Alle volte si impara qualcosa di assolutamente nuovo e interessante, che magari può essere utilizzato nella propria organizzazione, oppure si trovano le conferme delle strade percorse con la propria attività, perché ascoltando le esperienze degli altri si realizza di aver intrapreso la strada giusta.

In questo contesto tutti i rapporti bilaterali hanno una loro importanza, un loro peso. L'agenzia federale per l'impiego è legata all'Italia da una lunghissima e intensa collaborazione. È per questo motivo che sono sempre particolarmente felice di poter venire nel vostro Paese e sono contento di portare avanti il rapporto a questo livello.

Oggi vi presento la struttura fondamentale e il *modus operandi* dell'agenzia federale per l'impiego. Mi raccomando, non dovete pensare che il nostro modello sia il *non plus ultra*, il meglio del meglio, né che possa essere importato *in toto*. Noi abbiamo una struttura dettata dalla situazione specifica della Germania, dunque l'organizzazione, la struttura e le modalità operative del Bundesagentur für Arbeit rispondono, o almeno tentano di rispondere, alle nostre esigenze. Dobbiamo quindi iniziare a studiare la nostra attività partendo dalla situazione economica e lavorativa del nostro Paese, la Germania.

C'è una cosa che non deve mai essere dimenticata: noi siamo un'agenzia che offre dei servizi. Di conseguenza, se il mercato del lavoro è in piena salute, e dunque se gli imprenditori trovano i propri collaboratori senza l'ausilio dell'agenzia per l'impiego, va benissimo così. Ciò significa che in quel settore non c'è bisogno di noi. Solo quando questo *matching*, quando domanda e offerta di lavoro non si incontrano questa accoppiata non riesce, si chiede a un operatore di servizi di colmare la falla. Spesso e volentieri intervengono degli operatori privati, ma ci sono anche gli operatori pubblici, come l'agenzia federale per l'impiego.

Nella prima *slide* che vi mostro (le ho volutamente lasciate in lingua inglese, e non tedesca, perché penso che così la possiate capire meglio) ho riportato alcuni dei dati più importanti relativi al nostro Paese, soprattutto per quanto riguarda la situazione del mercato del lavoro. La cosa più im-

portante – ne ripareremo più tardi – è che la Germania si fonda su un sistema federale (sistema che in Italia avete con le Regioni). Quando un Paese ha una superficie specifica così ampia, è sempre piuttosto difficile riuscire a distribuire le competenze fra ciò che deve permanere a livello nazionale, o deve essere gestito a livello nazionale, e ciò che invece può essere gestito a livello regionale o di *Länd* e a livello locale. C'è un equilibrio fra le competenze, i diritti e gli obblighi. È da oltre dodici anni che collaboro con l'agenzia, di conseguenza so perfettamente qual è stata l'evoluzione nel corso degli anni negli altri Paesi, compresa l'Italia, e mi rendo conto che quello che si tenta di ricreare è sempre un difficile equilibrio. Non vi preoccupate, anche in Germania è così e spero che questa notizia vi possa confortare.

La questione importante non penso sia tanto il dato sulla disoccupazione in Germania (lo sappiamo con sicurezza: in Germania la situazione è molto migliore rispetto ad altri Paesi europei, però ci poniamo di fronte a sfide totalmente diverse, di cui vi parlerò), ma anche la struttura dell'industria; è determinante come fattore, perché questo chiaramente definisce in parte la domanda delle imprese e degli imprenditori, ma soprattutto ci permette di definire quali possibilità di accedere al mercato del lavoro posso offrire ai cittadini tedeschi.

In questo caso è importante non solamente guardare ai singoli segmenti imprenditoriali, ma anche alla grandezza degli stessi. In Italia, per esempio, le microimprese sono ancor più presenti o determinano una percentuale di mercato nettamente superiore rispetto alla Germania. È quindi indispensabile conoscere la situazione per potersi presentare come un operatore di servizi credibile rispetto al committente. Le piccole e medie imprese sono tipiche per il retaggio tedesco; certo, abbiamo anche le grandi aziende, le multinazionali, ma anche da noi le piccole e medie imprese costituiscono buona parte dell'economia.

Se questo è il dato di partenza, è interessante anche osservare il prossimo punto, ovvero come si struttura il sistema di sicurezza sociale in Germania. Nella *slide* si possono vedere le diverse assicurazioni sociali in Germania, che vengono finanziate con dei contributi. Questo aspetto è molto importante: non vengono finanziate con il gettito fiscale. Per alcune assicurazioni c'è una parte che viene integrata dalle tasse, perché se non ci fosse questa sovvenzione da parte del fisco non si riuscirebbero a coprire i costi; ma tutte vengono finanziate con dei contributi. L'unica eccezione è l'assicurazione contro la disoccupazione. Noi, in questo caso, lavoriamo esclusivamente con dei contributi, ma per legge non abbiamo la possibilità di ricevere un finanziamento da parte delle tasse (di questo vi parlerò non appena tratteremo del *budget*).

Questo solo per farvi capire che si tratta di sistemi assicurativi sulla base di contributi e, per quanto riguarda l'assicurazione contro la disoccupazione, significa che tanto il datore di lavoro quanto il lavoratore si dividono i costi di questa assicurazione pagando dei contributi. Attualmente abbiamo una percentuale contributiva del 3 per cento del salario: l'1,5 per cento viene pagato dal datore di lavoro e il restante 1,5 per cento dal la-

voratore. Stiamo per abbassare questo contributo perché la situazione economica in Germania è talmente buona che riusciamo a diminuire i costi relativi a questo tipo di assicurazione. Se vogliamo, anche in questo caso è un sostegno alla situazione congiunturale, perché si danno più soldi tanto ai lavoratori quanto agli imprenditori o ai datori di lavoro. Siamo solidi abbastanza, con le nostre finanze, da potercelo permettere.

Esiste ancora un altro sistema, che si è consolidato nel corso degli ultimi anni e che forse conoscete, simile al vostro reddito di cittadinanza, e che da noi si chiama indennità di base. L'indennità di base – ripeto – corrisponde al reddito di cittadinanza: sono la stessa cosa. L'aspetto importante da capire è che questa indennità di base non è finanziata dai contributi, ma – questa sì – dagli introiti che il Paese riceve dalle tasse. In questo caso, dal momento che non è solamente la popolazione che lavora a dover pagare questo reddito minimo, viene sovvenzionato anche dalle persone che non lavorano o che devono integrare il loro salario: in questo caso si ricorre appunto ai contributi fiscali.

Avevo già detto che bisogna capire come strutturarsi come agenzia che offre un servizio all'interno di questa struttura. Il nostro organigramma potrà sembrarvi difficile, ma è più semplice da spiegare che da leggere su una *slide*. Come ho già evidenziato, esistono due sistemi per quanto riguarda l'occupazione: uno è l'assicurazione contro la disoccupazione, l'altro è il reddito minimo. L'agenzia federale per l'impiego è l'unico responsabile per l'assicurazione contro la disoccupazione, ma assieme ai livelli comunali del Paese si occupa anche del reddito minimo. Come vedete, non è semplicissimo, perché abbiamo un sistema fondato sui contributi e un sistema che si basa sul gettito fiscale, però c'è un'organizzazione unica che si occupa di entrambe le misure.

La particolarità sta nelle nostre due strutture di *governance*, perché tutto ciò che viene portato avanti dai contributi viene autogestito, autoamministrato, e questo significa che facciamo una scissione fra il Ministero, o comunque l'ente legislatore, che si occupa della struttura, e l'ente che poi opera all'interno di questo campo (in questo caso l'agenzia per l'impiego). Questo significa che l'agenzia federale per l'impiego non fa parte del Ministero del lavoro tedesco e soprattutto non sottostà alla sua attenta vigilanza. Il Ministero per il lavoro e gli affari sociali tedesco deve semplicemente vigilare sulla parte giuridica. Il Ministero quindi stabilisce i compiti, poi verifica il rispetto da parte nostra di quanto previsto dalla legge, senza interferire su altro. Noi rispondiamo però del nostro lavoro di fronte a un consiglio d'amministrazione composto da tre gruppi: i datori di lavoro, perché pagano parte dei contributi; il tavolo dei lavoratori, rappresentati solitamente dai sindacati; il tavolo delle organizzazioni e degli enti pubblici di tre diversi livelli (il livello nazionale, dunque i Ministeri; il livello regionale dei *Länder* federali tedeschi; il livello delle amministrazioni comunali). Come ricorderete, noi siamo responsabili, assieme alla politica comunale, dell'implementazione del reddito minimo, di conseguenza le nostre azioni riguardano fortemente il livello locale. È per questo che abbiamo tre tavoli, ognuno con sette membri, che siedono al-

l'interno del nostro consiglio d'amministrazione. Nei loro confronti siamo debitori di spiegazioni: dobbiamo render conto soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo del nostro bilancio.

Come potete leggere nella *slide*, l'*executive board*, ovvero il direttivo, si compone di tre membri e non viene scelto dal Ministro del lavoro, il quale si occupa solo dell'atto formale, della nomina, perché la scelta o anche il licenziamento possono essere decisi semplicemente dal consiglio d'amministrazione. Questa situazione è particolarmente favorevole perché, quando arriva un nuovo Ministro, non può decidere di cambiare le carte in tavola. La situazione può essere diversa in ogni Paese, però noi tedeschi pensiamo che questa adottata sia una buona soluzione perché la struttura è divisa dall'operatività e dunque tutti i nostri programmi vengono attuati in un'ottica manageriale.

Il direttore precedente veniva dal settore del *controlling* dell'industria di fornitori automobilistici ed è rimasto in carica per quindici anni, un periodo lunghissimo che ha contribuito però a portare stabilità nel nostro ente. Ha portato tutta la sua esperienza raccolta in campo economico e si è chiesto perché in un ente pubblico non si potesse lavorare con le stesse filosofie manageriali dell'industria e dell'economia. Inizialmente eravamo un po' scettici, compreso l'allora Ministro del lavoro. Ma quel direttore è sopravvissuto a sei cambi di Ministri del lavoro. Ci divertiamo su questo punto: non importa chi sia il Ministro, perché loro cambiano, ma lui resta. Questa è una competenza importante del nostro consiglio d'amministrazione.

Per quanto riguarda il reddito minimo (quello che ho detto finora riguardava l'assicurazione contro la disoccupazione), che invece viene finanziato con le tasse, il Ministero del lavoro deve soprattutto vigilare su tutto ciò che viene fatto. Il Ministero può e deve dirci come fare per elargire il reddito minimo. La cosa importante, però, è che venga capita questa diversa *governance*, questa diversa amministrazione.

Comunque l'assicurazione contro la disoccupazione è il cuore della nostra attività, perché l'indennizzo di base è l'ultima spiaggia se tutto il resto non ha funzionato. Chiaramente abbiamo cercato di rendere giustizia all'organizzazione federale della Germania cercando di ricreare una struttura tripartita: abbiamo la centrale a Norimberga (dove forse siete venuti e, nel caso, spero vi siano piaciuti anche i Lebkuchen, i biscottini di pan pepato tipici di quella città), poi abbiamo il livello regionale, rappresentato dalle cosiddette direzioni regionali, e il livello locale.

