

COMMISSIONE XI
LAVORO PUBBLICO E PRIVATO
RESOCONTO STENOGRAFICO
INDAGINE CONOSCITIVA

8.

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 17 GIUGNO 2014

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE **RENATA POLVERINI**

INDICE

	PAG.		PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:		Dell’Aringa Carlo (PD)	15
Polverini Renata, <i>Presidente</i>	3	Fortunato Vincenzo, <i>Ricercatore presso il dipartimento di sociologia e scienza politica dell’Università di Reggio Calabria</i>	5, 16
INDAGINE CONOSCITIVA SUI RAPPORTI DI LAVORO PRESSO I CALL CENTER PRESENTI SUL TERRITORIO ITALIANO		La Macchia Carmen, <i>Professore associato di diritto del lavoro nell’Università di Messina</i>	7, 17
Audizione di esperti della materia:		Rizzetto Walter (M5S)	14
Polverini Renata, <i>Presidente</i>	3, 5, 7, 13 15, 16, 18	Undiemi Lidia, <i>Dottore di ricerca in diritto dell’economia</i>	10, 17
Albanella Luisella (PD)	13	ALLEGATO: Documentazione presentata dagli esperti della materia	19
Castelli Fulvio, <i>Avvocato</i>	3, 15		

N. B. Sigle dei gruppi parlamentari: Partito Democratico: PD; MoVimento 5 Stelle: M5S; Forza Italia - Il Popolo della Libertà - Berlusconi Presidente: (FI-PdL); Scelta Civica per l’Italia: SCpI; Sinistra Ecologia Libertà: SEL; Nuovo Centrodestra: (NCD); Lega Nord e Autonomie: LNA; Per l’Italia (PI); Fratelli d’Italia-Alleanza Nazionale: (Fdi-AN); Misto: Misto; Misto-MAIE-Movimento Associativo italiani all’estero-Alleanza per l’Italia: Misto-MAIE-ApI; Misto-Centro Democratico: Misto-CD; Misto-Minoranze Linguistiche: Misto-Min.Ling; Misto-Partito Socialista Italiano (PSI) - Liberali per l’Italia (PLI): Misto-PSI-PLI.

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE
RENATA POLVERINI

La seduta comincia alle 11.05.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso la trasmissione televisiva sul canale satellitare della Camera dei deputati e la trasmissione diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

Audizione di esperti della materia.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sui rapporti di lavoro presso i *call center* presenti sul territorio italiano, l'audizione di esperti della materia.

Sono presenti l'avvocato Fulvio Castelli, il professor Vincenzo Fortunato, la professoressa Carmela La Macchia e la dottoressa Lidia Undiemi

Avverto che i nostri ospiti hanno messo a disposizione della Commissione una documentazione di cui autorizzo la pubblicazione in allegato al resoconto stenografico della seduta odierna (*vedi allegato*).

Nel ringraziare ancora una volta i nostri ospiti per la loro presenza, do loro la parola. Potete parlare ciascuno per 10-15 minuti, in maniera tale da lasciare spazio per le eventuali domande dei colleghi e per le vostre eventuali risposte.

Do la parola all'avvocato Fulvio Castelli per lo svolgimento della sua relazione.

FULVIO CASTELLI, *Avvocato*. Buon giorno. Stiamo trattando l'argomento del

lavoro presso i *call center*, argomento che vede interessato un settore definito *human intensive*, che nasce agli inizi degli anni '80, come settore che dovrebbe garantire ai giovani un passaggio, come lavoro temporaneo. Viceversa, si è trasformato in un lavoro di lungo termine, che spesso riesce a qualificare anche i giovani e le persone che oggi vi lavorano, che, secondo le ultime indagini, sono circa 80.000.

Detto questo, mi riservo di parlare ulteriormente di questo aspetto. Desidererei tracciare un po' le linee del mio intervento, dicendo che parlerò essenzialmente di imposte e del modo in cui le imposte gravano sui settori *human intensive*, naturalmente in Italia e negli altri Paesi dell'Europa e dell'area di libero scambio. Parlerò inoltre della *privacy*, del rischio della delocalizzazione relativamente alla *privacy* e delle delocalizzazioni in generale.

Il mio studio prende le mosse dal fatto che in Italia esiste un'imposta, che si chiama IRAP, che è quella che tratterò più diffusamente, perché è quella più distorsiva nel settore. L'IRAP, come tutti sappiamo, incide, non sul reddito prodotto, bensì sull'EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation*), cioè sul risultato di gestione, con delle maggiorazioni in aumento per la parte degli oneri finanziari, con un calcolo un po' particolare di cui non ci occuperemo, e sul monte salari, cioè su tutti i salari che l'azienda paga.

Conseguentemente, questa imposta, assolta dalla Corte costituzionale e dall'Unione europea come imposta sull'organizzazione, a mio sommo avviso, determina quella che definirei una violazione della Costituzione, perché in realtà grava sul lavoro e non sul reddito prodotto.

Nell'aziende di *call center* o CRM, che sono aziende ad altissimo indice di lavoratori, questa imposta ha un effetto veramente perverso, perché, ottenuto il risultato di gestione, dobbiamo maggiorare tutti i salari, i quali vengono contemperati da un abbattimento sugli stessi in base alle regioni. Soprattutto le regioni del Sud hanno un abbattimento più alto. Mediante questo abbattimento riduciamo parzialmente il monte salari, ma il resto viene tassato con un'aliquota abbastanza significativa. Questo porta tutti questi settori ad avere delle perdite significative di gestione, che non consentono di competere.

A questo si aggiunge un fenomeno che osserviamo notevolmente in Italia, che è quello delle agevolazioni che io definisco nel mio studio « a macchia di leopardo », che sono attribuite in maniera non conforme e senza degli aggiustamenti. Mi riferisco in particolare alla legge n. 407 del 1990, con la quale si concedono agevolazioni alle imprese che assumono dei dipendenti in Italia fino al 50 per cento della contribuzione, mentre nelle regioni del Mezzogiorno fino al 100 per cento per tre anni.

Questa legge ha consentito di fare un uso difforme di questa agevolazione, perché non è ancorata a due fenomeni molto importanti, che sono il permanere delle aziende sul territorio e soprattutto la vetustà e le proiezioni future delle aziende.

Cosa intendo dire? Molte aziende, utilizzando in maniera opportunistica la legge, assumevano dei lavoratori e poi partecipavano alle gare (noi sappiamo che in Italia le gare si fanno al massimo ribasso), potendo competere esclusivamente sulla base di questi vantaggi, mentre le aziende che non avevano questi vantaggi, o perlomeno avevano meno lavoratori assunti con i benefici della legge n. 407, non riuscivano a raggiungere una competitività tale da poter stare sul mercato.

Non essendo questo meccanismo di agevolazione collegato all'assunzione di lungo periodo e al perdurare delle aziende, spesso si è verificato il fenomeno di aziende che nascevano per tre anni, veni-

vano chiuse, mentre ne nascevano delle altre. Questo, oltre a essere un danno per la concorrenza in generale, poco premiale per le aziende più strutturate, dava un effetto successivo, che era quello di portare le aziende a correre per commesse a basso valore aggiunto e a non investire nello sviluppo delle professionalità dei lavoratori. Infatti, se devo tenere un lavoratore solo per tre anni non investirò sulla sua formazione e sul suo futuro collocamento professionale.

Detto questo, dovremmo occuparci di un altro fenomeno, che è nato proprio per il pagamento delle imposte. Tratterei sommariamente l'IRES, perché l'imposta sulla società in realtà non è distorsiva per questo settore. Infatti, operando sul margine operativo lordo, è probabilmente l'imposta meglio accettata. Anche su questa si potrebbero fare degli interventi, ma è sicuramente la meglio percepita.

La scarsa attrattività territoriale dell'Italia ha fatto sì che con l'ingresso in Europa di Paesi emergenti, tutte le produzioni di questi servizi fossero spostate o nei Paesi di libero scambio o nei Paesi dell'Unione europea che sono entrati recentemente. Tra i Paesi di libero scambio il più importante è sicuramente l'Albania. Tra i Paesi europei ci riferiamo invece a Romania e a Bulgaria.

Questi Paesi hanno avuto la capacità di attrarre gli investimenti, perché hanno una tassazione molto bassa. Innanzitutto non esiste l'IRAP e, quindi, non c'è questa distorsione. Naturalmente le garanzie sul lavoro sono molto basse e anche quelle sulla sicurezza.

Pensiamo che questi sono i Paesi che hanno maggiori reati di pirateria informatica. Questo è un dato a cui dovremmo stare molto attenti quando affidiamo le commesse; mi riferisco ai dati dello Stato e a quelli delle persone all'estero. È vero che è intervenuta una legge che prevede che l'operatore che risponde al telefono debba avvisare il soggetto che sta dall'altra parte che sta ricevendo la telefonata da un Paese terzo, ma questo già comporta che il dato è acquisito. Spesso sono dati sen-

sibili e sono acquisiti da parte dell'operatore che sta parlando con chi riceve la telefonata.

Le delocalizzazioni sono un fenomeno molto importante, che porta a una parziale desertificazione del settore e all'obbligo di intervenire spesso con forme di cassa integrazione piuttosto che con altri ammortizzatori sociali.

Trattato sommariamente il problema della *privacy*, a cui ho accennato poc'anzi, ritengo che la cosa più importante sia poter aprire un tavolo o fare degli interventi che mirino a lasciare invariato il gettito dello Stato e ad abbattere l'IRAP — o perlomeno a far sì che questa non sia calcolata sul monte salari — intervenendo con altre misure tali da consentire il mantenimento e lo sviluppo delle professionalità sul territorio italiano.

PRESIDENTE. Grazie a lei, avvocato Castelli. Do la parola al professor Vincenzo Fortunato per lo svolgimento della sua relazione.

VINCENZO FORTUNATO, *Ricercatore presso il Dipartimento di sociologia e scienza politica dell'Università di Reggio Calabria*. Buongiorno. Il mio punto di vista è un po' diverso, nel senso che è una lettura da sociologo di un fenomeno che, come è stato già accennato precedentemente, ha avuto una larghissima diffusione in tutto il mondo occidentale e in Italia, soprattutto a partire dagli anni '90.

Da sociologo vorrei sottolineare alcuni aspetti, che emergono da una ricerca che abbiamo condotto, con colleghi di altre università italiane (mi riferisco all'Università Statale di Milano, all'Università La Sapienza e ai colleghi siciliani dell'Università di Catania), sui *call center* in Italia, attraverso una *survey*, ovvero dei questionari somministrati a operatori dei *call center* e interviste in profondità ad alcuni giovani che vivono questa esperienza lavorativa.

La presentazione richiederebbe molto più tempo, perché è abbastanza approfondita ed entra nel merito di alcuni temi fondamentali, che ci permettono di rico-

struire la situazione, a partire da una classificazione dei *call center*.

Infatti, i *call center* non sono tutti uguali. Esistono differenti tipologie (basta ricordare quelli pubblici e quelli privati) e differenti mansioni (*inbound* e *outbound*), alle quali corrispondono delle garanzie e delle modalità di esercizio delle competenze profondamente diverse.