Vi chiederete per quale motivo le direzioni sono solamente 10 se i *Bundesländer* in Germania sono 16. Alcuni *Bundesländer* sono città-Stato, come Amburgo e Brema per esempio, ma il mercato del lavoro chiaramente non riguarda solo le città ma tutto l'agglomerato regionale ed è per questo che abbiamo solamente 10 direzioni regionali e non 16, che gestiscono 156 agenzie per il lavoro.

L'attività dell'ufficio per l'impiego federale si svolge a livello locale. Siamo un ente nazionale, è vero, ma non centralistico perché operiamo a livello locale. Questo punto è molto importante perché, ad esempio, la

Francia o la Gran Bretagna hanno una struttura fortemente centralizzata. Esistono però anche altri Paesi, fra i quali l'Italia ma anche la Spagna, che sono fortemente regionalisti. Noi ci troviamo in mezzo ed è importante avere una struttura nazionale.

Sin dall'istituzione dell'ANPAL la Germania ha contribuito con le sue idee e sono profondamente convinto che, indipendentemente dal Paese, quando una persona è colpita dalla disoccupazione o quando un imprenditore ha bisogno di personale qualificato, dovrebbe essere indifferente in quale parte del Paese ci si trovi. Si dovrebbero preservare sempre la stessa qualità di servizio e determinate prestazioni, determinati processi devono essere uguali per tutti, indipendentemente dall'ubicazione geografica, indipendentemente che ci si trovi in una Regione ricca o povera. Sono davanti a un'emergenza e io, come Stato, devo reagire per superarla, altrimenti potremmo dare in mano ai privati la gestione della situazione perché semplicemente pagando risolverebbero un problema. Non è questo il nostro compito, bensì aiutare quei cittadini che si trovano davanti a un'emergenza sociale; è nostra responsabilità in quanto Stato e io sono profondamente convinto che non si debba far dipendere dall'ubicazione geografica la riuscita o il livello di prestazione.

Ogni mercato del lavoro è diverso da Regione a Regione, dunque non si può avere una ricetta base per tutti, una soluzione che vada bene per tutti, per cui a livello locale si deve avere un certo margine di manovra, così da poter adattare una determinata misura a quelle particolari esigenze.

Le 156 agenzie per l'impiego coprono tutto il territorio nazionale tedesco, ma abbiamo anche i cosiddetti *job center*, i centri per l'impiego, che sono 303 in tutto. È una sorta di *joint venture* che portiamo avanti con le amministrazioni comunali, perché forniamo il *know-how* e l'esperienza per riportare le persone all'interno del mercato del lavoro e calcoliamo i sussidi di disoccupazione da stanziare.

Tornando all'indennizzo di base (una sorta di ultima spiaggia), al reddito di cittadinanza, spesso e volentieri le persone che lo percepiscono devono affrontare talmente tanti problemi che non basta il collocamento, la mediazione; devono affrontare problemi ben più grandi. Tale competenza non ci appartiene e di conseguenza diciamo sempre che siamo l'agenzia federale per il lavoro e non l'agenzia federale per tutto (parole che, tradotte in tedesco, hanno esattamente le stesse iniziali: Bundesagentur für Arbeit o für alles), ma i Comuni in questo caso sono molto bravi perché una delle loro attività principali è proprio questa, dunque abbiamo creato una *joint venture*, una collaborazione. Ad esempio, si affrontano problemi relativi alle tossicodipendenze, alla disoccupazione giovanile, alla dispersione scolastica. Si tratta di una serie di servizi sociali che non sono direttamente connessi al mercato del lavoro, ma che spesso e volentieri rappresentano il problema di base che impedisce a queste persone di reintegrarsi nel mercato del lavoro. Infatti possiamo investire anche miliardi per recuperare queste persone, ma se non le aiutiamo anche su questo fronte non riusciremo nel nostro intento. Questo ci porta ad avere sicuramente



più *job center* che non agenzie per il lavoro, proprio perché siamo presenti *in loco*.

Poi però, tra 156 e 303, nella *slide* potete notare un altro numero: si riferisce alle cosiddette filiali, perché spesso il territorio di un *land* tedesco dove è presente un'agenzia per l'impiego è talmente ampio che le persone dovrebbero percorrere diverse centinaia di chilometri per raggiungerla. Per esempio, in una città come Amburgo, che ha 1,3 milioni di abitanti, non può esserci solamente una sede; anche a Roma sarebbe impossibile avere un'unica agenzia per l'impiego cui si rivolgono tutti i cittadini; per questo abbiamo le cosiddette filiali o succursali.

Giungo così a un punto importante, quello del bilancio, del *budget*. Quello che vedete nella *slide* è il *budget* che riguarda esclusivamente l'assicurazione contro la disoccupazione, perché il bilancio per il reddito di base è più elevato e si arricchisce di altri 44 miliardi di euro. La nostra struttura autogestita ha un'altra particolarità. Ripeto che noi non ci finanziamo con i contributi fiscali, ma ciò significa che quando abbiamo un *surplus* non lo dobbiamo ridare al Ministero per l'economia, che pure lo prenderebbe molto volentieri. Attualmente abbiamo un *surplus* di 23 miliardi – ribadisco, miliardi – di euro depositati in banca. Il motivo di questa eccedenza è che quella contro la disoccupazione è l'unica assicurazione che, in caso di crisi congiunturale, viene messa in ballo da ambo le parti, perché i lavoratori chiaramente non pagano più i contributi, ma neanche l'industria è in grado di pagare i propri, dunque da ambo i lati vengono meno i contribuenti. Nel caso dell'assicurazione contro la malattia, magari la gente non può più pagare i contributi, ma non per questo si ammala immediatamente; nel nostro caso invece non paga i contributi e dunque viene meno proprio tutta l'assicurazione contro la disoccupazione.

Questo è stato l'insegnamento tratto dall'ultima crisi che abbiamo affrontato, dove fortunatamente avevamo un *surplus* di 18 miliardi che ci hanno permesso di sopravvivere. Quando è iniziata la crisi avevamo semplicemente il nostro bilancio annuale di 39 miliardi di euro, che abbiamo utilizzato, oltre alle riserve, nell'arco di due anni; così siamo arrivati a un *deficit* di soli 4 miliardi di euro, che però non ha inficiato il mercato del lavoro. Infatti, nonostante avessimo una fortissima recessione del 5 per cento sul prodotto interno lordo (e mi sembra che l'Italia e la Spagna non ne abbiano avuta una equivalente), grazie a questi soldi messi da parte siamo riusciti a reagire in modo tale che il mercato del lavoro non se n'è accorto. Certo, ci è costato molto, ma da quel momento in poi abbiamo capito di aver bisogno di un accantonamento di oltre 20 miliardi: adesso ne abbiamo 23 e a questo punto ci sentiamo di abbassare i contributi finanziati dagli imprenditori e dai lavoratori. Tutte le banche, infatti, si direbbero d'accordo ad abbassare i contributi, mentre i sindacati direbbero di implementare le misure per una maggiore qualificazione, per essere più seguiti; noi però non siamo una banca. Un tempo addirittura guadagnavamo gli interessi su questi accantonamenti, ma in un sistema camerale nel *budget* non esiste la voce sui tassi d'interesse. Pertanto abbiamo

dovuto cambiare il nostro *budget* e istituire la voce relativa ai tassi d'interesse. Adesso però i tassi d'interesse non ci sono più.

L'impiego di questo *budget* viene deciso dal consiglio d'amministrazione e non dal Ministro delle finanze.

Nella *slide* successiva vi vogliamo mostrare la struttura dei nostri collaboratori (conosco le cifre relative all'Italia, ma che sostanzialmente riguardano tutti i Paesi europei) e ogni volta che si guarda al numero di impiegati c'è uno stordimento generale: parliamo infatti di 97.000 impiegati, che equivalgono ai posti di lavoro all'interno della nostra agenzia per l'impiego. Possono essere impiegati a tempo parziale o a tempo pieno, ma in realtà sono 110.000 le persone concretamente impiegate. Nel sistema italiano per quanto mi ricordo sono 8.000, se non sbaglio.

Bisogna aggiungere che la sfaccettatura dei compiti dei quali ci dobbiamo occupare è nettamente superiore, perché non ci occupiamo semplicemente dei disoccupati e di quanti percepiscono il reddito di base, ma anche, per esempio, dell'orientamento professionale alle scuole e delle statistiche sul mercato del lavoro.

Un mese prima della nostra conferenza stampa annuale il Ministro riceve via fax i dati sull'occupazione, poi il direttivo parla con il Ministro del lavoro e l'indomani questi dati vengono resi pubblici. Dunque il Ministero non riceve questi dati prima; è compito dell'agenzia federale per l'impiego. Abbiamo lasciato proprio volutamente un ampio margine fra la politica e l'agenzia per l'impiego. Noi abbiamo il nostro istituto di ricerca e anche la nostra università o scuola superiore, perché il nostro personale, i nostri collaboratori possono seguire corsi universitari sia a livello di *master* che di *bachelor*.

Un altro aspetto che non ha a che fare con il mercato del lavoro è il pagamento degli assegni familiari o dei sussidi per i figli a carico.

Nella *slide* potete vedere la struttura dei nostri dipendenti, che può essere interessante. Noi vogliamo raggiungere un risultato all'interno del mercato del lavoro. Ogni impresa vuole che i candidati abbiano almeno il 100 per cento dei requisiti da loro richiesti; poi magari noi diciamo che ciò che chiedono non è disponibile e che possiamo offrire qualcuno che ricopre le qualifiche richieste solamente all'80 per cento, perché per esempio una certa persona è affetta da disabilità oppure perché un'altra proviene da un contesto migratorio. Allora spesso i datori di lavoro ci chiedono: voi riuscite a trovare questi collaboratori? Voi ci dite che dobbiamo assumerli, ma voi li avete assunti quelli con la disabilità o i figli di immigrati? Per questo, per non perdere di credibilità, con il nostro organigramma abbiamo cercato di rispecchiare quello che siamo in grado di offrire. Per esempio, in Germania c'è una quota di lavoratori con disabilità che va rispettata. Se un'impresa ha venti collaboratori, almeno uno di questi (una quota del 5 per cento) deve avere una disabilità; noi ne abbiamo un 10 per cento, dunque esattamente il doppio rispetto alla media delle istituzioni pubbliche. Chiaramente c'è una sostanziale differenza tra il mercato privato, in cui la quota è del 4,6 per cento, e quello pubblico, in cui la quota è del 6,6 per cento. Noi non siamo semplicemente un

ente pubblico: siamo l'ente che per antonomasia porta i disabili nel mercato del lavoro. È per questo che siamo i primi a dover dare il buon esempio e impieghiamo un 10 per cento di persone affette da disabilità riconosciuta. Questo – ripeto – è semplicemente un esempio, per farvi capire la nostra struttura.

Ho cercato di suddividere i collaboratori rispetto alle attività che espletano. Il 49 per cento è impiegato nelle agenzie, dunque nell'assicurazione contro la disoccupazione; il 41 per cento nei *job center*, che si occupano dell'indennizzo di base. È chiaro che i *job center* beneficiano anche del personale proveniente dall'amministrazione comunale: il 41 per cento è solamente la nostra quota. Osservando la suddivisione, vi sono i cosiddetti *service center*, che non sono altro che i *call center*: da noi si ha la possibilità di ricevere una consulenza anche telefonicamente. Ci sono poi gli *internal service* (le infrastrutture, i servizi informatici, le risorse umane) e gli *operational service*, cioè i servizi operativi, che si occupano di calcolare l'indennità di disoccupazione. Quel cittadino ha diritto a ricevere l'indennità? Se sì, a quanto deve ammontare? La maggior parte, 18.000 collaboratori circa, sono i cosiddetti mediatori.

Vi è poi l'*entrance zone*, ovvero l'accoglienza, il primo contatto che ha l'utente quando si rivolge alle nostre strutture: si verifica l'identità del cittadino e che abbia presentato tutti i documenti, che ci fornisca un *curriculum vitae* aggiornato. Infatti, una volta reperite tutte queste informazioni, i mediatori, non dovendosi occupare di questa parte burocratica, possono concentrarsi sulla mediazione, sul ricollocamento, a partire dal *curriculum*, capendo cosa una certa persona ha fatto e come loro potranno aiutarla per reinserirla nel mercato del lavoro. Vi sono infine i *manager*, tra i quali ci sono anch'io: siamo relativamente pochi.

Ho anche riportato le nostre attività, che trovate elencate in maniera più o meno esaustiva: si tratta di tutto ciò che possiamo fare dal punto di vista dei servizi che offriamo. Una particolarità – che si rispecchia in parte in questo elenco – è che si possa sostanzialmente differenziare tra l'essere un'amministrazione che lavora con i programmi, piuttosto che una struttura che si basa sulle leggi. Cosa intendo con questa distinzione? I programmi, spesso finanziati da fondi europei, prevedono un gruppo *target* di destinatari al quale rivolgersi, per un determinato periodo di anni, con un determinato *budget*, per l'offerta di determinati servizi. Facciamo l'esempio degli anziani: visto che il loro livello di occupazione sta diminuendo, si crea un programma per cercare di riportare il più alto numero possibile di anziani nel mondo del lavoro. Poi magari arriva un nuovo Governo al quale gli anziani non interessano e che vuole puntare sui giovani. Improvvisamente, quindi, il programma per gli anziani viene chiuso, non c'è più il *budget*, non ci sono più i finanziamenti e viene creato il programma per i giovani.

Noi non lavoriamo in questo modo; noi lavoriamo sulla base delle leggi. Questo significa che cerchiamo sempre di definire una prestazione che risolva il problema che impedisce il reinserimento nel mercato del lavoro. Non importa se il cittadino sia un giovane, un vecchio, una madre

sola, un disabile, un immigrato; questa persona ha un problema e la legge mi consente, con uno strumento, di risolvere il suo problema. Chiaramente si possono modificare le leggi, ma con un *iter* molto più complicato, molto più laborioso rispetto a quello necessario per chiudere i programmi. Dunque noi ci basiamo su prestazioni definite per legge e non abbiamo quasi alcun programma; ce n'è uno solo per le persone che già lavorano, dunque già occupate. Ci si chiederà come mai, essendo un'agenzia per l'impiego, ci occupiamo di persone che già lavorano e non solo di disoccupati. A questo proposito torno al punto che ricordavo all'inizio: ogni Paese deve affrontare le proprie sfide; la sfida in Germania non è solo quella di arrivare alla piena occupazione, ma anche di dover sopperire a una carenza di personale qualificato. Quando del personale iperqualificato va in pensione, spesso abbiamo difficoltà nel reperire persone che presentino le stesse competenze, se non maggiori.

Dunque se si parte da questa necessità, chiaramente c'è un dislivello, un divario, che spesso è talmente ampio che noi, con i nostri strumenti, non riusciamo a colmarlo. Pertanto abbiamo pensato di puntare sulle persone che già lavorano, ma che magari hanno un basso livello di qualifica professionale. Si tratta di persone che già conoscono l'azienda e il proprio posto di lavoro; perché non cerchiamo di qualificarle ulteriormente? In questo modo riusciamo a dimezzare l'ampiezza del divario.

Per questo abbiamo creato un programma di riqualificazione per coloro che hanno un basso livello di qualifica, nonché per gli anziani, che non vengono coinvolti nelle misure di aggiornamento professionale, proprio in quanto anziani o perché stanno per andare in pensione e il datore di lavoro ritiene non conveniente investire su chi presto lascerà l'azienda. Ma quando queste persone andranno in pensione, non si potranno più reintegrare, quindi perché non dare loro una maggiore qualifica adesso che hanno già un'occupazione, un impiego, cercando magari di sfruttare al massimo? Sicuramente chi è già all'interno dell'azienda corrisponde maggiormente alle esigenze della stessa, quindi gli si può aumentare lo stipendio. Inoltre, qualora prima del pensionamento dovesse diventare disoccupato, avrà sicuramente delle qualifiche superiori rispetto a quelle che avrebbe avuto restando normalmente nel mercato del lavoro.

Chiaramente posso andare dal medico quando mi ammalo, ma noi tutti sappiamo che per non ammalarsi è molto meglio alimentarsi in maniera sana ed equilibrata, lavarsi sempre le mani, fare attività fisica. Ebbene, noi adottiamo lo stesso principio preventivo: curare una persona quando è malata è molto più costoso che prevenire che si ammali. È per questo che il *budget* punta molto più sulla prevenzione che sulla cura.

Ho detto che siamo responsabili per l'orientamento professionale e anche per la consulenza; in pratica è la stessa cosa: anche in questo caso abbiamo un approccio di prevenzione. Non ci sono disoccupati, nel senso che nel 100 per cento dei casi andiamo nelle scuole, nelle ultime classi, e ci rivolgiamo a questi studenti per l'orientamento. L'idea è la seguente: non solo cerchiamo di dare informazioni per quanto riguarda la formazione, ma vogliamo anche far capire quale potrebbe essere il futuro

lavorativo. Questo non significa che voglio impedire che si decida per un determinato percorso, ma che ci si renda conto della realtà del mercato del lavoro. Questa è un'informazione: se una persona decide di fare il parrucchiere, non vogliamo assolutamente fargli cambiare idea solo perché le possibilità e le prospettive sul mercato del lavoro non sono buone; deve sapere però a cosa va incontro e qual è la situazione dei parrucchieri sul mercato. Non lavoriamo solo con gli studenti, ma anche con gli insegnanti. Questo era un esempio per spiegarvi come si svolge il nostro lavoro preventivo.

In Germania, quando si viene licenziati, di solito l'avviso arriva con tre mesi di anticipo rispetto al licenziamento effettivo: in questo caso, il lavoratore ha l'obbligo di contattarci per comunicarci la notizia entro tre giorni dalla ricezione dell'avviso. Oggi è il 30 gennaio (non è una buona data, perché complica le cose, ma prendiamola comunque come esempio): se ieri mi fosse arrivato l'avviso di licenziamento, oggi sarei già all'agenzia, che così saprebbe perfettamente che fra tre mesi perderò il mio posto di lavoro e quindi di avere tale lasso di tempo per stanziare l'indennità per la disoccupazione. Questi tre mesi devono essere sfruttati per evitare che il soggetto diventi disoccupato e che quindi si rivolga a noi, che dobbiamo rilevare la sua identità, visionare i suoi documenti, fare calcoli o pagamenti; non dovremo fare tutto ciò se non diventerà mai disoccupato. Questo fa parte del nostro sistema di obiettivi: ogni agenzia, infatti, ha determinato alcuni obiettivi, uno dei quali è il collocamento da posto di lavoro a posto di lavoro, da impiego a impiego, per evitare che si cada nella disoccupazione. Anche questo fa parte delle misure di prevenzione.

Non voglio trattare tutti i punti, nell'intenzione di lasciarvi la possibilità di porre domande, ma vorrei elencare quelli particolarmente importanti per noi: vari gruppi ci stanno molto a cuore (li individuiamo come *target group*) e vogliamo agire su determinati livelli, convinti che investendovi, anche in maniera preventiva, possiamo ottenere un successo maggiore.

L'ultimo punto è relativo all'*orientation in working life* (l'orientamento nella vita lavorativa), che fa parte non solo del servizio di orientamento che portiamo avanti tra gli studenti (del quale ho già parlato), ma anche delle consulenze e delle informazioni che forniamo a chi sta perdendo il posto di lavoro. Prendiamo un'azienda che lavora nell'ambito delle miniere, argomento di grande attualità, perché sappiamo di avere una regione che dipende molto dal carbone, dove molte aziende stanno per chiudere, con la conseguenza che tante persone perderanno il proprio posto di lavoro: trattandosi di un cambiamento strutturale, che necessita di un nuovo orientamento, dobbiamo fornire consulenze. A tale proposito, come sapete benissimo anche voi, parliamo sempre di digitalizzazione, lavoro 4.0 e automatizzazione. A nostro avviso, non perderemo posti di lavoro con questo sviluppo; in alcuni settori sicuramente ci saranno delle sostituzioni, ma dall'altra parte vedremo una maggiore occupazione, quindi alla fine avremo comunque un suo leggero aumento.

Si potrebbe quindi dire che aumentano i clienti? Sì, perché nei settori in cui avremo meno lavoro dovremo attuare misure di riqualifica e di nuovo orientamento. Per questo motivo adesso ci stiamo concentrando proprio sull'orientamento per chi ha già un posto di lavoro: se non aiutiamo queste persone e non diamo loro un accompagnamento veramente attivo, alla fine rischiamo di avere una cattiva gestione, nel senso che tutti coloro che perdono il posto di lavoro non riescono più a trovare un altro impiego lì dove sono veramente necessari.

Come ho già detto, abbiamo un programma con il quale possiamo fornire qualifiche a chi sta già lavorando; abbiamo l'orientamento professionale e anche lo strumento con il quale possiamo lavorare. Una volta fornito l'orientamento, le persone interessate si chiedono come possano finanziarlo e mettere realmente in pratica. A questo punto, possiamo dire di avere i fondi e di poter dare loro una mano.

Ho già parlato della zona d'ingresso, dei *customer center*, dei quali nella *slide* potete vedere uno schema per farvi capire com'è fatta una simile struttura da noi. So che in Italia si parla di reddito di cittadinanza, che è una grande priorità per voi. Anche se qui parliamo di assicurazione contro la disoccupazione e di agenzie di lavoro, la base della struttura, alla fine, è la stessa; anche noi stiamo lavorando con lo stesso principio e con la stessa logica. Lo facciamo anche all'interno dei *job center*, dove – come potete facilmente notare – abbiamo una particolarità: l'acronimo (joint) AG-S significa servizio del datore di lavoro, perché abbiamo dipendenti che si occupano dei disoccupati, per cui quando arriva un disoccupato bisogna trovargli un nuovo posto; poi vi sono coloro che fanno consulenza all'interno delle scuole, l'orientamento.