Il valore aggiunto di questa ricerca è che sostanzialmente è la prima di una certa entità. Noi abbiamo ottenuto 1.715 questionari in 19 strutture, che abbiamo disaggregato, proprio in base al principio che non tutte le organizzazioni hanno le stesse caratteristiche.

Sarò molto veloce e poi lascerò i riferimenti e la memoria su questi aspetti, qualora si voglia entrare nel merito dei risultati raggiunti.

Dalla ricerca tirerò fuori alcune cose importanti. Innanzitutto, abbiamo classificato i *call center*, che non sono tutti uguali. I *call center* possono essere differenziati in base alle dimensioni, in base alla natura pubblica o privata e in base alla *mission* dell'organizzazione, che può essere *multitasking* oppure dedicata.

Abbiamo guardato nel merito le differenti mansioni di operatori *inbound* e *outbound* e abbiamo cercato di capire se ci fossero delle differenze territoriali che potessero influire sul lavoro e sulle condizioni di lavoro nei *call center*.

A differenza della letteratura che guarda al *call center* come alla fabbrica dei servizi, assimilandolo a dinamiche organizzative di stampo taylor-fordista, quindi di lavoro routinizzato e dequalificato, noi abbiamo cercato di capire se, come sosteneva una parte della letteratura, ci fossero anche degli elementi di competenza professionale e di flessibilità del lavoro, ascrivibili alla diffusione della cosiddetta « società della conoscenza ».

Un altro elemento che volevamo capire è se, come spesso si dice e si verifica, i *call center* sono caratterizzati da un elevato *turnover* dei giovani e dei meno giovani che entrano ed escono da questi luoghi di lavoro.

Da meridionali e da calabresi, noi abbiamo cercato di capire se ci fosse un quadro leggermente diverso e più variegato. In realtà, come dirò alla fine, in alcuni contesti — penso ad esempio alla Calabria e alla Sicilia, che erano due delle aree che noi abbiamo investigato — il lavoro nei *call center* non è necessariamente assimilabile ai cosiddetti *bad job*, cioè a quei lavori «usa e getta», che si iniziano e dai quali si cerca di scappare velocemente. A certe condizioni, possono diventare dei lavori socialmente accettabili, che hanno pari dignità rispetto a tantissime altre occupazioni.

Mi rendo conto che questa è un'affermazione che può sembrare forte, però è un dato importante che verrà fuori.

Abbiamo somministrato questo questionario, articolato in tantissime sezioni, che ci ha permesso di ricostruire l'*identikit* del lavoratore: chi sono i lavoratori dei *call center* e da dove vengono. Spesso si parla di giovani e giovanissimi, persone che entrano nel *call center* come prima occupazione o di donne. In realtà, emergono anche delle situazioni molto più differenziate, soprattutto guardando ai due poli, la Lombardia e la Calabria.

Abbiamo guardato anche alle pratiche di gestione delle risorse umane, alle relazioni di lavoro e alle formule contrattuali. Vi dirò velocemente alcune cose a mo' di *spot*, sperando che ci sia poi il tempo, magari in base a domande, per entrare nel merito, guardando ai dati.

Un primo elemento riguarda proprio l'età e la distribuzione territoriale dei giovani, in base alla comparazione che noi abbiamo fatto. Vado direttamente al dato che si riferisce all'incrocio di età per area. I lavoratori dei *call center* in Calabria sono molto più giovani rispetto a quelli delle altre regioni (si concentrano prevalentemente nella fascia di età tra 25 e 30 anni), mentre il dato della Lombardia si caratterizza per la maggiore concentrazione di operatori di *call center* nella fascia *over 40*.

Un altro dato importante riguarda il livello di istruzione. I lavoratori dei *call center* nelle regioni meridionali (Calabria e Si-

calia) sono quelli più istruiti (sono per il 70 per cento laureati o studenti universitari), cosa che invece non accade per la Lombardia e la provincia di Milano. C'è quindi una prima differenziazione: i lavoratori del Sud sono più giovani, spesso entrano alla ricerca di un'occupazione d'ingresso, oppure, nel caso delle donne, di un'occupazione che permetta di rientrare da situazioni più problematiche, mentre è assolutamente marginale la percentuale di lavoratori dei *call center* dai 40 anni in su, in maniera inversamente proporzionale alle regioni del Nord. La stessa cosa, come dicevo, vale per il livello di istruzione.

Un'altra domanda riguardava il motivo per cui si sceglie di lavorare nei *call center*. Questo è un elemento importante, soprattutto guardando alle varie caratteristiche del mercato del lavoro in Italia. La maggior parte dei giovani sceglie il lavoro nel *call center* per assenza di alternative. Ancora una volta, la differenza tra Nord e Sud è sempre più marcata, nel senso che la percentuale è molto più alta per i lavoratori del Sud e più contenuta per il Nord.

Soprattutto per i giovani della Lombardia e del Lazio, si aggiunge una dimensione di flessibilità. Oltre alla mancanza di alternative, subentra la possibilità di fare più cose, cioè di coniugare, ad esempio, il tempo per la cura, nel caso delle donne, all'opportunità di lavoro. Parliamo, quindi, di assenza di alternative e di ragioni squisitamente economiche per i giovani del Sud, mentre c'è un'incidenza più contenuta di queste variabili per i lavoratori del Nord, a cui si associa un'alta percentuale di persone che sceglie di lavorare nei *call center* perché permette loro di conciliare più attività.

Passiamo agli altri aspetti. Una cosa che noi abbiamo guardato sono le differenze rispetto alla mansione. Si fa presto a parlare di operatore di *call center*. In realtà, abbiamo visto che gli operatori di *call center* assumono caratteristiche assolutamente diverse guardando al lavoro che svolgono.

Per esempio, i lavoratori *inbound* sono lavoratori tutelati, hanno nella gran parte

dei casi un contratto di lavoro a tempo indeterminato e, quindi, è molto più difficile parlare di precarietà. Dal punto di vista dei salari, grazie anche alla contrattazione, alle norme e alla « legge Damiano », sono persone che riescono a percepire degli stipendi che in base all'orario di lavoro variano da un minimo di 550 a oltre 1.000 euro. I lavoratori *outbound* invece sono quei giovani che telefonano, quindi hanno orari di lavoro molto più flessibili e, in alcuni casi, hanno ancora contratti di lavoro a progetto. Comunque, non hanno tutte quelle tutele e quelle garanzie che sono riconosciute invece agli operatori *inbound*.

Inoltre, abbiamo cercato di capire come sono distribuiti questi operatori all'interno delle differenti tipologie di *call center*. Guardando la nostra classificazione emerge che i *call center* « migliori », se posso usare questa espressione, sono quelli di grandi dimensioni. Noi abbiamo distinto i *call center* anche in base al numero di postazioni (inferiori alle 200 e maggiori alle 200), sia quelli in *outsourcing* generalisti, sia quelli dedicati e quelli di pubblica utilità.

I *call center* che sembrano avere una maggiore distribuzione di operatori tutelati *inbound* sono sicuramente quelli di grandi dimensioni, quelli dedicati, cioè quelli specializzati che svolgono esclusivamente una mansione, e quelli di pubblica utilità, soprattutto se di grandi dimensioni.

Lavorare in queste tipologie di *call center* potrebbe rappresentare un valore aggiunto rispetto a quelli più piccoli, soprattutto a quelli generalisti che sono specializzati in *multitasking*, che prevedono un numero misto o comunque maggiore di operatori *outbound*, che, come dicevo, sono quelli meno tutelati e ai quali si associa più frequentemente l'idea di un lavoro precario o di un *bad job*.

Avrei tantissime altre cose da dire e dati da mostrare, però mi avvio alla conclusione del tempo che mi è stato concesso. Il punto di partenza della riflessione era capire se i *call center* potessero, soprattutto in questo momento di crisi, rappresentare un'opportunità e non necessa-

riamente ed esclusivamente un lavoro d'ingresso per i giovani, che poi si trovano costretti a cambiare o a voler cambiare.

Occorre premettere che per le mansioni *inbound* sono richieste determinate competenze, prevalentemente di tipo relazionale, ma anche di conoscenza delle lingue e dei pacchetti informatici, di lavoro in gruppo e di *problem solving*. Premesso questo, io credo che, creando le opportune condizioni, cioè incentivando le imprese e creando un contesto tale da incentivare le istituzioni ad attrarre gli investimenti e a mantenerli per un periodo che non sia soltanto di due o tre anni, in modo che non si delocalizzi nel momento in cui viene meno la variabile incentivante, cioè il sussidio o l'investimento da parte del pubblico, e creando le condizioni affinché i giovani e meno giovani possano essere tutelati con formule contrattuali che non siano necessariamente flessibili, nel senso di precarie e perché, per molti giovani il lavoro nei *call center* possa rappresentare un'innovazione socio-territoriale, tale da creare condizioni per ridurre il *gap*, o quantomeno evitare quella segmentazione del mercato del lavoro che attualmente rappresenta una caratteristica del modello italiano.

Mi fermerei qui, per rimanere nei 10-15 minuti, però ci sono tantissime altre cose alle quali potrei rispondere con domande più precise.

PRESIDENTE. Ringrazio, anche per il rispetto dei tempi, sia lei che l'avvocato Castelli.

CARMEN LA MACCHIA, *Professore associato di diritto del lavoro nell'Università di Messina*. Buongiorno a tutti. Vi ringrazio per questo invito. In questa mia breve comunicazione, di cui ho depositato una versione un po' più estesa per contenermi nei termini che ci sono stati assegnati, affronterò quattro temi in particolare.

Il primo è la questione dei *call center* come fattore propulsivo dello sviluppo economico. La seconda questione che affronterò invece riguarderà più concretamente la problematica sociale dei *call*

center e, quindi, i rapporti di lavoro (io sono una giurista del lavoro). Quanto al terzo tema farò un breve cenno al quadro normativo europeo, che mi sembra molto interessante. Da ultimo, consiglierò alcune ipotesi modificative dell'attuale normativa.

Innanzitutto, mi preme dire che i *call center* dovrebbero essere considerati in una cornice giuridica un po' più ampia, connessa agli interessi generali dei consumatori-utenti. Infatti, come diceva prima il collega, il panorama dei *call center* si compone di uno spettro molto ampio di servizi, dall'assistenza per l'utilizzazione dei mezzi informatici, fino all'assistenza per il pagamento dei tributi o per la migliore fruizione del servizio sanitario. Tutte queste attività dei *call center* presentano un elemento comune: sono rivolte al consumatore-utente.

Tutti noi abbiamo fatto questa esperienza. L'evoluzione tecnologica, la specializzazione dei servizi, la velocità imposta dagli impegni personali quotidiani possono essere avvilenti o contribuire a migliorare la nostra qualità della vita.

I *call center*, quindi, possono costituire lo strumento che consente al consumatore di non avvilirsi, o di avvilirsi un po' meno. Guardati nella loro funzione sociale, come sostegno ai consumatori-utenti, i *call center* possono essere considerati un fattore propulsivo dello sviluppo economico, perché sono strumenti di ausilio alla diffusione dell'acquisto e all'utilizzazione dei mezzi tecnologici, alla semplificazione degli adempimenti burocratici e all'accesso ai servizi.