Metà dei nostri fondi, invece, proviene dai datori di lavoro, che dicono di avere a loro volta alcuni bisogni, il maggiore dei quali è la necessità di trovare qualcuno che occupi un posto libero. Bisogna dunque chiedersi se il mediatore, che lavora tutto il giorno con i disoccupati, è veramente la persona giusta per parlare anche con il datore di lavoro ed è in grado di capire quello di cui ha bisogno. Pur sapendo che tanti lo fanno in maniera diversa, abbiamo deciso che non debba per forza essere la stessa persona, perché le competenze che servono sono diverse. Una persona che comunica con le aziende, infatti, utilizza un altro linguaggio rispetto a chi parla con un disoccupato: abbiamo tenuto presente questa particolarità, quindi «joint» significa che di solito tutto – stanziamento dei fondi, collocamento, disoccupazione e pagamento – è separato dagli stessi processi che avvengono nei *job center*, ovvero l'indennizzo di base. L'unica differenza riguarda i datori di lavoro: in questo caso, non ha nessuna importanza da dove venga la persona di cui si ha bisogno, né il fatto che sia una persona che riceve un indennizzo di base, che sia un disoccupato, che venga dall'Italia o dall'India o che sia una persona, magari una donna che ha avuto figli, che ha avuto una lunga pausa e adesso sta rientrando nel mondo del lavoro. Tutto ciò non ha alcuna importanza; la cosa importante è che questa persona abbia le competenze che servono.

Quindi abbiamo detto che non possiamo presentarci al datore di lavoro dicendo che siamo dell'agenzia per il lavoro e chiedere cosa gli serve, quali sono i posti che vuole occupare, di chi ha bisogno e a quel punto il nostro lavoro è finito e passiamo al prossimo e, provenendo dai *job center*, gli chiediamo quali siano i suoi fabbisogni. A quel punto, il datore di lavoro potrebbe dirci che non è normale e che magari ci dobbiamo mettere d'accordo per fare in modo che sia una sola persona a rivolgersi al datore di lavoro e a prendere nota di quello che gli serve, per poi presentargli una proposta, non importa da dove venga la risorsa. Questo è il motivo per cui noi abbiamo optato per questa soluzione e la stessa cosa vale per l'orientamento.

Presidente, a Norimberga, quando abbiamo passato insieme una giornata intera, abbiamo avuto modo di parlare veramente a lungo, mentre oggi devo ridurre questo discorso un po' all'osso e arrivare al termine, anche perché voglio lasciare spazio alle vostre domande, ma vorrei spiegarvi brevemente quello che trovate nelle *slide*. Si parlava dei nostri programmi e ho sempre detto che applichiamo una logica da *management*, quindi se penso ai tempi precedenti alla riforma, mi ricordo che la quota dei contributi era del 6,5 per cento (attualmente è del 3 per cento), ogni anno avevamo un *deficit* tra i 4 e i 6 miliardi di euro, anche in periodi con un buon andamento congiunturale. Poi è arrivato lui, il nostro CEO, che ha detto che ci sono molte riserve nel nostro sistema, al punto che è riuscito a ridurre i contributi fino al 3 per cento e allo stesso tempo non abbiamo più registrato alcun *deficit*, anzi abbiamo sempre avuto dei *surplus* e in tutti gli indicatori (dal mercato del lavoro alla durata della disoccupazione) abbiamo registrato un netto miglioramento, ma lavoriamo sempre sulla base di questo principio.

Ogni agenzia ha il suo medico e anche degli psicologici che, tra l'altro, valutano se i disoccupati sono in grado di lavorare sia dal punto di vista fisico che psichico e, per quanto riguarda la capacità di apprendimento, se alla fine hanno veramente tutti i requisiti per poter ritornare nel mondo del lavoro.

Voi sapete che il nostro è un sistema duale, quindi una riqualifica può richiedere due anni, che non è poco, soprattutto quando si è già adulti e l'ultimo ricordo dei tempi della scuola è piuttosto lontano ed è collegato a un fallimento totale. Abbiamo i fondi e potremmo investire tutto nelle misure (quando parlo di misure mi riferisco appunto a misure di formazione) e occuparci di tutti i disoccupati, ma a quel punto la risorsa non appare più come un disoccupato. I soldi ci sono, ma noi non attuiamo delle misure di riqualificazione giusto per poi mettere i disoccupati in una specie di scaffale, in una vetrina per far vedere che noi abbiamo attuato le misure giuste; questo non ha senso, è completamente inutile. Potete notare nella *slide* il numero delle persone che partecipano alle nostre misure. Non importa se siano migranti o giovani, non ci sono *target*.

Nel dibattito che abbiamo portato avanti a Norimberga una domanda riguardava un punto molto importante, ovvero la distribuzione delle competenze. Ho già detto che la nostra amministrazione nazionale del lavoro

ha una grande autonomia decisionale. In merito al *budget*, ad esempio, ho detto che è come una cassetta degli attrezzi che si può avere a casa, e a seconda della situazione locale possiamo decidere quale attrezzo utilizzare. Su cento casi, ad esempio, si ha bisogno del martello per venti volte, in trenta casi si ha bisogno della pinza. Nel nostro caso è esattamente la stessa cosa: a seconda della situazione del mercato del lavoro, della situazione delle persone occupate, in base agli strumenti di cui si dispone, si capisce in che modo si potrà risolvere una determinata situazione. L'agenzia, a quel punto, dirà che l'anno successivo avrà bisogno di venti martelli.

Attualmente ci troviamo in una situazione in cui disponiamo di questo denaro e quindi possiamo fare un bilancio. A questo punto, presentiamo il nostro *budget* al consiglio d'amministrazione, dove viene presentata la situazione di 156 agenzie e c'è bisogno in totale di 500 martelli, per fare un esempio. Quindi si controlla se tutto è fattibile e alla fine il consiglio d'amministrazione distribuisce i fondi alle agenzie locali e i singoli strumenti si possono compensare a vicenda, quindi alla fine c'è un *budget* globale che viene dato alle agenzie; dietro questo *budget* globale ci sono cinquanta martelli e venti pinze, ma se alla fine ci servissero soltanto dieci martelli, allora si potrebbe fare una specie di conguaglio.

Facciamo poi un passo ulteriore: la direzione generale, all'interno del suo distretto e della sua Regione, può operare una compensazione tra i vari enti o agenzie. Se, ad esempio, c'è stato un licenziamento di massa che non era prevedibile e, nonostante tutti i mezzi che non si sono ancora utilizzati e quelli che si sono utilizzati, non si dispone dei fondi sufficienti, a questo punto ci si rivolge alla direzione regionale, la quale preleva i fondi dalle altre agenzie; questo è possibile. Come vedete, quindi, abbiamo una certa autonomia.

Ho già detto che gli strumenti possono essere decisi dall'agenzia stessa, senza vincoli. Questo è proprio il compito dell'agenzia, che ha il diritto di farlo. Anche i mediatori hanno sempre la possibilità di decidere caso per caso. Ovviamente noi, per quanto riguarda il profilo, ad esempio, possiamo decidere se abbia senso o meno utilizzare un determinato strumento, ma se il mediatore vede la persona interessata e ritiene che in quel caso per il suo profilo e per i suoi problemi un determinato strumento non sia adatto, allora è libero di prendere questa decisione.

La struttura nazionale è senz'altro molto importante, ma allo stesso tempo ci deve essere anche margine per delle azioni decentralizzate, altrimenti le nostre misure non vengono accettate. All'interno della Germania non abbiamo nessun conflitto tra le varie autorità per quanto riguarda il mercato del lavoro. Dico questo soltanto per farvi capire il processo che ho appena descritto.

Nella *slide* potete vedere la struttura dei *business plan* per ogni singola agenzia.

Si fanno sempre paragoni: ad esempio, un sindaco guarda sempre cosa fa un altro sindaco. Questo succede anche nel mercato del lavoro: ci si chiede come funziona il proprio mercato del lavoro rispetto a quello



del Paese vicino. Noi abbiamo detto che tale atteggiamento in Germania non ha nessun senso, perché nella Regione o nel *Lnd* accanto al nostro il mercato del lavoro è completamente diverso, quindi non si può fare un confronto perché non porterebbe a niente; piuttosto dobbiamo identificare i mercati del lavoro, non importa dove siano in Germania, che abbiano strutture simili tra loro e a questo punto si può fare il confronto.

Nella *slide* vedete indicati con i vari colori i tipi di mercato del lavoro che abbiamo: a destra è riportata la classificazione, a sinistra dove si trovano. Spesso sono uno accanto all'altro (è possibile, non devono per forza essere distanti), ma in parte c'è una bella distanza tra di loro. Però possiamo fare un confronto soltanto tra le Regioni con gli stessi colori, altrimenti è inutile, non lo facciamo neanche noi. Come lo facciamo? Come possiamo migliorare? Prendiamo un indicatore, in questo caso la durata della disoccupazione: sul lato sinistro sono riportati dei *cluster* diversi (queste abbreviazioni strane), sul lato destro invece è indicata la durata (nel primo esempio, 113 giorni è il valore migliore, 138 quello peggiore). Siccome questi mercati del lavoro sono paragonabili, non è che qualcuno possa imputare al mercato del lavoro la durata del periodo di disoccupazione; la probabilità che dipenda invece dalle decisioni e dalle misure delle agenzie è molto più alta. All'interno di questi gruppi c'è un apprendimento per cui il peggiore si rivolge al migliore, gli chiede come abbia fatto e quale approccio sia stato utilizzato e in questo modo magari impara dall'altro. Alla fine, è quello che stiamo facendo anche adesso in questa sede: voi ascoltate e riflettete su cosa vi può interessare di quello che sto dicendo e cosa invece potete adattare, magari modificandolo un poco. È esattamente la stessa logica, perché la probabilità che ci siano alcune cose che possiamo apprendere l'uno dall'altro è molto alta, dobbiamo semplicemente cercare il sistema giusto.

Sono così giunto alla conclusione della mia esposizione e sono a disposizione per le vostre domande.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Müller per averci fornito questa spiegazione sull'organizzazione dell'agenzia nazionale per l'impiego tedesca. Come tutti sanno, questa Commissione si appresta tra l'altro a esaminare un importante provvedimento del Governo italiano (il disegno di legge n. 1018) che riguarda, oltre all'inserimento di una misura che noi chiamiamo reddito di cittadinanza ma che è di sostegno al reddito, anche un collegamento importante con le politiche attive del lavoro e la formazione. Siamo impegnati in questa indagine conoscitiva che ci può consentire di comprendere meglio come effettuare quell'investimento sia in termini di risorse umane sia in termini di organizzazione, rispetto alla quale purtroppo l'Italia è indietro quanto a qualità o quantità di personale che si occupa di inserimento lavorativo e accompagnamento all'inserimento lavorativo.

Io avrei qualche quesito da porre al nostro auditore, ma lascio spazio ai senatori per eventuali domande, riservandomi di intervenire alla fine proprio per comprendere pienamente e ancora meglio l'organizzazione della

sua struttura e magari come potremmo traslare in Italia qualche aspetto dell'esperienza tedesca che ha dato buoni frutti e cercare di realizzare un collegamento effettivo tra imprese, lavoratori, formazione e ciò che consente l'effettivo inserimento lavorativo o il passaggio, la transizione dei lavoratori da un posto di lavoro e un altro.

ROMAGNOLI (*M5S*). Ringrazio il dottor Müller per il suo intervento e non nascondo che, appena finita la seduta, andrò a prendere una bella dose di antiacido. Sono poi curioso di sentire gli spunti degli altri colleghi, anche perché sono sicuro che il suo intervento avrà stimolato molti di noi.

Premetto che collaboro con molte aziende tedesche, quindi conosco le vostre politiche del lavoro. Mi soffermo solamente su un punto da lei citato, quando ha detto che non avete conflitti all'interno delle vostre agenzie sul territorio. La realtà italiana, anche sulla base delle audizioni svolte, mi sembra molto diversa. Purtroppo sul territorio italiano i conflitti ci sono e ciò fa sì che non si perseguano gli interessi del lavoratore e degli imprenditori lavoro, ma altre logiche, spesso di natura politica. Ultimamente abbiamo assistito al caso di un dipendente di un Caf di Palermo che spiegava come aggirare i paletti sul reddito di cittadinanza. Peccato che fosse anche un amministratore locale del Partito Democratico. Una cosa allucinante!

Secondo me, la nostra prima esigenza è considerare esclusivamente gli interessi del cittadino, senza considerare quelli politici, che ci porterebbero fuori strada. Mi piacerebbe quindi copiare il progetto che ha esplicitato oggi e adattarlo alle effettive esigenze italiane. Tuttavia, a mio avviso nell'immediato c'è da affrontare il tema delle diverse ideologie politiche, che creano dei conflitti, che a loro volta determinano un malfunzionamento del sistema.

TOFFANIN (*FI-BP*). Ringrazio la Presidente per aver organizzato l'odierna audizione e il dottor Müller per la sua presenza e per il fatto di poterlo sentire nuovamente in merito a queste tematiche.

Ho apprezzato molto la sua premessa, ovverosia che una struttura come quella tedesca non si può applicare *in toto* in un altro ambito, in quanto lo impediscono situazioni economiche, geografiche e quant'altro. È certo però che altre esperienze possono contribuire per affrontare questa nuova situazione anche in Italia.

Se possibile, dottor Müller, vorrei invitarla a puntualizzare alcuni aspetti che potrebbero essere importanti. Innanzitutto, le chiederei di dirci quanto tempo è servito in Germania per arrivare a una situazione ben strutturata in materia di politiche attive del lavoro come quella che oggi avete: immagino che ci siano voluti anni, perché parliamo di un percorso. Sarebbe utile se lei potesse farci una breve sintesi al riguardo, così da capire qual è stato il percorso, anche dal punto di vista storico.

Vorrei sapere poi a quanto ammonta l'assegno di assicurazione contro la disoccupazione e per quanto tempo esso viene corrisposto – forse lo ha detto, ma non lo ricordo – prima che venga riconosciuto un reddito mi-

nimo, vale a dire quello che noi abbiamo chiamato reddito di cittadinanza. Sarebbe interessante capire anche per quanto tempo viene garantito il reddito minimo prima che lo stesso venga sospeso anche se non si è trovato un posto di lavoro.

Mi piacerebbe anche che lei ricordasse che nel sistema tedesco è prevista una parte, riservata alle amministrazioni comunali, per il sostegno per le spese di affitto della casa. Mi sembra che questo aspetto sia stato un po' copiato in Italia visto che, se non erro, anche nel nostro provvedimento c'è una suddivisione tra reddito di cittadinanza e quota di sostegno per l'abitazione.

Infine vorrei conoscere i dati relativi al *matching*, vale a dire all'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, che passa attraverso i centri per l'impiego.

Questi sono i temi che sottopongo alla sua attenzione: non si tratta chiaramente di semplice curiosità, ma di approfondire questioni utili per poter affrontare i nostri impegni futuri.

MATRISCIANO (M5S). Ringrazio anch'io il dottor Müller per aver portato qui la sua esperienza, che sicuramente ci arricchisce molto.

Parte delle domande che volevo porre sono state già formulate dalla senatrice Toffanin, per cui non mi ripeterò. In ogni caso, da persona che si è occupata di risorse umane, più dei dati, che pure mi interessano (mi piacerebbe sapere, ad esempio, qual è l'importo del reddito minimo nel sistema tedesco), mi preme capire che cosa viene chiesto alla risorsa durante il percorso di accompagnamento nella ricerca di un nuovo lavoro. In particolare, vorrei sapere se nel frattempo la risorsa viene impiegata in altre attività o se viene resa attiva.

Stando a quello che ho visto, forse la differenza tra ciò che è accaduto in Italia fino ad oggi e il sistema tedesco è da ricercare in un approccio proattivo, nel senso che in Germania si interviene in una fase precedente: prevedendo in capo alle aziende un obbligo di preavviso di tre mesi per il licenziamento, il lavoratore si rivolge a voi nel momento in cui già sa quale sarà il suo futuro, cioè che si ritroverà senza lavoro.

Questo in Italia non avviene. Noi che cosa facciamo? Agiamo dopo, cioè quando la risorsa ha già perso il lavoro, intervenendo a sostegno. Per la verità abbiamo degli strumenti, per cui c'è la possibilità per l'azienda di attivare dei sistemi di *outplacement*: in particolare, nel momento in cui l'azienda comunica alla risorsa che non potrà più mantenerla a lavorare, può comunque accompagnarla in un percorso di *outplacement* a suo carico. Il lavoratore, dunque, non viene messo nelle mani di un'agenzia e questa in effetti è una notevole differenza rispetto al sistema tedesco. Vorrei capire, dunque, che cosa può fare la risorsa durante il periodo di accompagnamento.

Mi interesserebbe poi sapere, sempre in ragione della mia pregressa esperienza, che tipo di formazione hanno i vostri *counselor* e come vengono selezionati. Se non sbaglio, in Germania esiste anche uno specifico indirizzo di studi al riguardo, per cui probabilmente per voi non è difficile

reperire queste figure perché le formate. In ogni caso, come dicevo, vorrei conoscere il tipo di formazione dei *counselor* e come vengono scelti. Da questo punto di vista ritengo che sia molto importante la distinzione che voi fate rispetto alla figura del mediatore, di cui si tratta dunque di identificare bene il profilo, perché chi parla con il soggetto disoccupato deve avere sicuramente un approccio diverso da chi, invece, deve andare a parlare con l'azienda per fare incontrare le diverse necessità.

Per il momento mi fermo qui, Presidente, riservandomi la possibilità di rivolgere eventualmente altre domande al nostro ospite.

NOCERINO (M5S). Mi associo ai ringraziamenti al dottor Müller per il suo interessante intervento, senza negare per la verità un po' di invidia per come funzionano le cose in Germania, per cui sicuramente noi abbiamo ancora un po' da lavorare.

Vorrei porre una questione. In Italia abbiamo molte agenzie private per la ricerca di lavoro, che devo dire funzionano, così le aziende alla ricerca di personale si affidano spessissimo a questo tipo di agenzie più che ai centri per l'impiego. Vorrei capire come vi rapportate rispetto a questo tipo di servizio che noi offriamo.

Dottor Müller, lei ha parlato poi di assicurazioni. Forse la mia è deformazione professionale, ma vorrei capire di che tipo di assicurazione si tratta, cioè se esiste un'assicurazione privata che tutela l'eventuale danno – quindi il sinistro della perdita del lavoro – o se si tratta piuttosto di un'assicurazione intesa come cassa integrazione o sussidio.

BOTTO (M5S). Ringrazio il dottor Müller per la sua relazione esauritiva.

Sappiamo che la Germania impiega una percentuale piuttosto consistente del suo PIL per investimenti in politiche attive del lavoro e penso che sia anche questo il motivo del grande sviluppo del programma tedesco dell'agenzia per l'impiego, connotato peraltro al contempo da una notevole centralizzazione e localizzazione delle risorse.

In particolare, in base a quanto lei ci ha raccontato, ho notato l'equilibrio molto delicato tra politica ed enti (gestione centrale e gestione locale), amministrato tra l'altro molto bene: lei ha sottolineato più volte come i Ministeri possono entrare limitatamente nella gestione delle politiche attive del lavoro. Tutto questo ovviamente dà anche la possibilità di programmare lo sviluppo di un Paese. Come ha detto anche la senatrice Toffanin, sicuramente ci saranno voluti anni, però di certo gli investimenti che sono stati fatti nel tempo stanno dando i loro frutti, assicurando anche solidità e stabilità al Paese nei momenti di crisi. A tale proposito, lei ha parlato della recente crisi, durante la quale è stato fondamentale l'intervento delle assicurazioni per riuscire a tamponare un effetto che altrimenti sarebbe stato devastante sul mercato del lavoro.

Vorrei chiederle un'altra cosa molto più pratica con riferimento al periodo di tre mesi e al collocamento posto a posto per capire come funziona questo meccanismo. Quando il lavoratore riceve un'altra proposta di la-

vorò, deve accettarla se è conforme? Se non l'accetta, perde la possibilità di ricevere ulteriori proposte? Com'è gestito questo meccanismo? Il lavoratore ha l'obbligo di comunicare la sua situazione all'agenzia entro tre giorni. A quel punto, l'agenzia ha tre mesi di tempo per evitare che il lavoratore diventi disoccupato. Questa è una cosa sicuramente notevole e molto importante, perché consente di prevenire tutta una serie di situazioni che hanno poi riflessi sociali (penso alla situazione familiare e di marginalità del disoccupato).

Infine, mi collego all'intervento della senatrice Nocerino in tema di assicurazione. Come funziona? Con che fondi l'impresa collabora nel momento in cui c'è una crisi? Come interviene l'assicurazione? Si tratta di un aspetto che mi interessa molto.

DE VECCHIS (*L-SP-PSd'Az*). È un po' difficile intervenire come penultimo, in quanto le questioni che più mi interessavano sono già state poste, per cui farò solo un intervento politico.

La relazione del dottor Müller è stata interessante e stimolante. Credo che con il reddito di cittadinanza siamo sulla strada giusta e, dopo vari fallimenti passati (penso al reddito di inclusione), ci avviamo verso la ricollocazione del disoccupato, che è una persona che ha bisogno di trovare un'occupazione e soprattutto, a mio avviso, ha bisogno dell'aiuto dello Stato. La misura che stiamo portando avanti rappresenta un vero e proprio aiuto nei confronti delle fasce deboli della nostra popolazione.

Credo che, prima o poi, il sistema tedesco potrà diventare efficace anche in Italia, perché non siamo secondi a nessuno come Nazione. Prenderemo esempio dai progetti già in essere in altri Paesi, perché dobbiamo crescere sotto questo punto di vista.

Per questi motivi, ritengo che dobbiamo portare avanti con coraggio e onestà intellettuale il progetto del reddito di cittadinanza.

AUDDINO (*M5S*). Ringrazio il dottor Müller per la relazione svolta. Poiché intervengo per ultimo, molte delle domande che intendevo porre sono già state fatte, pertanto mi concentrerò su alcune curiosità.

In primo luogo, mi chiedo e le chiedo se, dopo la caduta del muro di Berlino (nella *slide* si notano benissimo le disparità regionali), la ex Germania dell'Est rappresenta oggi una sfida, un problema o un'opportunità sul piano giuslavoristico.

Inoltre, vorrei avere da lei un consiglio: una cosa da fare e una cosa assolutamente da non fare per chi, come noi in Italia, si appresta a operare interventi come quello di cui stiamo discutendo.