Venendo al piano squisitamente giuridico, la prospettiva che considera la funzione dei *call center* nel quadro delle politiche di sviluppo economico incontra un riferimento sicuro nel diritto alla protezione del consumatore, che nell'ordinamento europeo ha rilievo costituzionale.

L'articolo 169 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea assegna all'Unione il compito, a beneficio dei consumatori, di assicurare un livello elevato di protezione dei consumatori. L'articolo 12 dello stesso Trattato impone che nella definizione e nell'attuazione delle politiche

e nell'attività dell'Unione siano prese in considerazione le esigenze inerenti alla protezione dei consumatori.

Vi ricordo che nell'ordinamento italiano esiste una norma corrispondente, l'articolo 1, comma 1, del Codice del consumo, che assicura un elevato livello di tutela dei consumatori e degli utenti.

Spetta, quindi, al legislatore introdurre tecniche di correzione e di integrazione delle norme negoziali, sulla scia di quanto già sperimentato nella normativa a tutela dei consumatori, proprio al fine di assicurare l'imposizione di atti e modalità esecutive conformi a livelli adeguati di qualità dei servizi.

Potete ben capire la direzione del mio argomento: la collocazione della problematica dei *call center* nel più ampio contesto della tutela del consumatore-utente rende immediatamente più comprensibile la correlazione tra la qualità dei servizi e la necessità di assicurare agli operatori del settore continuità dell'occupazione e misure di promozione della professionalità, al fine — lo ribadisco — di sostenere nella competizione le imprese più virtuose del settore *call center* per migliorare la qualità dell'offerta.

Vengo adesso alla problematica sociale, cioè alle norme in materia di rapporto di lavoro nei *call center*, che a mio avviso rappresentano proprio l'aspetto patologico della normativa in materia di appalti.

Come probabilmente vi è noto, nel nostro ordinamento è vigente una disciplina iniqua e non conforme alle normative europee, sulla quale bisogna intervenire, perché conduce a due effetti negativi: trattamenti retributivi e normativi condizionati da una competitività che mira esclusivamente alla riduzione del costo del lavoro, con prassi generalizzate di evasione degli obblighi contrattuali, previdenziali e fiscali, e una occupazione in perenne instabilità nel vortice della successione degli appalti.

La materia, come è noto, è regolata dall'articolo 29 del decreto legislativo n. 276 del 2003 ed è stata più volte modificata dal legislatore.

Accenno subito a un argomento su cui mi diffonderò a proposito della normativa europea. La normativa italiana, in modo del tutto ingiustificato rispetto alla legislazione europea, ha creato uno spazio aperto all'arbitrio e alla corruzione, sottraendo l'appalto alla disciplina di cui all'articolo 2112 del Codice civile, che garantisce, in occasione di qualsiasi tipo di mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, la continuità dei rapporti di lavoro e i diritti che ne derivano. Ai lavoratori impiegati nell'appalto è garantita solo l'obbligazione solidale tra committente e appaltatore ed eventuali subappaltatori.

Peraltro, vi faccio presente che la possibilità di recupero dei crediti è quasi aleatoria, perché naturalmente è affidata ai tempi lunghi e incerti del giudizio civile. Il committente, chiamato in giudizio dal lavoratore, può rendere più difficile la soddisfazione dei crediti oggetto del contenzioso, avendo la facoltà di eccepire la preventiva escussione del patrimonio dell'appaltatore e degli eventuali subappaltatori.

Da ultimo, il decreto legislativo n. 76 del 2013 ha esteso la garanzia dell'obbligazione solidale anche ai lavoratori con contratto di lavoro autonomo — questo è certamente positivo — ma ha esentato da detta obbligazione le pubbliche amministrazioni, creando una grave disparità di trattamento tra lavoratori, dettata unicamente in ragione del tipo di committente.

Vi faccio presente che dall'esclusione dell'appalto dallo schema normativo di cui all'articolo 2112 consegue anche l'esclusione dalla procedura di consultazione sindacale di cui all'articolo 47 della legge n. 428 del 1990, che ha ulteriori riflessi negativi, perché deprime lo strumento di regolazione virtuosa del mercato costituito dalla contrattazione collettiva.

Infatti, l'articolo 29 riserva uno spazio assai angusto alla contrattazione, a cui compete solo il potere di introdurre deroghe al regime di solidarietà tra committente e appaltatore in relazione ai crediti retributivi.

Passo rapidamente a fare un breve cenno al quadro normativo, che mi sembra molto interessante, dei Paesi europei, per rendere evidente che all'esame, anche non sommario, delle discipline straniere, appare che il recepimento della direttiva n. 23 del 2001 negli ordinamenti interni è avvenuto qualificando come «trasferimento», ai sensi della direttiva, qualsiasi operazione circolatoria di beni o servizi, astenendosi il legislatore europeo da ogni specificazione circa la fonte del trasferimento.

Peraltro va rimarcato che la direttiva ha il precipuo scopo di assicurare il mantenimento dei diritti dei lavoratori, primo fra tutti ovviamente il posto di lavoro, al quale gli altri diritti accedono.

Interessanti sono le soluzioni normative — di cui farò cenno — applicate in alcuni Paesi europei. Nel Regno Unito nel 2006 una normativa, che ha recepito la direttiva sui trasferimenti d'azienda, dispone che tutti i diritti, le facoltà e gli obblighi del cedente derivanti dal contratto sono trasferiti al cessionario. Pertanto, la normativa britannica demanda alla contrattazione collettiva la disciplina di dettaglio del trasferimento. Ancora la giurisprudenza inglese ha ammesso la validità di clausole contrattuali cosiddette «dinamiche» di conservazione dell'occupazione, che si trasferiscono anche ai contratti collettivi successivi. Sono in sostanza i contratti collettivi che possono inserire delle clausole di ultrattività dei diritti di conservazione dell'occupazione per un certo numero di anni.

In Svezia la disciplina dispone che i contratti di lavoro e le condizioni in vigore al momento del trasferimento seguano i dipendenti nel rapporto di lavoro con il nuovo datore. Sono i contratti collettivi, che in Svezia hanno una percentuale di effettività pari al 90 per cento, a disciplinare nel dettaglio le vicende circolatorie.

In Belgio, che mi sembra l'esempio su cui si dovrebbe svolgere la riflessione del legislatore, i contratti collettivi, che in quel Paese hanno efficacia *erga omnes*, dispongono che in caso di successione di appalti il datore di lavoro tenderà, per quanto

possibile, di realizzare la continuità dei contratti di lavoro. In ogni caso è assicurato il mantenimento dell'occupazione per i rappresentanti sindacali. Il nuovo appaltatore ha comunque l'obbligo di offrire il 75 per cento dei posti di lavoro ai dipendenti dell'impresa che ha perso l'appalto.

Quali sono, quindi, le proposte per coniugare, a mio avviso, la tutela dei consumatori e la tutela dei lavoratori?

Inizio queste conclusioni segnalando quanto ho già detto: il caso della normativa in materia di rapporti di lavoro nei *call center* è una peculiarità italiana. Nei Paesi a più alto tasso di sviluppo appartenenti al numero dei fondatori dell'Unione europea l'emergenza sociale *call center* è un fenomeno del tutto marginale.

In questi Paesi, infatti, il sistema si articola su due fattori positivi: è stata correttamente trasposta la direttiva sul trasferimento d'azienda includendo la fattispecie degli appalti e sono stati assicurati elasticità e adattamento alle esigenze del mercato, affidando la dinamica degli appalti e la disciplina delle relative conseguenze sociali alla contrattazione collettiva.

È utile, a mio avviso, ribadire come la direttiva 2001/23/CE sia insensibile al mutamento della titolarità nell'impresa e colleghi la continuità dei rapporti di lavoro esistenti al trasferimento dell'utilità economica, quale che sia la vicenda circolatoria del bene e del servizio.

Ancora di recente la Corte di giustizia nel 2014 ha ribadito che la direttiva ha l'obiettivo di garantire il mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di cambiamento dell'imprenditore, consentendo loro di rimanere al servizio del nuovo imprenditore alle stesse condizioni pattuite con il cedente.

Mi sembra ovvio che le modifiche da introdurre nel nostro ordinamento debbano muovere dalla volontà di dare esatto adempimento alla direttiva europea e sono tecnicamente assai semplici. Nel solco delle esperienze nazionali ed europee, sarebbe sufficiente estendere la procedura di cui all'articolo 2112 del Codice civile anche alle vicende circolatorie relative alla

successione degli appalti, affidando poi la regolamentazione dei diversi aspetti, dal mantenimento dell'occupazione a livelli normativi e retributivi, alla contrattazione collettiva.

Faccio soltanto un accenno al nostro problema. Noi abbiamo un grosso problema rispetto agli altri Paesi europei: la contrattazione collettiva nel nostro Paese, per la mancata attuazione dell'articolo 39 della Costituzione non ha efficacia *erga omnes*, però anche questo di recente è stato superato. Infatti, c'è un accordo nel Testo unico sulla rappresentanza sottoscritto il 10 gennaio 2014 da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, che consente oggi al legislatore di indicare con esattezza i requisiti di rappresentatività delle organizzazioni stipulanti l'accordo, al quale il legislatore può fare rinvio ai fini della definizione della normativa di dettaglio. Grazie.

LIDIA UNDIEMI, *Dottore di ricerca in diritto dell'economia*. Innanzitutto ringrazio tutti i presenti e mi riservo di poter rilasciare una documentazione più organica, perché in realtà questa è una bozza.

Sono molto contenta di essere qui, perché da tanti anni seguo le problematiche del precariato nei *call center*, sia in ambito universitario, avendo fatto un dottorato di ricerca proprio sulla materia dell'*outsourcing*, sia perché contemporaneamente ho seguito una serie di vertenze, aiutando sul campo i lavoratori a capire come poter difendere il proprio posto di lavoro rispetto a tutta una serie di vicende.

Il mondo dei *call center* ha in sé un bagaglio di conoscenze che, secondo me, è straordinario, anche per capire le dinamiche dell'attuale crisi economica.

Quando abbiamo fatto ingresso nell'euro è accaduto qualcosa di grande, che noi abbiamo tralasciato, e cioè che tanti giovani in massa hanno iniziato a fare ingresso in queste grandi fabbriche virtuali che sono i *call center*. Parliamo di lavoratori che venivano pagati molto spesso ad ore (5 o 7 euro all'ora), assunti molto spesso, non dalle grandi società di telecomunicazioni, ma da delle società appalta-

trici, che garantivano delle condizioni nettamente inferiori rispetto a quelle della grande azienda.

In realtà, diversi anni fa ci furono dei tentativi di regolamentazione del fenomeno, tant'è che è stata realizzata una bozza di accordo fra le organizzazioni collettive e l'Assocallcenter, adesso Assocontact, in base alla quale si prevedeva un periodo di graduale stabilizzazione dei lavoratori precari come lavoratori subordinati, perché in qualche modo si ammetteva che un lavoratore di *call center* non potesse essere un lavoratore autonomo a progetto, bensì un dipendente. Questo contratto prevedeva, da un lato, una regolamentazione *ad hoc* e, dall'altro, un processo di stabilizzazione.

In realtà, sin da subito, l'accordo venne disatteso da un ulteriore accordo a livello locale da parte della più grande azienda del settore a Palermo, che, tra le altre cose, è la mia città, in cui sostanzialmente si disattendevano quelle garanzie che erano inserite all'interno dell'accordo.