C'è poi una domanda che i colleghi che mi hanno preceduto non hanno posto. Lei ha illustrato ciò che avete messo in campo sul piano della prevenzione. Si parlava del principio «più prevenzione, che cura»: noi lo abbiamo insegnato al mondo nel settore della sanità e ora prendiamo spunti dalla Germania in campo lavoristico. Mi chiedo se per voi il principio preventivo sia più importante di quello di riqualifica, ossia se ritenete che il lavoratore non abbia bisogno di essere riqualificato per-

ché la prevenzione in atto funziona, oppure che il programma di riqualifica debba rimanere comunque preponderante, visti i numeri e i problemi in campo, non solo in Europa ma nel mondo intero.

PRESIDENTE. Dottor Müller, mi associo ad alcune domande che sono state poste con riferimento alle competenze degli operatori che fanno parte sia dell'agenzia che dei *job center*. Nello specifico, vorrei sapere quali qualifiche sono richieste per la prima accoglienza e quali per i mediatori. Inoltre, vorrei sapere se i mediatori sono gli stessi che svolgono poi l'orientamento professionale nelle scuole oppure se ci sono figure differenti. Le sarei altresì grata se potesse dirci che tipo di qualifica viene richiesta per chi si rapporta costantemente con le aziende.

Riguardo alle agenzie private, in che modo queste si collegano a voi? Le agenzie di somministrazione (cioè quelle che in alcuni casi sono veri e propri datori di lavoro) svolgono anche azioni di orientamento? Inoltre, effettuate la certificazione delle competenze e – nel caso – come? Vorrei sapere se avete un sistema di certificazione delle competenze e un sistema, comune a tutte le Regioni, che viene collegato a un sistema informativo nazionale.

Per quanto concerne la presenza di medici e psicologi all'interno dell'agenzia nazionale per il lavoro tedesca, le chiedo se questi svolgono anche funzioni di accertamento delle disabilità oppure se queste competono a un altro ente.

C'è poi un tema che abbiamo già affrontato durante la nostra permanenza in Germania, ma vorrei sollevarlo anche in questa sede affinché tutti i membri della Commissione ne siano edotti. Il lavoratore che comunica all'agenzia, tre mesi prima, che verrà licenziato, ha poi la possibilità – e nel caso quale – di seguire il percorso di formazione tale da consentirgli la transizione diretta in un altro posto di lavoro?

Infine, come avete collegato le richieste che provengono dai vari settori produttivi e distretti, identificati anche in una delle *slide* che ci ha mostrato, con la formazione mirata? In che modo si realizza il collegamento? È gestito dall'Agenzia nazionale per il lavoro o dalle Regioni? In che modo viene gestito?

Dottor Müller, le cedo ora la parola per rispondere alle tantissime domande e richieste avanzate dai membri della Commissione.

MÜLLER. Vi ringrazio per l'incredibile interesse che avete mostrato per la mia relazione. Ho ben compreso le vostre domande e spero di riuscire a rispondere a tutte in maniera esaustiva.

Per quanto riguarda il primo punto, così come descritto, il sistema non è privo di conflitti. Certo, bisogna capire a che livello il conflitto viene portato avanti. Ciò avviene principalmente in due campi: anzitutto nel processo di legiferazione in Parlamento, perché il Governo federale propone un emendamento o una nuova legge in tema di mercato del lavoro e, a quel punto, si litiga in Parlamento fra chi sta al Governo e chi all'opposizione e si decide quale misura approvare. C'è uno scontro

inevitabile perché c'è una grande differenza politica fra i liberali e i partiti di estrema sinistra, soprattutto su una tematica come quella del mercato del lavoro e su come vadano affrontate le difficoltà in tale ambito. Dunque quello è il primo livello conflittuale, ma il conflitto non viene protratto al nostro livello.

Un'altra area conflittuale dove si cerca di capire come risolvere le questioni è il livello del consiglio amministrativo, ma lì non c'è uno scontro politico, bensì uno scontro fra gli enti pubblici, i sindacati e la parte datoriale. Io, in quanto amministratore delegato, partecipo alle riunioni mensili del consiglio d'amministrazione; ci viene fornito un ordine del giorno e ci si confronta. Ad esempio, sull'integrazione dei migranti all'interno del mercato del lavoro tedesco, noi proponiamo – ed è questa forse la differenza sostanziale – delle soluzioni manageriali, ma l'imprenditore e il sindacalista hanno un punto di vista diverso sulla soluzione. La dimensione politica, la dimensione di partito politico manca all'interno della nostra agenzia; magari viene rappresentata nelle posizioni dei sindacati o della parte datoriale, ma non è un conflitto politico quello condotto.

Quando si giunge a un accordo, il più delle volte su base maggioritaria, un gruppo può essere tagliato fuori dagli altri due; ma solitamente si giunge a un accordo unanime, condiviso da tutti (tant'è che non ricordo che uno dei gruppi sia stato tirato fuori). Ad esempio, sulla cassa integrazione o comunque davanti a una crisi, le industrie dicono: noi licenziamo perché non produciamo, però abbiamo i costi dei lavoratori; dunque lasciamo i dipendenti a casa. Noi abbiamo chiesto se non si poteva evitare il licenziamento mandandoli magari in cassa integrazione. Non c'è bisogno che vi spieghi la cassa integrazione: si riduce l'orario di lavoro, ma si mantiene il rapporto lavorativo e il lavoratore viene compensato per questa perdita. Dunque, questa è la nostra soluzione e tutti hanno condiviso la nostra proposta dicendo di essere d'accordo. Questo ha prodotto un determinato effetto: quando tanto la parte datoriale quanto i lavoratori in un certo senso si confrontano con delle difficoltà, si rivolgono agli enti che stanno sopra di loro (la camera di commercio, la camera dell'artigianato, mentre la parte dei lavoratori si rivolge magari alla sezione delle risorse umane o ai propri sindacati), e chiedono cosa devono fare, perché quella è la situazione, devono affrontare una crisi; la parte datoriale registra delle perdite negli incarichi, gli hanno fatto un'offerta che riguarda la cassa integrazione, ci chiedono se devono accettarla o meno. Si rivolgono dunque a enti a loro preposti, i quali rispondono di accettarla. Allora il lavoratore si rivolge al sindacato, la parte datoriale si rivolge alle diverse camere e tutti accettano questo accordo.

Siamo stati dunque rapidissimi con questo strumento che ci ha permesso – ripeto – di ridurre la disoccupazione in massa, perché le istituzioni presenti all'interno della nostra agenzia hanno detto di accettare quell'accordo. Dunque, se qualcuno vi dice che vi offrono la cassa integrazione, cosa dovete fare, accettare o rifiutare? Accetatela, perché noi abbiamo già verificato per voi; dunque accettate la cassa integrazione. Chiaramente è stato un enorme successo che ci è costato caro: ripeto, ab-

biamo investito 18 miliardi, che in men che non si dica sono usciti dalle nostre casse.

Per quanto riguarda i dati e la durata della riforma, la riforma del reddito minimo è stata avviata nel 2004-2005. Se prendiamo il periodo di crisi per vedere se il cammino intrapreso abbia funzionato o meno, la risposta è sì, ha funzionato. Facendo i calcoli, diciamo che *in toto* ci sono voluti fra i tre e i dieci anni prima di ottenere dei risultati visibili. Dunque, un miglioramento latente percepibile sin dall'inizio però, se si vuole confrontare il prima e il dopo, sicuramente è molto difficile prima di dieci anni. La politica cambia in dieci anni. Quando ci si avvia ad attuare delle riforme di questo genere, ci si aspetta dei risultati immediati, significativi, con i quali poter portare avanti una campagna elettorale; è una cosa che vogliono tutti, ma non funziona così.

In tutti i miei anni di lavoro non ho mai portato avanti né ho mai trovato una riforma amministrativa di tale portata che abbia funzionato dall'oggi al domani. Chiaramente la sua riuscita dipende anche un po' dalla mentalità o dalle premesse istituzionali. Le strutture possono anche essere le stesse della Germania, ma la mentalità forse è un po' diversa. Ad esempio, sono stato consulente nel progetto di riforma greco e la metà dei capelli bianchi che ho da questo lato della nuca provengono proprio da quella collaborazione. Questo non perché il nostro metodo sia migliore, ma semplicemente è diverso: il tedesco non va in bagno se non con un programma ben preciso, mentre altri – come dire – sono un po' più lassisti, un po' più flessibili. Quando noi ci mettiamo in testa di fare una riforma, solitamente funziona sempre molto bene.

Premetto parte della risposta alla prossima domanda. Quando si assumono nuovi collaboratori (questo fa parte di una riforma del mercato del lavoro, se si decide di avere bisogno di più personale), dal momento in cui prendo questa decisione fino a quando non faccio il bando, non raccolgo le candidature, non formo gli impiegati che vengono assunti e che effettivamente producono qualcosa, decorre più o meno un anno e mezzo – un anno, se siete fortunati – per tutto l'*iter*. In tempi più brevi non funziona. Dunque, se assumete qualcuno adesso, non dovete pensare che otterrete dei risultati positivi l'anno prossimo (parlo di risultati riguardanti il mercato del lavoro). Chiaramente dipende da Paese a Paese, da situazione a situazione, ma la mia esperienza con il mercato del lavoro mi dice che in tempi più brevi non ci si possono aspettare dei risultati concreti. Questo per quanto riguarda la riforma e la tempistica.

Passiamo all'assicurazione sulla disoccupazione. Ne esiste solo una, che potrebbe essere tradotta in italiano come il sussidio di disoccupazione: è quel sistema previdenziale che ti raccoglie nel momento in cui diventi disoccupato. Non sono le assicurazioni private. Ci sono le assicurazioni contro le malattie: c'è la mutua, che è quella statale, e poi ci sono anche quelle private. Nel caso della disoccupazione c'è solamente il sussidio di disoccupazione statale, che però noi traduciamo con l'assicurazione contro la disoccupazione.



Se negli ultimi due anni ho lavorato pagando dei contributi, ho diritto alla disoccupazione. Poi, a seconda che io abbia o meno dei figli a carico, l'ammontare del sussidio cambia: se ho almeno un figlio, ho diritto al 67 per cento del mio ultimo stipendio.

Ora, io non sono un dipendente pubblico perché noi non abbiamo dipendenti pubblici, siamo tutti collaboratori assunti. Chiaramente io non riceverei mai il 67 per cento del mio salario qualora dovessi rimanere disoccupato, perché per tale sussidio è previsto un tetto massimo. Sostanzialmente quindi con un minore a carico avrò diritto al 67 per cento fino al raggiungimento della quota massima e a quel punto l'eventuale eccedenza purtroppo si perde. Naturalmente si provvede alle persone abbienti in maniera diversa rispetto ai poveri.

La durata solitamente è di un anno, cioè la disoccupazione viene concessa in media per un anno. Ci sono delle eccezioni, per esempio per gli anziani e soprattutto per chi rientra all'interno di una di quelle misure, il che è molto importante per rispondere a un'altra delle vostre domande relativamente alla formazione dei disoccupati. Infatti, se si rientra in un programma di formazione per disoccupati, si può percepire l'indennità di disoccupazione per un periodo più lungo. Ad esempio, se dopo otto mesi di disoccupazione mi impegno in un progetto di formazione che ne dura altri otto, chiaramente eccedo i dodici mesi iniziali e in questo caso l'erogazione del sussidio non viene sospesa ma prosegue fino al termine della formazione. Questo è il sussidio di disoccupazione.