Il mercato, da un lato, tendeva ad aprirsi verso una regolamentazione e la stabilizzazione dei lavoratori, ma, dall'altro, non ne aveva alcuna intenzione.

Questa ipotesi è stata messa da parte e poi si è dovuti arrivare sino alla circolare dell'ex Ministro Damiano per avere un'idea di regolamentazione e un percorso di stabilizzazione. Anche in questo caso, come ben sapete, non è andata a buon fine, perché da questa circolare venne fatto un accertamento ispettivo al *call center* Atesia. Dopodiché, è intervenuto il TAR e sono state salvaguardate le esigenze delle aziende.

I lavoratori sono stati stabilizzati, ma non come prevede la legge, secondo la quale laddove si accerti che si tratti di un contratto di lavoro subordinato il lavoratore deve essere assunto *ex tunc*, cioè dalla data del primo giorno di lavoro, con un contratto a tempo pieno e indeterminato. Attraverso una serie di transazioni, quel lavoratore ha rinunciato ai diritti pregressi ed è comunque stato assunto *part-time* a 500 euro al mese.

Dopo che il lavoratore ha fatto questa grande rinuncia, l'azienda ha aperto delle procedure e, quindi, i lavoratori sono andati in cassa integrazione.

Questo ci spiega che, da un lato, il tentativo è stato fatto, ma, dall'altra parte, in realtà, le ultime politiche vanno in senso opposto. Anche con l'articolo 24-*bis* del decreto-legge n. 83 del 2012 si disattende questo percorso e si ritorna anche un po' indietro. Questo vale anche per gli accordi che sono stati di recente raggiunti dai sindacati.

Secondo me, questo ci fa capire che stiamo andando un po' in controtendenza rispetto a un dato fattuale, che è quello che i lavoratori dei *call center* non possono essere autonomi.

C'è un passaggio ulteriore che ho potuto comprendere seguendo la vertenza dal basso: il motivo per cui i lavoratori sono precari e anche le aziende di *outsourcing* sono precarie è che la grande organizzazione di impresa, l'infrastruttura informatica, questa grande fabbrica virtuale che regge l'attività del *call center* in cui l'operatore viene integrato viene mantenuta all'interno delle grosse società di telecomunicazioni.

Ci siamo mai chiesti, perché, per esempio, gli scioperi che sono stati fatti nell'arco di quindici anni dai lavoratori dei *call center* non hanno prodotto nemmeno un centesimo dei risultati che venivano realizzati nelle grandi fabbriche negli anni 1970? Il motivo è che, essendo una fabbrica virtuale, nel momento in cui uno stabilimento, per esempio il *call center* di Palermo, sciopera, siccome la struttura centrale viene gestita dalla società di telecomunicazioni, questa è già attrezzata, non soltanto con operatori al proprio interno, ma anche con altri *call center* in *outsourcing* di altre aziende.

Questo significa che è la stessa società di *outsourcing* a essere precaria, poiché non possiede questa grande struttura, quindi, nel momento in cui due o tre presidi vanno in sciopero, si attivano gli altri e noi riceviamo le chiamate alla stessa maniera.

Peraltro, noi non possiamo nemmeno renderci conto se l'operatore che risponde al telefono è assunto direttamente dalla Wind, dalla Vodafone o da FastWeb, perché questa infrastruttura tecnologica, e più in generale il CRM, cioè la strategia di relazione con il cliente che la società di telecomunicazione porta avanti per fidelizzarli, è standardizzata. Noi non sentiremo mai la differenza. Gli operatori sanno che lo *script*, cioè il percorso che devono seguire per fornire assistenza, è sempre quello. Questo vale sia per le attività *inbound* che per quelle *outbound*.

Anche se la normativa ha posto una differenza, in realtà anche i lavoratori *outbound* sono subordinati, perché molto spesso non è l'operatore che prende l'elenco telefonico, sceglie i numeri e chiama, ma ci sono dei flussi che il sistema manda direttamente all'operatore, tant'è che in molte società di *outsourcing* l'operatore viene adibito molto spesso indifferentemente all'attività *inbound* e a quella *outbound*.

Anche in questo caso, come ha giustamente evidenziato la professoressa La Macchia, è un problema di regolamentazione, che va ben al di là del problema del precariato del *call center*, perché investe tutto il mercato del lavoro.

Io vi ho lasciato uno schema da cui si evince che il grande fenomeno del precariato nei *call center* segue la diffusione dell'*outsourcing* che si è avuta con la *new economy*. Il *call center* viene gestito in *outsourcing*.

Che significa un *call center* gestito in *outsourcing*? Significa che, anziché essere la grande società a gestire gli operatori, è un'altra società che li assume. In questi ultimi anni abbiamo assistito a un'ondata di precarizzazione dei lavoratori stabili, perché le grandi aziende cedevano i dipendenti a queste società e stipulavano contemporaneamente un contratto di appalto che andava al ribasso del costo del lavoro. Quello che era il precedente datore di lavoro, cioè la grande società di telecomunicazioni, diventava semplicemente il committente e l'appaltante dei servizi, do-

podiché giocava al ribasso del costo del lavoro. Il dipendente non aveva alcuna forma di difesa.

Dal punto di vista sociale, cosa hanno fatto i lavoratori, anche in vista di un'azione sindacale che non si è mostrata efficace rispetto al fenomeno? Hanno iniziato ad autorganizzarsi per grandi vertenze. Per esempio, una grande cessione da parte di una grande azienda faceva sì che quei lavoratori si organizzassero in gruppi, avendo come unico sbocco il giudice nel lavoro.

Perché? L'articolo 2112 del Codice civile, che ha citato la professoressa, ha una formulazione che sotto certi punti di vista è diabolica, perché da un lato è stata predisposta per consentire ai lavoratori di mantenere i diritti nei casi in cui vengono trasferiti in un'altra azienda; dall'altro, in deroga al principio generale dell'articolo 1406 del Codice civile, il lavoratore non può opporsi alla propria cessione, quindi viene ceduto tale e quale, come qualsiasi merce. Soltanto ricorrendo in giudizio e chiedendo al giudice di verificare l'illegittimità del trasferimento, è possibile per il lavoratore rientrare nelle grandi aziende.

Uno dei lavori che, secondo me, andrebbe fatto è quello di censire queste grandi vertenze che ci sono nei vari tribunali, che sono inondata di questi casi, che non riguardano soltanto i *call center* ma anche altre attività.

Cosa fa il giudice del lavoro? Qui emerge un lato straordinario del diritto del lavoro che molto spesso viene trascurato. Deve verificare se quel ramo di attività che viene trasferito è un ramo di azienda autonomo, cioè se funziona come una singola azienda autonoma, e quindi agganciare la tutela del lavoratore al fatto che quell'impresa rappresenti un'impresa reale e l'economia reale rispetto a qualsiasi altra attività di intermediazione.

Deve verificare, quindi, se quel pezzo di attività che è stato ceduto corrisponde a due requisiti: l'organizzazione dell'attività in capo al nuovo datore di lavoro appaltatore e l'assunzione del rischio di impresa, e il fatto che i dipendenti devono essere soggetti al potere direttivo e di

controllo del nuovo datore di lavoro. Qualora questi requisiti non si verificano, il lavoratore rientra all'interno.

Qual è un'altra caratteristica di queste attività? Noi sentiamo spesso parlare di gruppi-società. Il più grande operatore di mercato internazionale è il gruppo di società. Ne sentiamo spesso parlare in qualsiasi ambito: gruppi bancari, gruppi delle telecomunicazioni, e anche nell'ambito della pubblica amministrazione.

Sappiate che il gruppo di società è semplicemente un fenomeno economico, perché non esiste una disciplina che attribuisca al gruppo di società, in quanto operatore di mercato, una personalità giuridica. Di conseguenza, non esistono i lavoratori del gruppo di società. Per esempio, io potrei essere tranquillamente assunta da una società costituita e partecipata al 100 per cento da Telecom Italia a Fastweb, quindi da una grande azienda che dà un senso di solidità, ma, poiché si tratta di due soggetti giuridici distinti, società controllante e società controllata, in automatico io sono dipendente di quell'altra società, che non ha alcuna responsabilità, tranne che non si dimostri l'intento fraudolento.

Infatti, la maggior parte delle operazioni di *outsourcing* avvengono con la costituzione delle cosiddette « Newco », aziende create *ad hoc* in occasione dell'operazione di cessione, in cui vengono canalizzati i dipendenti.

L'anomalia che è emersa è che in moltissimi accordi sindacali, addirittura in sede di accordi sindacali *ex* articolo 47, della legge n. 428 del 1990, che prevede per chi cede e per chi assume un ramo di azienda l'obbligo di attuare una procedura di informazione sindacale, la società cessionaria nemmeno esiste. Per esempio, nel caso di una cessione Vodafone, in realtà è il grande gruppo di *outsourcing* che acquisisce l'attività e crea la capogruppo. Siccome si sa che a governare la cessione è in realtà la grande azienda, pensano che non c'è bisogno di costituire la società, che talvolta viene addirittura costituita dopo. Si effettua una procedura sindacale,

quando ancora la società cessionaria non c'è. Qua siamo nell'ambito di un'economia che non è reale, ma è fittizia.

Concludo riassumendo i tre grandi ambiti di intervento e di analisi che dovrebbero essere affrontati relativamente ai *call center*. Innanzitutto, bisognerebbe capire in che modo disciplinare la tutela dei lavoratori nei gruppi di società. Questo attualmente non viene fatto, quindi io posso costituire una miriade di società, dare un appalto e poi dopo due anni dimezzare il corrispettivo, per cui metà dei lavoratori sono fuori o tutti prendono la metà dello stipendio.

Dall'altra parte — io ho già elaborato un progetto di legge con una relazione tecnica — occorre introdurre il diritto di opposizione dei lavoratori al trasferimento di ramo di azienda, e quindi non considerare più il lavoratore come una merce, ma come un soggetto che può decidere se essere trasferito o meno.

In terzo luogo, occorre iniziare a capire come funziona il mondo sindacale, perché, se è vero come è vero che il gruppo di società in realtà è un'unica azienda con una testa pensante, credere di poter gestire il conflitto sindacale o per singola società di *outsourcing*, o per singola grande società o per singola società partecipata all'interno di un grande gruppo significa sostanzialmente paralizzare l'azione collettiva.

Se il punto di riferimento è il grande imprenditore e il gruppo di società, bisogna che la contrattazione collettiva venga fatta proprio in questi termini.

PRESIDENTE. Do la parola ai deputati che intendano intervenire per porre quesiti o formulare osservazioni.

LUISELLA ALBANELLA. Innanzitutto vorrei ringraziare tutti i nostri ospiti, perché ho dato un'occhiata molto veloce ai documenti che ci hanno lasciato che sono veramente interessanti.

Vorrei porre una domanda all'avvocato Castelli e una domanda alla professoressa La Macchia.

Mi pare che la professoressa La Macchia abbia evidenziato nel suo intervento il

fatto che in Italia noi non abbiamo recepito alcune direttive europee fondamentali per i cambi d'appalto. Inoltre, anche i contratti collettivi nazionali del lavoro del settore non hanno delle clausole sociali che obblighino, in caso di cambi d'appalto, a trasferire i lavoratori dell'appalto precedente alla ditta che subentra.