Per l'indennizzo di base o reddito di base, reddito minimo o reddito di cittadinanza, non bisogna soddisfare un determinato criterio; l'unica cosa è che i propri fondi a disposizione devono essere spesi fino a un determinato limite prima di poter beneficiare del sussidio sociale, cioè devi prima cavartela con quanto hai a disposizione e, solo se non riesci a sopravvivere con quello che hai, i contribuenti ti aiutano con un indennizzo di base. Per esempio, se si ha una casa di proprietà, chiaramente non ti chiedo di venderla, però chi è proprietario di una casa magari non ne beneficia immediatamente rispetto a chi non ha una casa di proprietà.

Tutti possono richiedere il sussidio, che non è legato ai tempi di occupazione. Un giovane che ha studiato e si è appena laureato all'università chiaramente non ha ancora versato contributi previdenziali perché non ha mai lavorato. Se però alla fine del periodo universitario non riesce a trovare un lavoro, dal momento che è una potenziale forza lavoro che però è inoccupata, non ha proprietà e non ha contributi che lo possano indennizzare con quanto già versato, l'ultima spiaggia è il reddito di cittadinanza, che – volendo – aiuta chi lo riceve anche fino alla fine dei suoi giorni.

Chiaramente però chi ne è beneficiario deve dare qualcosa in cambio, ha degli obblighi. Ad esempio, ha l'obbligo di terminare quanto prima il beneficio del sussidio, perché è la comunità che sta pagando. Dunque la comunità si aspetta che il beneficiario termini quanto prima la propria situazione di indigenza affinché i soldi versati a suo favore vengano utilizzati per altra gente più bisognosa. Dunque il beneficiario deve collaborare attivamente, non può adagiarsi sugli allori e pensare che tanto fino alla

fine dei suoi giorni ha un introito garantito. In tempi brevi deve contribuire al massimo delle sue possibilità. La comunità lo aiuta, ma se lui non collabora e non aiuta a sua volta, a quel punto il sussidio viene dimezzato. Chiaramente si può fare perché si sottoscrive un accordo all'interno del quale si elencano gli aiuti che riceverà il beneficiario e, se tali aiuti non vengono erogati, il soggetto può rifarsi sul collocatore che non si attiene all'accordo. La stessa cosa vale per la controparte: dal momento in cui il beneficiario firma e inizia a ricevere un'indennità di base, se non collabora perché non ne ha voglia o perché è pigro, il sussidio può essere ridotto.

Per quanto riguarda i sussidi a disposizione, la somma è progressiva. Per una persona sola, senza famiglia o minori a carico, si percepiscono 404 euro più i costi di un affitto ragionevole. So che sono i tribunali a stabilire queste somme, ma noi abbiamo delle linee guida che, chiaramente, sono diverse in una città come Monaco di Baviera piuttosto che nella campagna della Sassonia. In Sicilia, sicuramente, gli affitti sono inferiori rispetto a quelli di Roma. Dunque, la somma per la vita quotidiana è identica, 404 euro, ma le sovvenzioni per gli appartamenti variano.

PRESIDENTE. Dottor Müller, visto che stiamo affrontando l'argomento, come varia poi la quota a seconda dei componenti del nucleo familiare?

MÜLLER. Se c'è un convivente – marito o moglie, compagno o compagna – non si riceve l'intera somma. Non ricordo le cifre esatte però, nel momento in cui si vive con un'altra persona, si percepisce solo una percentuale. Se si hanno dei figli a carico, percependo l'assegno familiare, il sussidio è aumentato.

Per noi è veramente molto difficile, in alcune Regioni, riportare i genitori al lavoro, soprattutto quando sono poco qualificati, perché dovrebbero guadagnare molto per riuscire ad avere più dell'indennità di base per poter mantenere una famiglia numerosa.

Per esempio, se vivo a Monaco di Baviera, sono sposato e ho due figli e non sono una forza lavoro qualificata, cioè non detengo un titolo di studio, ho bisogno di guadagnare almeno 2.400 euro netti per arrivare a una quota superiore al reddito di base. È assolutamente impossibile riuscire a trovare un posto di lavoro per una persona non qualificata che guadagni tanto. Lo stesso vale, per esempio, per un lavoratore *part-time*. Anche se hai un buono stipendio, spesso e volentieri guadagni meno del sussidio.

Dunque, per ovviare al problema compensiamo, il che significa che virtualmente, per ogni beneficiario, confrontiamo il guadagno effettivo con il guadagno che percepirebbe con il reddito di base. Se c'è un grande divario, la differenza viene finanziata grazie al reddito di base. Per esempio: se un padre di famiglia non qualificato percepisce 2.400 euro di reddito di base e trova un lavoro che gliene fa guadagnare 1.800, se consideriamo la soglia di sopravvivenza a 2.400, noi gli versiamo 600 euro per

arrivare a 2.400. In questo modo la spesa è sicuramente minore rispetto a 2.400 euro.

Tornando al *matching*, è veramente molto difficile. Vi ho fatto vedere la *slide* con la durata media della disoccupazione, che può dipendere da due cause: c'è la richiesta e c'è l'offerta, ma siamo talmente incapaci nel nostro mestiere che non riusciamo a farle concordare (ciò può accadere perché abbiamo un cattivo consulente o non facciamo il nostro lavoro), oppure sussiste un bisogno o una necessità ma i disoccupati che abbiamo a disposizione non riescono a soddisfare la richiesta. Magari il datore di lavoro ci dice che cerca una persona che soddisfi almeno l'80 per cento dei requisiti richiesti, mentre quella che gli si offre ne ha solamente il 40 per cento. A quel punto preferisco lasciare un *mismatch*, una forbice, una lacuna, piuttosto che investire per portare una persona dal 40 all'80 per cento delle qualifiche richieste. Nonostante siamo diventati molto bravi, non riusciremo mai ad avere un perfetto accoppiamento fra domanda e richiesta, perché il mercato del lavoro muta in tempi veramente molto brevi. Di conseguenza, ho magari troppi disoccupati per un settore. Forse non è più così, ma in virtù dei cambiamenti strutturali devo capire se qualcuno proveniente da tutto un altro settore possa essere riqualificato in modo tale da andare a colmare la lacuna.

Per quanto riguarda le risorse disponibili, abbiamo un elevato numero di collaboratori e ciò risponde a un motivo. Un collocatore, un *tutor* si occupa di 150 disoccupati; non dovrebbe averne di più. Nel caso della disoccupazione giovanile, il numero scende a 75. Per le persone con più di tre ostacoli integrativi (li chiamiamo così), il rapporto è uno a 65. Laddove paghiamo il sussidio di disoccupazione, siamo a un collocatore su 250. Questa è un po' la chiave di ripartizione che, se applicata alla situazione italiana, produrrà dei numeri esplosivi. Rilevo però che ciò vale non solamente per l'Italia, ma anche per altri Paesi. Viste le condizioni in cui versano i conti dello Stato italiano, si tratta di una misura irrealizzabile. È un calcolo puramente matematico. Esistono delle amministrazioni che hanno un rapporto uno a 800 e, in tal caso, un collocatore o *navigator* – come lo chiamate – deve occuparsi di 800 disoccupati. Consideriamo sei ore di lavoro al giorno, sei ore di colloqui; rapportando tale dato al numero di persone di cui il collocatore si deve occupare, il risultato è che o li vede tutti per tre minuti, o il primo lo vede un giorno e l'ultimo lo vede cinque mesi dopo. Da noi il colloquio – se non altro il primo – dura un'ora. Il collocatore si occupa delle persone disoccupate oppure che sono attualmente occupate, ma che fra tre mesi diventeranno disoccupate. Questo aspetto non importa, perché nel momento in cui ti rivolgi a noi conti quanto tutti gli altri.

Per quanto riguarda l'*outplacement*, alcune aziende hanno introdotto questa misura; sicuramente non lo hanno fatto le numerose piccole e medie imprese che pullulano in Germania. L'*outplacement* infatti non è una misura percorribile proprio perché non è economicamente sostenibile dalle piccole e medie imprese. Si può chiamare, in un certo senso, *outplacement* perché, nei tre mesi di tempo in cui un futuro disoccupato è ancora occu-

pato, percepisce il salario e chiaramente non è che glielo regalano per tre mesi senza farlo lavorare; ebbene in questi tre mesi dobbiamo lavorare in maniera strategicamente giusta per ricollocare qualcun altro. Nel migliore dei casi la persona è iperqualificata. Ti stanno per licenziare, ma la situazione congiunturale nel tuo segmento di lavoro è talmente favorevole che già ti possiamo offrire qualcun altro.

Prendiamo un altro caso: un collaboratore ha lavorato per vent'anni all'interno di un'azienda, ma non è riuscito a colmare le sue lacune nel campo della digitalizzazione; devo riqualificarlo, ma è difficile perché di giorno lavora. Allora gli forniamo dei corsi serali oppure ci rivolgiamo all'imprenditore rilevando che, avendolo licenziato, sicuramente durante gli ultimi tre mesi la sua mente sarà più proiettata sulla perdita del lavoro che sul lavoro effettivo. Dunque gli chiediamo di darci parte della sua attività lavorativa per dargli un segno, affinché il tempo che permane in azienda sarà comunque attivo in maniera efficace e questa persona non si sentirà abbandonata al suo futuro destino. Pertanto anche in questo caso si può parlare quasi di *outplacement*. Offriamo alla persona l'orientamento e la consulenza, accompagnandola non *in toto*, non per tutte le ore del giorno, perché in parte dovrà continuare a lavorare, ma cercando di fare un *outplacement* in questo senso. Si tratta di una misura che ci aiuta molto.

Mi è stato chiesto inoltre di approfondire il tema della formazione e soprattutto delle qualifiche del nostro personale. Come giustamente avete notato, abbiamo una nostra università. Reclutiamo le persone già in età scolare, oppure quelle che vogliono prendere una seconda laurea, facendole studiare nella nostra università. Ciò rappresenta sicuramente il cuore qualitativo dei nostri collaboratori. La grande massa di collaboratori viene però reclutata esternamente. Per ogni posizione, abbiamo un profilo delle attività e delle competenze che differiscono. Per il consulente del lavoro abbiamo, ad esempio, un profilo totalmente diverso da quello del consulente che deve fornire la sua consulenza a chi è ancora occupato. È una delle innovazioni che abbiamo introdotto. Chi calcola l'entità del sussidio ha un profilo diverso da chi deve concretamente accompagnare il disoccupato. L'unica posizione che non è descritta in questo profilo è quella dei membri del consiglio d'amministrazione; tutti gli altri devono soddisfare invece un profilo ben preciso. Nel mio caso, per esempio, devo essere laureato. Questo vale per tutti i consulenti: i collocatori e i facilitatori devono avere almeno una laurea breve. Nel mio caso devo avere anche un *master*, perché più fai carriera più devi essere qualificato. Inoltre devi parlare tre lingue straniere, oltre alla tua lingua madre che è il tedesco. Secondo questi criteri, reclutiamo e formiamo i nostri collaboratori. La grande massa, però, non presenta tutti questi criteri. Può venire da noi anche chi ha studiato biologia, non necessariamente economia e commercio o giurisprudenza, proprio perché lavoriamo con le competenze, che sicuramente in parte provengono dagli studi universitari, ma magari chi ha fatto gli *scout* o ha lavorato per organizzazioni umanitarie presenta qualifiche che altri non hanno.