Mi piacerebbe capire meglio da lei, professoressa, se è importante inserire nei contratti collettivi nazionali una clausola sociale. Sarebbe indispensabile che la legislazione italiana recepisce obbligatoriamente le direttive europee al fine di garantire le tutele da lei segnalate.

Avvocato Castelli, lei ha evidenziato in modo particolare le questioni che riguardano l'importanza di una riduzione dell'IRAP, perché questo renderebbe più competitive le aziende, anche rispetto alle delocalizzazioni che vengono fatte, perché molto probabilmente le aziende, non essendo competitive, vanno a delocalizzare in Paesi extraeuropei.

Un altro punto che lei ha toccato, e che per me è di fondamentale importanza capire meglio, è la questione della *privacy*. Non viene tutelato il diritto dei clienti italiani con le delocalizzazioni. Come bisognerebbe intervenire per tutelare il diritto alla *privacy*? Io direi che tutelando questo diritto, oltre alla questione relativa alla riduzione dell'IRAP, forse riusciremmo a garantire anche un utilizzo minore delle delocalizzazioni.

Pongo un'ultima questione al professor Fortunato. Voi avete svolto un'indagine con dei questionari, che sono stati fatti anche tramite l'università di Catania, dove è emerso un quadro generale della situazione. Un tempo questo settore era considerato solo di passaggio. Oggi, molto probabilmente a causa della crisi e anche grazie a quanto fatto dall'allora Ministro Damiano, che ha ridato una dignità a questi lavoratori con una stabilizzazione molto consistente degli operatori, questo non è più da considerare un settore di passaggio, ma sta diventando una prospettiva di lavoro.

Considerando questo settore non più come marginale, ma come un vero e

proprio settore industriale, con un'attenzione da parte del Governo, io penso che noi potremmo avere delle prospettive di sviluppo e di crescita. Vorrei capire che cosa ne pensa.

WALTER RIZZETTO. Sarò telegrafico, perché immagino che l'orario è andato oltre alle aspettative. Ho una domanda per i nostri ospiti, nello specifico per la dottoressa Undiemi e per il dottor Fortunato, che ha parlato anche di queste cose, rispetto alla gara al massimo ribasso, che anche secondo noi è una stortura, a mio avviso, in ogni ambito lavorativo e non soltanto nei *call center*. Vorrei capire se scorporare il costo del lavoro e stabilire una tariffa minima per quanto riguarda il costo del lavoro da scorporare dalla gara al massimo ribasso possa essere una soluzione, proprio per non fare andare le aziende in rovina.

Ci sono molte aziende che prendono delle commesse mandando i lavoratori a lavorare a 2-3 euro all'ora, chiaramente per ottenere un'offerta inferiore rispetto ai *competitor*.

È interessante, tra l'altro, quanto diceva lei, professoressa La Macchia, rispetto al caso del Belgio, dove il 75 per cento dei posti di lavoro viene dato ai lavoratori dell'azienda che perde l'appalto.

Pongo una seconda domanda, anche questa telegrafica, alla dottoressa Undiemi. Mi ha stupito parecchio quando lei ha detto che praticamente l'azione sindacale a questo punto è inutile in seno a un'azienda di questo tipo, perché, anche qualora ci fosse un'azione sindacale, l'azienda farebbe fare le telefonate da qualche altra parte. Probabilmente non c'è un rapporto forte tra sindacato e lavoratori come c'è in altri settori.

Vorrei sapere se mi conferma che l'azione sindacale in questo settore è assolutamente insufficiente.

Rivolgo la terza e ultima domanda all'avvocato Castelli. Sono assolutamente d'accordo con lei quando parla di IRAP. Immagino che sia uno dei cavalli di battaglia più cavalcati negli ultimi anni. D'altra parte, come ripeto spesso, Visco al-

l'epoca non c'aveva visto male rispetto a questa iniqua tassa che le aziende stanno versando, sicuramente non sull'utile d'esercizio, ma su qualcos'altro.

La legge n. 446 del 1997 dice che il 90 per cento dell'IRAP andrebbe a finanziare la sanità delle regioni. Ricordo, presidente, che l'ultimo dato utile di IRAP che noi abbiamo è del 2011, dove l'IRAP ha finanziato per il 30 per cento. Evidentemente manca un 50-60 per cento e non si sa dove sono finiti questi soldi.

Vorrei capire però la sua posizione. Lei dice che, lasciando invariato il gettito per lo Stato, dobbiamo pagare meno IRAP. Noi da un anno e mezzo ci chiediamo come fare ed evidentemente è una domanda a cui non siamo ancora riusciti a dare risposta.

CARLO DELL'ARINGA. Ho una curiosità per il professor Fortunato. Avete chiesto un grado di apprezzamento della flessibilità di conciliare diverse attività. C'è una differenza nelle risposte fra coloro che lavorano *inbound* e *outbound*?

PRESIDENTE. Siccome ci sono varie richieste di chiarimento per tutti, io vi darei la parola, chiedendovi di essere ulteriormente sintetici, con lo stesso ordine di prima.

Do la parola ai nostri ospiti per la replica.

FULVIO CASTELLI, *Avvocato*. Presidente, la ringrazio. Io sarò sintetico e risponderò innanzitutto all'onorevole Albanella.

Dobbiamo occuparci di diversi aspetti della *privacy* ed è vero quello che dice lei, onorevole: limitando la delocalizzazione verso i Paesi sia europei che extraeuropei avremmo dei vantaggi. Tuttavia, la limitazione di questo trasferimento, così come da lei suggerito, può intervenire soltanto inserendo nella nostra legislazione delle norme che limitino veramente il trasferimento dei dati, che sono spesso dati sensibili dei clienti e intervengono sulla sicurezza dello Stato. Infatti, molti dati dallo Stato vengono trasmessi ai *call center*, che

poi, se delocalizzati, ad esempio, in Albania, mettono a rischio anche la sicurezza dello Stato.

A poco serve il decreto-legge n. 83 del 22 giugno 2012, perché è una norma che interviene a valle, quando i dati sono già andati fuori. Io suggerirei di intervenire sulla legislazione nazionale, limitando, da un lato, l'utilizzo della delocalizzazione quando il committente è lo Stato e, dall'altro, come suggeriva la professoressa La Macchia, dando grande risalto alle norme dell'Unione europea sulla tutela dei dati personali e della *privacy*.

Per quanto riguarda l'IRAP, si tratta, per dirla in maniera simpatica, come ha osato dire Marchionne, di un'imposta « stupida ». Innanzitutto, come tutti sappiamo, l'imposta è stata salvata in ambito comunitario dalla Corte di giustizia, solo perché i bilanci degli Stati sarebbero andati a male, ma, all'epoca in cui io frequentavo gli ambienti dell'Unione europea, veniva considerata contraria alle norme europee. Poi c'è stato un certo *revirement*, non tanto per l'IRAP dei *call center*, che incide molto poco — rispondo anche all'onorevole Rizzetto — quanto piuttosto per il fatto che questa imposta grava sul monte salari, come abbiamo ripetuto più volte.

Incide anche in maniera diversa a seconda che si benefici o meno della legge n. 407 del 1990, a seconda che si lavori in una regione piuttosto che in un'altra, perché ogni regione dà uno sconto su una parte del salario, creando un *dumping* territoriale assai disdicevole. La Calabria mette 10.000 euro di sconto, la Sicilia ne mette 6.000. Vediamo questa migrazione di anime del Purgatorio, visto che le strutture non si spostano completamente. Si tratta solo di far migrare poca roba, perché le strutture restano ferme.

Dicevamo che l'IRAP interviene sul margine operativo lordo, più comunemente detto all'inglese « EBITDA », con la maggiorazione del monte salari, e la sottrazione delle agevolazioni territoriali. Conseguentemente, osserviamo il fenomeno per cui un'azienda che ha, per esempio, un margine operativo lordo ne-

gativo e, quindi, non dovrebbe pagare imposte per la Costituzione italiana, si trova a dover maggiorare questo monte salari che, naturalmente, come mi insegnate, incide moltissimo nei posti in cui vi è molta densità umana. Nei *call center*, che sono ad alta densità umana, questo monte salari è più grande e, quindi, incide di più.

Tra l'altro, nei *call center* non incide solo l'IRAP, ma anche una serie di imposte territoriali. Non ci scordiamo la nuova TASI, la TARI e l'IMU. Tutte queste cose sono state semplificate nel mio lavoro, dove c'è anche un prospetto che dimostra la differenza, così come è stata illustrata, non da me, ma da Mediobanca e da Unioncamere. Epurato dall'IRAP, il *tax rate* delle aziende passa da 6 punti in meno a 10 punti in meno. È un'enormità, perché abbiamo Paesi extracomunitari che con il 10 per cento del risultato di gestione tassano l'intera azienda. Penso di essere stato abbastanza chiaro.

L'onorevole Rizzetto mi chiedeva quale magia o quale alchimia attuare per poter lasciare invariato il bilancio dello Stato ed intervenire sull'IRAP. Se vediamo alcune piccole tabelle senza nessuna pretesa che ci sono nel mio lavoro, ci rendiamo conto che in realtà il gettito dell'IRAP nel settore dei *call center* è veramente irrisorio.

È tanto irrisorio che abbiamo fatto un confronto con gli ammortizzatori sociali che utilizziamo, perché le aziende delocalizzano e, soprattutto, chiudono e non pagano le tasse. Noi sappiamo che una parte molto piccola è iscritta a Confindustria e, quindi, paga il contributo per la cassa integrazione, mentre le altre hanno meccanismi in deroga. Se noi calcoliamo quanto incide questo sullo Stato, sia in termini di danaro sia in termini di peso sociale, ci rendiamo conto che è facile trovare delle misure per sostituire l'IRAP e soprattutto per eliminare l'IRAP sul monte salari.

Un'altra cosa che io riterrei veramente importante è smettere di dare agevolazioni a macchia di leopardo, che spesso agevolano i più furbi e non sono mai a sostegno del lavoro di lunga durata.

Se razionalizzassimo tutti questi sistemi, utilizzando anche in maniera conforme i contributi dell'Unione europea nelle regioni ancora fortemente vocate (parliamo dei famosi Obiettivo 1), ci renderemmo conto che è facile dare un'agevolazione a tutti e far vincere il *competitor* più qualificato e più rispettoso delle regole, che è l'unico da premiare. Il compito dello Stato è proprio premiare il *competitor* più serio, che rappresenta sul territorio la vocazione allo sviluppo di tutte le abilità, prima tra tutte il lavoro.

PRESIDENTE. Vi pregherei di essere un pochino più sintetici. Non ho interrotto l'avvocato, perché nel suo primo intervento aveva parlato meno di dieci minuti.

Andiamo avanti con il professor Fortunato.

VINCENZO FORTUNATO, Ricercatore presso il dipartimento di sociologia e scienza politica dell'Università di Reggio Calabria. Io sarò sintetico. Parto al contrario, dal professor Dell'Aringa, per risalire all'onorevole Albanella.

Tra i vari incroci, abbiamo anche cercato di capire se la flessibilità si rintracciasse maggiormente nelle motivazioni degli operatori *inbound* o *outbound*. La differenza percentuale non è relevantissima, ma sono soprattutto gli operatori *outbound*. Per quanto riguarda il genere, sono ovviamente più le donne rispetto agli uomini.

Nel materiale che ho lasciato c'è una sintesi con tutte le tabelle e con tutti i dati. Ci sono altre informazioni pubblicate sotto forma di articoli o testi, in cui sono riportate e commentate tutte queste informazioni.

Per quanto riguarda invece il discorso sullo scorporo del costo del lavoro, questo ovviamente potrebbe essere un elemento che aiuterebbe, però non mi sentirei di dire che questa è sicuramente la soluzione del problema. Certamente potrebbe essere un punto di partenza.

Per quanto riguarda il ruolo del *call center* come modalità strategica in questa fase, come dicevo all'inizio, diversamente

dal *mainstream* che vede il *call center* come fabbrica dei servizi o come luogo in cui il lavoratore viene necessariamente e obbligatoriamente sfruttato, io credo che, a certe condizioni, in certe tipologie di *call center*, in certe situazioni in cui il *competitor*, come veniva ricordato prima, è affidabile e offre determinate garanzie, i *call center* possano rappresentare sicuramente delle opportunità, laddove altre opportunità non ci sono.

Ho sottomano i dati e ne voglio ricordare due: uno direttamente riconducibile alla sua domanda e uno esterno, relativo al ruolo del sindacato. Il 67 per cento del nostro campione (come dicevo, sono 1.715 operatori) non sta cercando un altro lavoro. Questo dato può essere legato al fatto che, in qualche misura, avendo una visione positiva, sono moderatamente soddisfatti.

Nella ricerca abbiamo anche dati relativi alla qualità del rapporto di impiego, alle relazioni di lavoro con i superiori e con i colleghi e anche rispetto alla prestazione lavorativa.

Sicuramente il mio punto di vista è quello che, in certe condizioni e in alcune realtà in misura maggiore rispetto ad altre, il *call center* può sicuramente rappresentare un'opportunità, in misura maggiore per chi ha un contratto a tempo indeterminato e una retribuzione soddisfacente.

L'altro dato riguarda il sindacato. Io mi occupo di relazioni industriali, nel settore metalmeccanico in particolare, e, quindi, ho in mente alcune grandi realtà. Il 75 per cento degli operatori non è assolutamente iscritto al sindacato. Questo non è un dato generalizzabile, però ci dà un'idea della caratteristica dell'organizzazione *call center*. Sono tradizionalmente ambienti *union free*, in cui il rapporto è spesso mediato tra l'operatore e i *manager* che gestiscono l'organizzazione.

In un contesto di desindacalizzazione, il numero degli operatori a livello di settore è ancora molto basso. In tutte le confederazioni principali c'è ancora biso-

gno che cresca la consapevolezza e, quindi, anche i processi possono diventare più efficaci in termini di contrattazione.

CARMEN LA MACCHIA, *Professore associato di diritto del lavoro nell'Università di Messina*. In relazione al quesito sul recepimento della direttiva, voglio chiarire che la direttiva è stata recepita, però, per tutte le ipotesi circolatorie di cessione di beni e servizi, in realtà è stato espunto proprio il contratto d'appalto. È questa l'anomalia italiana rispetto agli altri Paesi europei. Forse mi sono spiegata male.

Invece, con riguardo alle clausole sociali, ricordo che in molti contratti collettivi vi sono clausole sociali. Il problema è un po' più complesso, perché, come dicevo, da noi non è stato attuato l'articolo 39 della Costituzione e, quindi, manca una contrattazione collettiva che abbia efficacia *erga omnes*, come invece — lo ricordo sempre — esiste nella grandissima parte dei Paesi europei. Anche questa è un'anomalia pesante.

Mi permettevo di dire che invece oggi abbiamo un riferimento normativo sicuro al quale ancorare il rinvio del legislatore, anche con riferimento alle clausole sociali, rendendole quindi vincolanti.

LIDIA UNDIEMI, *Dottore di ricerca in diritto dell'Economia*. Anch'io sarò brevissima. Ho dei dubbi per quanto riguarda la possibilità di tutelare il lavoro negli appalti, senza giocare al ribasso del costo del lavoro, per il semplice fatto che il contratto di appalto non è che un accordo commerciale fra due imprese. Ciò significherebbe invadere la sfera dell'autonomia imprenditoriale, perché, in ogni caso, resta ferma la possibilità da parte dell'appaltante di disdire il contratto di appalto. È un contratto commerciale. L'appaltante può dire che, se l'anno prima aveva dato 100, l'anno successivo può dare 50, e se l'azienda non può fornire quel servizio, va da un'altra azienda che assume un lavoratore con prerogative economiche differenti e, quindi, in automatico il gioco è fatto.

Sul ruolo dei sindacati, il punto è che il loro ruolo attualmente non garantisce il

lavoratore rispetto all'evolversi del fenomeno. Mi riferisco al fatto di siglare degli accordi con delle aziende che ancora non esistono e di non prendere atto di come funzionino determinate cose.

Non faccio i nomi, ma mi sto occupando di una grande vertenza e ultimamente stiamo adottando una tecnica che alla fine è sindacale: laddove ci sono queste operazioni dove il lavoratore in sede di trattativa dice al sindacato che non deve valutare positivamente la cessione di ramo d'azienda in cui è coinvolto, stiamo sperimentando sul campo la possibilità per i lavoratori di poter dare una delega precisa al sindacato per quanto riguarda le trattative, quando i lavoratori vengono trasferiti da un'azienda all'altra, nel senso di dire: « questa è la normativa, rappresentanti in questa maniera ».

In alcune città ci sono già stati degli scontri tra sindacato e lavoratori. Quel che certo è che ci sono gruppi organizzati di lavoratori che sono molto coscienti del fenomeno e che stanno ponendo le basi per una nuova attività sindacale.

PRESIDENTE. Ringrazio ancora i nostri ospiti per il contributo fornito all'indagine e dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 12.20.

*IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE*

DOTT. VALENTINO FRANCONI

*Licenziato per la stampa
l'11 settembre 2014.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

ALLEGATO

17 giugno 2014

INDAGINE CONOSCITIVA

**RAPPORTI DI LAVORO NEI SETTORE CALL CENTER E CUSTOMER
RELATAIIONSHIP MANAGMENT**

AUDIZIONE XI COMMISSIONE LAVORO DELLA CAMERA DEI DEPUTATI

Settore.

Il settore dei call center o dei crm, inizialmente visto come impiego temporaneo e finalizzato a consentire l'accesso al mondo del lavoro, negli anni si è evoluto in maniera significativa. Quella che all'epoca era considerata un'attività precaria, rappresenta oggi una prospettiva di stabile occupazione ed attualmente coinvolge, secondo le ultime stime, circa 80.000 lavoratori, tra comparto Inbound ed Outbound. Si caratterizza per un elevato tasso di occupazione femminile e per un alto livello di istruzione.¹

L'attività che è nata negli ultimi anni dello scorso millennio, ha avuto la prima vera regolamentazione nell'anno 2007. Gli interventi normativi dell'epoca hanno riguardato per lo più gli aspetti contrattuali e le condizioni di lavoro.

Da allora lo scenario è profondamente mutato e l'attività si è diversificata e specializzata offrendo anche servizi ad alto valore aggiunto.

Di recente, l'importanza in ordine al numero di addetti, e le condizioni economiche determinate dal perdurare della crisi, hanno dato avvio ad una discussione politica, portando nuovamente il settore dei CRM all'attenzione generale. Da tale dibattito è emersa una crisi del comparto dovuta essenzialmente alle distorsioni del mercato scaturente dalla delocalizzazione, dall'utilizzo improprio degli incentivi, dal sistema di appalti al massimo ribasso.

Di seguito verranno evidenziati gli aspetti più critici del fenomeno ed i possibili interventi atti a consentire alle imprese di CRM di continuare ad operare investendo in nuova tecnologia e mantenendo i livelli occupazionali.

¹ Secondo i dati riportata dall'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, Il 70% degli occupati sono donne., il 63,5% sono soggetti compresi tra i 25 e i 39 anni di età,. Inoltre il 51% di essi possiede un diploma di scuola superiore, mentre il 25% possiede la laurea.

1. Fiscalità nazionale

Attualmente, la pressione fiscale che grava sulle imprese, arriva a raggiungere percentuali superiori al 65% 70%. Le principali distorsioni sono dovute agli effetti dell'applicazione di imposte che incidono in misura maggiormente penalizzante per quei settori cosiddetti Human Intensive.

Infatti nei Crm il fattore della produzione più incisivo, sia per quantità relativa, che assoluta, è rappresentato dal costo dei salari (monte salari). I più recenti studi individuano l'incidenza del lavoro in una percentuale fra il 50% e il 60% del fatturato percentuale di gran lunga maggiore degli altri settori produttivi.

Imposta regionale sulle attività produttive

L'incidenza dell'Irap sulla pressione fiscale complessiva dipende da molteplici fattori. In primo luogo dall'incidenza del costo del lavoro, poi dall'aliquota applicata dalle singole regioni dove hanno sede le unità locali delle imprese, infine dalla struttura del conto economico ed, in particolare, dai costi e ricavi che intervengono in aggiunta e in diminuzione tra la linea del valore aggiunto e quella del risultato di gestione prima delle imposte.

Si tratta di un'imposta anticiclica che prescinde dal reale utile maturato e che va calcolato mediante variazioni in aumento, nel modello unico, dell'EBITDA, tra le altre componenti, del monte salari. Il fenomeno porta all'effetto distorsivo dell'applicazione di imposte in assenza del loro presupposto (produzione del reddito) e spesso alla illogica conseguenza che anche le imprese in perdita siano soggette al pagamento di tale imposta. O, viceversa, che le imprese abbiano un utile ante imposte e una perdita dopo il pagamento dell'IRAP.

Va osservato che da studi effettuati da istituti come Mediobanca e Unioncamere, emerge, che depurando la quota Irap di competenza dei costi del lavoro e degli oneri finanziari, la differenza tra la tassazione totale e quella scaturente dai soli profitti si colloca in una forbice fra i 6 ed i 10 punti percentuali. Evidentemente nei settori Human Intensive tale percentuale è sempre prossima ai 10 punti percentuali.

Tra le criticità di tale imposta vi è il meccanismo di variabilità dell'aliquota che ogni regione può applicare e l'esclusione di una quota, variabile da regione in regione, del salario, dalla base imponibile. Tali fattori creano significative disparità territoriali che realizzano fenomeni di dumping interregionale.

Imposta sul reddito delle società

Per ciò che attiene all'imposizione diretta, l'imposta applicata al reddito delle società non determina particolari distorsioni nel settore oggetto dell'esame ed anzi è quella meglio percepita dalla generalità dei soggetti destinatari e ciò in quanto la stessa si applica essenzialmente sull'EBITDA corretto dalla parziale deduzione degli interessi prevista dall'art.1, comma 33, lettera I, L.244/2007 e da una serie di variazioni sugli ammortamenti. Tale imposta è attualmente pari ad una aliquota del 27,50 % da applicare al reddito determinato con il summenzionato metodo.