Conoscete la formazione professionale duale: noi siamo dei formatori professionali duali e formiamo il personale dell'accoglienza. Mi avete chiesto come si qualificano le persone che si interfacciano per prime con i disoccupati. Costoro non devono avere una laurea, ma devono aver completato una formazione professionale duale. Noi ci impegniamo per riqualificarli in modo tale da farli passare dall'accoglienza al collocamento, magari offrendo loro un percorso di studi (una laurea breve, un *master*) all'interno della nostra scuola superiore. Possono così passare dall'accoglienza al livello superiore e fare carriera all'interno della nostra stessa azienda.

Per quanto riguarda le agenzie private di collocamento, potremmo dire che ci sono dei mediatori di lavoro privati. Cominciamo dall'*head-hunting*, nella parte del lavoro più qualificata, ma lo possiamo immaginare anche a livello delle qualifiche medie. Spesso, quando parliamo del lavoro interinale, pensiamo ai datori di lavoro. Ad esempio, in Germania, se parliamo di questo argomento, pensiamo a un'azienda che lavora con il lavoro interinale, che allora non può allo stesso tempo occuparsi della mediazione di lavoro o del collocamento; bisogna dividere i due aspetti. Pertanto il lavoro interinale è gestito da un datore di lavoro, non è un mediatore privato. In Germania l'obbligo giuridico del lavoro interinale è che il contratto di lavoro sia indipendente: quando si assume una persona per un anno, non ha importanza se il lavoro dura tre mesi. Il rischio è sempre mio, come un datore di lavoro del tutto normale, che ha un posto da occupare.

Spesso, soprattutto a livello politico, si parla di posti precari, ma il legislatore ha stabilito che questo sia un impiego normale, che deve essere coperto. Non possiamo quindi obiettare che a livello qualitativo un impiego non è abbastanza buono e non mandare nessuno. Bisogna fare questa separazione.

Abbiamo inoltre dei mediatori privati di lavoro. Non abbiamo delle scuole, non abbiamo assunto degli insegnanti, ma incarichiamo degli esterni di svolgere questo lavoro per noi, oppure diamo dei *coupon*, dei *bonus*, sui quali è certificato che si può fare una formazione per un determinato periodo e la persona può scegliere dove farla.

Il personale esterno deve essere accreditato. So come funziona in Italia; in Germania, invece, c'è un unico accredito, che vale su tutto il territorio tedesco e non bisogna richiederlo ogni volta. È un sistema automatico che vale sia in Baviera che in Sassonia, come organizzazione, ma bisogna rispettare tutti i criteri e presentare le certificazioni.

In merito al periodo di tre mesi dopo il licenziamento, è stata formulata una domanda sul passaggio immediato a un altro impiego. Noi abbiamo alcuni criteri, che comunque non sono legati ai tre mesi; significa ovviamente che in questi tre mesi non si deve avere nessun altro impiego, perché si sta ancora lavorando: è ovvio che non si possa svolgere un altro lavoro. In questi tre mesi non succede praticamente niente.

Ci sono alcuni casi in cui consigliamo un altro impiego, ma spesso ci viene risposto che, dopo aver lavorato tanti anni, con tanta fatica, si sente

il bisogno di questi tre mesi di disoccupazione per pensare a ciò che si vuole fare oppure per riprendersi dalla fatica. Se è così, allora non possiamo fare niente. Ma tanti effettivamente non vogliono essere disoccupati, non vogliono che nel *curriculum* sia riportato un mese o due mesi di disoccupazione. Di solito riusciamo a trovare una soluzione.

Successivamente i criteri diventano più severi. A partire dal profilo e dai desideri espressi, cerchiamo di ottenere ciò che una persona vuole, ma poi facciamo un bilancio e ci rendiamo conto che effettivamente le richieste personali non sono conciliabili con il mercato del lavoro di una determinata regione. La persona può anche dire di voler continuare a cercare per tre mesi, ma noi diciamo che non è possibile. In teoria sì, è ovvio, ma è completamente inutile, non avrà nessun successo se, ad esempio, in una certa area i parrucchieri non sono richiesti. Non ci sono prospettive. A questo punto il mediatore può dire che una persona non ha più diritto a percepire questi fondi, perché è completamente inutile protrarre i tempi.

Per quanto riguarda la Germania dell'Est, non parliamo di colpe ma di motivi. Soprattutto il modo in cui è avvenuta la privatizzazione nella Germania dell'Est è uno dei motivi per cui riscontriamo ancora grandi differenze tra la Germania del Sud e quella dell'Est. A Ovest, nella zona della Ruhr, la situazione è simile a quella dell'Est, ma effettivamente il problema esiste. Una delle ragioni dipende da come è avvenuta la privatizzazione, il cambiamento strutturale. Inoltre, mancano le metropoli, che fungono da calamita. Pensiamo, ad esempio, alla Germania del Sud, a Monaco, a Stoccarda, a Norimberga: queste città non esistono nell'Est.

Penso comunque che non ci sarebbe stata alcuna alternativa allora; è un problema di cui non mi sono occupato molto, devo ammetterlo, ma credo che allora queste decisioni fossero comunque necessarie e adesso dobbiamo cercare di accompagnare nel miglior modo possibile questo percorso. Io non posso pensare a quali saranno le conseguenze di queste decisioni fra dieci anni; è molto difficile fare un ragionamento del genere.

Proseguendo con le domande, noi non ci occupiamo di certificare la disabilità, non è compito dei nostri medici. Noi ci limitiamo a certificare lo stato fisico di una persona, ma il grado di disabilità viene certificato ufficialmente. C'è un documento che attesta la disabilità, che influisce anche su alcune condizioni (ad esempio, cambiano i giorni di vacanza). Questa è una certificazione ufficiale che comunque noi non facciamo.

In caso di incidente sul lavoro interviene l'assicurazione contro gli infortuni, ma non siamo noi. Le assicurazioni poi devono stabilire la sussistenza o meno di una disabilità e, in caso, di quale livello.

La penultima domanda che mi sono appuntato riguarda sempre i tre mesi di cui abbiamo parlato. Come credo di aver già detto, è possibile fare formazione durante tale arco temporale, ma è difficile: ogni tanto parliamo di riqualificazione, altre volte invece di una qualifica in più. Ad esempio, un idraulico, che lavora in un mondo del lavoro che è cambiato, per cui è subentrata una nuova tecnica alla quale non è abilitato, ha bisogno di una misura di qualifica. Quando parliamo invece del settore delle miniere, le persone che perderanno il posto di lavoro magari dovranno diventare in-

fermieri: a questo punto, dovranno sottoporsi a una formazione completamente nuova, la quale durerà due o tre anni, che non c'entrano nulla con i suddetti tre mesi. Mi posso quindi mettere d'accordo con loro e, quando saranno disoccupati, proporrò loro di cominciare un altro percorso di riqualifica, ma questa è una cosa che non si può fare in quei tre mesi, che quindi non considererei come periodo di riqualifica, ma di orientamento, consulenza e collocamento.

Dopo aver lavorato per vent'anni in un posto, si deve anche imparare a scrivere un *curriculum*, perché magari l'ultima volta che lo si fece – vent'anni prima o anche di più – si utilizzò una macchina da scrivere. Insomma, sono cambiate le situazioni: come si fa quindi una domanda di lavoro? Si tratta di questioni molto importanti, che queste persone devono imparare; tutto quello che concerne le questioni del mercato di lavoro, invece, viene affrontato in un secondo momento.

L'ultima domanda riguarda la prevenzione. Tutto questo è legato alla situazione del mercato del lavoro: dovete lavorare in base alla situazione del vostro mercato del lavoro. In Italia, secondo la mia valutazione, la situazione è tale per cui non vi consiglierei di investire troppo nella prevenzione, nel senso che in questo momento dovete lottare contro la disoccupazione, impedire la disoccupazione. Questa è una cosa da cui poter iniziare: se l'ospedale è pieno di persone con fratture, non posso concentrarmi sulla prevenzione, ma devo pensare alla loro cura. In Germania, data la situazione del nostro mercato del lavoro, ovviamente siamo stati maggiormente in grado di allontanarci dalle cure, perché ne abbiamo sempre meno. Il *budget* è più o meno corrente e lo abbiamo ristrutturato; avendo avuto bisogno di meno, abbiamo dedicato alla prevenzione quello che abbiamo risparmiato, che ogni anno è stato di più.

Questo dipende però dalla situazione individuale: sarebbe bello, se aveste tutte le risorse immaginabili, poter fare un programma del mercato del lavoro eccezionale; purtroppo però non siete in una situazione del genere, in questo preciso momento. Non solo avete un'alta disoccupazione, ma quando introdurrete anche il reddito di cittadinanza ci saranno da compiere tanti passi di apprendimento, che abbiamo fatto noi. Abbiamo imparato tantissime cose e abbiamo anche commesso tantissimi errori a nostra volta; anche voi dovrete sperimentare questi piccoli fallimenti ed errori.

Il reddito di cittadinanza, in combinazione con il lavoro in nero, è veramente un grande rischio (questo l'ho appreso da un colloquio che ho avuto). La presenza del lavoro in nero non significa che non dobbiate introdurre il reddito di cittadinanza, ma che dovete tener presente questo pericolo, altrimenti rischiate di sbagliare e di perdere il controllo. Lo dovette fare senz'altro, perché è sicuramente una cosa buona: una garanzia di base però è necessaria e fondamentale. Ho sempre detto che è compito dello Stato aiutare le persone bisognose, ma occorre sapere quali sono i grandi rischi e questo potrebbe essere uno dei tanti.

Quindi bisogna reagire: come ho già detto, la prevenzione va senz'altro bene, ma in questo preciso momento dovete cercare di svuotare l'ospe-

dale. Quando i pazienti se ne saranno andati, allora avrete nuove capacità e i medici si potranno anche occupare della prevenzione.

Spero così di aver risposto a tutte le domande. (*Applausi*).

PRESIDENTE. Nel ringraziare ancora una volta il dottor Müller, anche da parte di tutti i membri della Commissione, per il suo prezioso contributo, esprimo soddisfazione per questo confronto assolutamente costruttivo, che arricchisce il dibattito che al momento si sta tenendo nelle nostre Commissioni del Senato. Infatti, tratteremo e approfondiremo anche in seguito temi importanti come il reddito di cittadinanza, l'investimento nelle politiche attive del lavoro e della formazione, il sistema duale e il collegamento tra formazione e richieste del mercato del lavoro, che – come abbiamo detto – è dinamico e in continua evoluzione. È sempre più pressante quindi la necessità di occuparsi della riorganizzazione di tutto questo comparto in Italia, anche perché, quando si compiono grandi riforme, possono esserci certamente rischi, che devono essere valutati in modo da trovare soluzioni possibili da mettere in campo per arginarli ed evitarli.

Ringrazio di nuovo il dottor Müller e auspico ulteriori occasioni di confronto con l'Agenzia nazionale per il lavoro tedesca. Ringrazio anche tutti i membri della Commissione per aver attentamente partecipato all'odierna audizione.

Comunico che i documenti consegnati saranno resi disponibili per la pubblica consultazione sulla pagina *web* della Commissione.

Dichiaro conclusa l'audizione e rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva ad altra seduta.

*I lavori terminano alle ore 14,45.*