Imposte indirette

La distorsione nel settore delle imprese Labor Intensive non si limita al costo riferibile all'Irap, ma comporta l'ulteriore incidenza sul bilancio dovuta ai costi legati al rispetto degli obblighi legislativi esistenti e relativi al rapporto tra gli uomini impiegati e gli spazi necessari, così come emerge dalla tabella appresso riportata.

Altezza, superficie e cubatura previste dal D. Lgs. 19/9/1994, n. 626, art. 33 comma 5
Altezza minima = almeno 3 metri.
Cubatura minima = almeno 10 metri cubi per lavoratore.
Superficie minima = almeno 2 metri quadrati per lavoratore.

Tali obblighi incidono, sia sui costi di produzione, sia sugli oneri derivanti dalla tassazione indiretta, quali ad esempio l'imposta locale sugli immobili (Imu) e l'imposta sullo smaltimento dei rifiuti (Tarif) e l'imposta sui servizi indivisibili (Tasi).

Distorsioni dovute agli incentivi per nuove assunzioni.

Al fine di condurre questa indagine appare opportuno trattare anche delle altre distorsioni del mercato, quale il sistema di incentivi sulle nuove assunzioni in materia di lavoro, e l'utilizzo, alcune volte strumentale, degli ammortizzatori sociali.

L'introduzione della L. 407/1990 ha previsto, in favore di quelle imprese che avessero effettuato nuove assunzioni a tempo indeterminato, una serie di benefici fiscali differenziati in base all'area territoriale in cui l'impresa insiste ed assume i lavoratori.

Più precisamente la legge ha introdotto una riduzione del 50% dei contributi previdenziali ed assistenziali a carico delle imprese per un periodo di trentasei mesi ed, in caso di assunzioni effettuate da imprese operanti nelle aree del Mezzogiorno, la totale esenzione dei predetti contributi a carico delle imprese per lo stesso periodo.

Il meccanismo, non essendo stato ancorato ad alcun parametro legato alla storicità dell'azienda e alle sue proiezioni temporali future, ha consentito il verificarsi del fenomeno distorsivo per il quale le aziende venivano create al solo fine di abbattere il costo del lavoro, partecipare a gare al massimo ribasso e consentendo a queste la marginalizzazione dei costi e la massimizzazione dei profitti, estromettendo le aziende che non fruivano di tali benefici.

La maggiore penalizzazione ha riguardato quelle imprese che hanno operato nel rispetto delle regole e che contemporaneamente hanno favorito e salvaguardato l'occupazione stabile. Al contrario il sistema finisce per essere premiale per tutte quelle realtà che non operano nel rispetto delle regole o che fanno un utilizzo distorto delle agevolazioni.

L'effetto diretto di politiche industriali, così attuate, è quello perverso che finisce per produrre minori garanzie per i lavoratori. Di contro le aziende hanno tarato il loro business su commesse a basso valore aggiunto ed hanno declinato spesso gli investimenti destinati all'innovazione e alla formazione e specializzazione del personale.

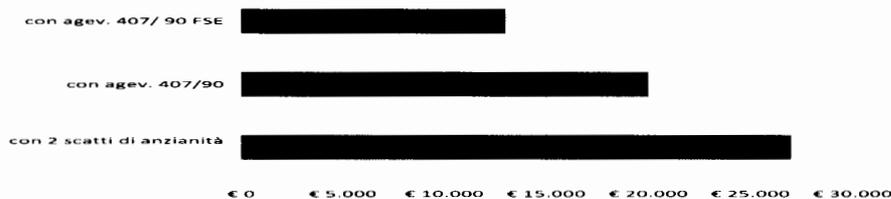
Altro effetto negativo determinato dal sistema degli incentivi temporanei, attiene alla formazione e qualificazione del personale. Il modello attuale infatti non consente di formare e specializzare il personale, circostanza invece possibile nei sistemi che favoriscono l'occupazione stabile e di lungo periodo.

Nello specifico si determina una situazione in cui le aziende che non usufruiscono di incentivi per l'occupazione, affrontano un maggior costo del lavoro rispetto alle imprese concorrenti, non riuscendo più ad essere competitive.

Esempio effetti sul costo del lavoro:

	Azienda	RAL (al 1/06/2011)	Contributi Inps/inail	Costo (da cnnl)	FSE (anno)	costo Totale (Anno)	Costo orario (1812 h lavorative anno)
1	Con 2 scatti di anzianità	€ 18.953	29,38 %	€ 26.358	-	€ 26.358	€ 14,55
2	Con 407/90	€ 18.348	0,00%	€ 20.064	-	€ 20.064	€ 11,07
3	Con 407/90 e FSE	€ 18.348	0,00%	€ 20.064	€ 6.000	€ 14.064	€ 7,64

Costo Annuo per dipendente



***E' evidente come l'impresa del caso 1 non abbia alcuna possibilità di vincere gare contro chi si trova nel caso 2 e nel caso 3**

In tali condizioni le imprese sono costrette a vendere i servizi ad un prezzo che non consente loro di fare margine e che nel medio periodo le porterà ad una perdita di gestione.

In secondo luogo per le imprese che non godono di incentivi 407/90, competere per l'aggiudicazione di gare d'appalto è estremamente difficile. Si ricorda che il sistema delle gare d'appalto è quello così detto del "massimo ribasso". In tale sistema è evidente che per le imprese Human Intensive diventa fondamentale il costo del lavoro.

La scelta, in queste condizioni, diviene quasi obbligata, le imprese, per restare competitive e non perdere le commesse, si trovano costrette a trasferire le strutture operative verso quei paesi esteri che consentono un risparmio, sia in termini di costo del lavoro, che in termini di tassazione.

Delocalizzazione

Incidenza fiscale, costo del lavoro e scarsa attrattività territoriale rappresentano i maggiori fattori negativi del settore e determinano come effetto finale la delocalizzazione della produzione verso le aree in cui una minore incidenza dei predetti fattori rende competitive le attività.

Il fenomeno della delocalizzazione è stato favorito dalle regole introdotte dalle Comunità Economiche Europee, per l'ammissione dei paesi dell'area in via di sviluppo; paesi che sono passati da 15 agli attuali 28, nonché dalla creazione delle cosiddette aree di libero scambio (**CEFTA**). Con l'ingresso dei nuovi Membri nell'Unione Europea e con il conseguente abbattimento delle barriere economiche si è verificato uno spostamento dell'asse produttivo verso tali paesi e verso quelli limitrofi che hanno sottoscritto delle convenzioni con i singoli stati dell'Unione.

In concreto lo spostamento delle attività si è attuato verso l'Est Europa e in generale verso i paesi in via di sviluppo e che si caratterizzano per una quasi totale assenza di regolamentazione del mercato del lavoro e di tutele per i lavoratori. Tra questi vi sono paesi facenti parte sia dell'Unione Europea sia delle aree di libero scambio:

Romania, Estonia, Croazia (Paesi UE)

Albania, Moldavia (Paesi Area CEFTA)

La tassazione sul reddito d'impresa in questi Paesi si assesta su livelli notevolmente inferiori rispetto all'Italia.

Imposizione fiscale nei paesi UE

- **Romania** - Il sistema fiscale rumeno prevede una tassazione sui redditi delle persone giuridiche, che fissa un'aliquota unica del 16%. Dalla base imponibile sono deducibili i costi inerenti l'attività da cui deriva il reddito imponibile. Le perdite possono essere riportate per sette anni e i piani di ammortamento fiscale, modulati secondo la vita utile presunta del bene, variano dai due ai sessanta anni. Anche in questo caso si applica l'aliquota unica del 16%.
- **Estonia** - dal 1 gennaio 2000*(nota) la tassazione delle persone giuridiche si applica solo sulla distribuzione degli utili, nella misura del 26,58 %. Ne consegue che una società residente o con stabile organizzazione in utile ma che non distribuisce dividendi non sarà soggetta ad imposizione.
- **Croazia** - Le imprese sono assoggettate all'imposta sugli utili o sui redditi societari. La tassazione è del 20%. Sono previste misure ad hoc per favorire lo sviluppo e l'occupazione in alcuni settori ritenuti rilevanti per l'economia del Paese ed in alcune aree considerate più depresse. L'applicazione dei benefici varia in base alle fasce di investimento.

Imposizione Fiscale paesi CEFTA

- **Albania**- L'aliquota di imposta sul reddito delle persone giuridiche è pari al 10%. La base imponibile è determinata dalle risultanze del bilancio annuale d'esercizio e dalle scritture contabili.
- **Moldova** - Dal 2013 le società sono tassate con una flattax al 20%. La Legge n.111-XVI del 27 aprile 2007 ha stabilito che dal 2008 gli utili reinvestiti, realizzati dalle società di capitali residenti, non sono soggetti a tassazione e pertanto l'aliquota d'imposta è dello 0%. Tuttavia, in caso di distribuzione dei redditi tra i soci, l'imposta sui dividendi è pari al 15% sia per i residenti che per i non residenti.

In concreto le imprese che hanno delocalizzato la produzione di beni e servizi nei paesi citati, hanno ottenuto un risparmio di imposte fino al 50%.²

A tale fenomeno deve aggiungersi il bassissimo costo del lavoro e dei servizi.

²Questo lavoro non terrà conto delle delocalizzazioni effettuate nei paesi al di fuori delle comunità economiche europee e delle aree di libero scambio (quali ad esempio i paesi del cosiddetto BRIC)

Rischi legati alla delocalizzazione e tutela della Privacy.

Uno degli aspetti più delicati legato agli effetti della delocalizzazione delle imprese che operano nel settore Call center, in Paesi al di fuori dell'Unione Europea, attiene il trasferimento dei dati sensibili.

La migrazione delle attività operative di call center e customerrelationship all'estero comporta inevitabilmente lo spostamento di dati e di informazioni verso gli Stati in cui le attività stesse andranno ad insediarsi.

Il pericolo maggiore deriva dall'impossibilità di garantire che le informazioni personali e l'insieme dei dati sensibili siano conservati e trattati nel rispetto delle previsioni della normativa nazionale e dell'Unione.

In particolare ciò che deve suscitare attenzione è il fatto che - sebbene l'art. 24 bis del Decreto legge 22 giugno 2012, n. 82 abbia introdotto particolari adempimenti per le aziende che rendono il servizio tramite un operatore collocato fuori dal territorio nazionale e - sebbene i paesi di destinazione siano dotati di normative a tutela della privacy, più o meno conformi alla legislazione interna e dell'unione europea - non vi è alcuna garanzia sul rispetto di tali procedure. Allo stato infatti, non vi sono concrete possibilità per l'autorità nazionale competente, di verificare l'effettivo rispetto delle regole stabilite in materia della privacy nelle operazioni di trasferimento dei dati, né di attivare procedure che consentano di porre rimedio alle violazioni già poste in essere.

L'allarme appare giustificato, se si considera che molti di questi paesi sono ai primi posti per incidenza dei reati collegati al furto di identità ed alla pirateria informatica.

Un altro aspetto non meno importante da considerare attiene alla sicurezza nazionale, se si considera il fatto che Pubbliche Amministrazioni affidano alle aziende del settore, la gestione di dati di estrema importanza per la sicurezza nazionale.

Ipotesi di lavoro

Alla luce delle suddette considerazioni si sottopongono all'attenzione della Commissione una serie di possibili interventi.

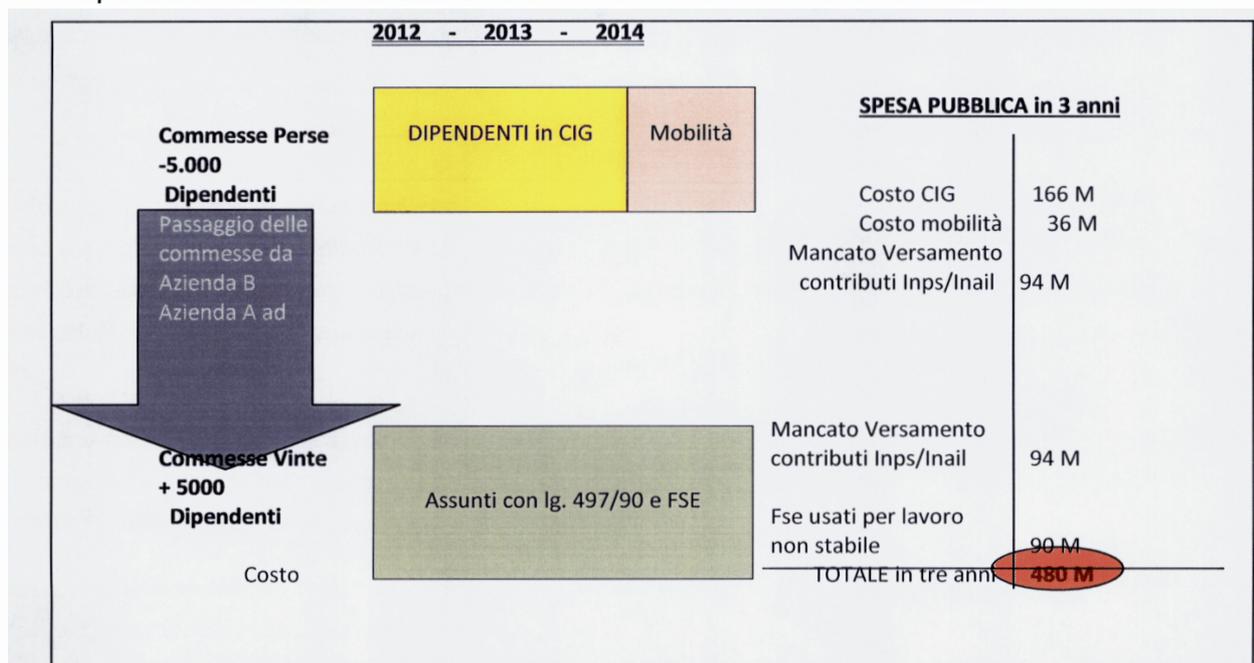
E' necessario intervenire sul sistema fiscale approntando soluzioni che contemperino l'esigenza di un aumento dell'occupazione, con quella delle imprese di produrre un utile e mantenendo invariato il gettito dello Stato.

In relazione all'ires, l'ipotesi prevede la possibilità di applicare il meccanismo della sospensione di imposta per gli utili che l'impresa investe in innovazione tecnologica e nello sviluppo delle reti.

Non si ignora il fatto che tali misure siano soggette al vaglio della D.G. Concorrenza e dell'Antitrust Europeo.

In relazione all'IRAP occorrerebbe prevedere un abbattimento dell'imposta e ciò perché crea distorsioni esponenziali nei settori Human Intensive o perlomeno contemperare il meccanismo di calcolo escludendo il costo del lavoro. In tale esercizio dovrebbe tenersi conto anche l'effetto, sul gettito complessivo dello stato, delle eventuali perdite di posti di lavoro dovuta alla delocalizzazione, con il conseguente costo degli oneri sociali.

La tabella³ appresso riportata mostra una stima dei costi che gravano sulla spesa pubblica a causa delle dinamiche dall'attuale sistema di incentivi, basato su un calcolo dei dipendenti interessati da ammortizzatori sociali definiti da accordi sindacali.



³ Stime indicate da SLC/CGIL, in occasione dell'incontro, "Call Center - Opportunità o Costo Sociale", promosso dal Mise. Roma, 27 Maggio 2014.

Occorre poi razionalizzare l'utilizzo degli incentivi e delle agevolazioni, che attualmente vengono applicate a macchia di leopardo e a termine. Ed allo stesso tempo ancorare le concessioni dei benefici 407/90 alla storicità dell'azienda, alla propensione della stessa ad effettuare investimenti in ricerca e sviluppo ed alle sue proiezioni temporali e territoriali future.

Infine si segnala che la distorsione scaturente dalle gare al massimo ribasso potrebbe essere temperata con l'esclusione dalla base d'asta, del costo del lavoro. Sarebbe, inoltre, auspicabile che la committenza pubblica nei settori Human Intensive non facesse ricorso a gare con questo metodo, che tanto danno hanno prodotto.

La sostituzione di tutti gli incentivi con l'abbattimento delle imposte (irap, ired, imposte locali) per l'intero settore a saldo di bilancio invariato per lo stato e la previsione di correttivi per la concessione delle agevolazioni con introduzione di specifici divieti di delocalizzazione e di limiti alla cessazione dell'impresa ed al licenziamento del personale dipendente, consentirebbe di agevolare i players più qualificati e quelli che investono in risorse umane ed in ricerca ed innovazione tecnologica.

A tal fine apparirebbe opportuna l'istituzione di un tavolo permanente a cui partecipino gli attori dello scenario a livello politico, istituzionale e operativo (Ministero dell'Economia, del lavoro, governi locali, sindacati, associazioni di categoria, operatori del settore, Committenti), che individui il miglior rapporto tra benefici sociali ed interessi delle imprese del settore, tenendo conto dell'elevato numero delle risorse umane impiegate, ed avendo particolare riguardo ai rischi legati al tipo di attività svolte ed alle informazioni trattate, che incidono sulle condizioni di vita fisiche, psicologiche e di relazione delle persone e sulla sicurezza nazionale.

La presente è composta da n. 11 cartelle

A.D.D/a.d.d.

VINCENZO FORTUNATO**Organizzazione e pratiche di lavoro nei Call center in Italia****1. Introduzione**

Il presente lavoro si propone di entrare nel merito del dibattito sociologico sul lavoro nei call center, sulla loro organizzazione interna, sulle strategie di reclutamento e gestione dei lavoratori e, più in generale, sul loro impatto nei processi di riorganizzazione nel settore terziario. I call center si sono rapidamente diffusi in tutti i paesi industrializzati e, recentemente, nei paesi caratterizzati da un più basso costo del lavoro, con una forte accelerazione alla fine del secolo scorso, subendo nel tempo profonde trasformazioni. Infatti, da semplici uffici reclami¹ per le merci acquistate, si sono trasformati in organizzazioni di ampie dimensioni, erogatrici di servizi al cliente, sia in entrata (*inbound*) sia in uscita (*outbound*), utilizzando le più sofisticate tecnologie informatiche e di comunicazione.

In Italia i call center hanno rappresentato uno dei contesti economici in maggiore crescita. Dai circa 700 addetti nel 1993, si è rapidamente passati ai 65.000 addetti nel 2002 ed ai 190.000 nel 2004, fino ad arrivare agli attuali 250.000, pari all'1% della forza lavoro. Questi ritmi di crescita sono in linea con quelli del mercato europeo che vede oggi impiegati circa due milioni di operatori di call center, pari all'1,2% della forza lavoro totale. Tuttavia, negli ultimi due anni anche il settore dei call center e della *customer care* ha risentito della profonda recessione in atto, con una riduzione significativa nel numero degli addetti (circa 8.000) e 13.000 lavoratori a rischio in tutta Italia (Slc-Cgil, 2011), anche a seguito della delocalizzazione di molte strutture in paesi dell'Est europeo (soprattutto in Albania e Romania). Si tratta, dunque, di un fenomeno importante, attuale che investe un numero consistente di aziende/enti e di lavoratori, per cui è particolarmente utile approfondire la nostra conoscenza di ciò che avviene all'interno di questo variegato universo denominato call center.

2. Alcune riflessioni teoriche

Negli ultimi anni si sono susseguiti numerosi studi e ricerche, soprattutto a livello internazionale che, da diversi punti di vista, hanno analizzato il fenomeno "call center". La letteratura sociologica si caratterizza per una polarizzazione piuttosto netta tra due distinte

¹ I primi uffici reclami nacquero negli Stati Uniti alla fine degli anni '60 quando la Ford, in collaborazione con la società telefonica AT&T, realizzò il primo numero verde (800) per fornire assistenza ai clienti e gestire i reclami in caso di difetti di fabbricazione delle proprie autovetture.

posizioni, da una parte studiosi e ricercatori di ispirazione progressista che sottolineano il ritorno a modelli di organizzazione del lavoro e della produzione di stampo taylor-fordista (Taylor e Bayn, 1999; Callagan e Thompson, 2002; Glucksmann, 2004; Winiecki, 2004), in cui i tratti dominanti della nuova organizzazione sembrano essere direttamente riconducibili alla fatica, alla monotonia, alla ripetitività delle operazioni, alla bassa qualificazione del personale utilizzato, alla scarsa autonomia dell'operatore sul proprio lavoro, all'elevato controllo manageriale. Una sorta, quindi, di neo-taylorismo informatico (Lutz, 1992) o di taylorismo "buono" legato alla grande diffusione dei computer e delle nuove tecnologie informatiche nel settore dei servizi.

Sul fronte opposto troviamo, invece, i sostenitori del cosiddetto capitalismo flessibile (Arzbächer et al., 2002), in cui i call center rappresentano la modalità di organizzazione tipica della economia della conoscenza (Butera et al., 1997; Donati, 1999; Campi e Palamara, 2002). In questo caso l'enfasi degli studiosi è posta sulla flessibilità dell'organizzazione; sulle competenze richieste ai lavoratori e sul controllo dell'operatore rispetto alle tecnologie utilizzate; sulla presenza del lavoro di gruppo rispetto alla separazione spaziale del lavoratore; sulle strategie di *problem-solving*, elementi che determinerebbero congiuntamente un certo grado di coinvolgimento e partecipazione dell'operatore all'interno dell'organizzazione.

Il limite principale di questi approcci risiede, tuttavia, nella prospettiva riduzionista in cui si collocano, scambiando la 'parte' (sicuramente rilevante dei call center commerciali) con il 'tutto' (composto anche da call center pubblici, istituzionali, non profit e di pubblica utilità, che stanno continuamente crescendo in tutti i settori della Pubblica Amministrazione (Gobo, 2008).

Rispetto al contesto internazionale, in Italia gli studi empirici sono ancora pochi e la maggior parte delle indagini è stata condotta a livello locale (Greco, S. 2006; Corigliano e Greco L., 2009), con una metodologia prevalentemente qualitativa, mancano invece studi sistematici, estesi a tutto il territorio nazionale e riferiti alle differenti tipologie di call center. Molto spesso, le ricerche si basano su organizzazioni *in-house* che operano prevalentemente in *inbound*, più facili da contattare e tradizionalmente caratterizzate da migliori condizioni di lavoro (*better jobs*), più alti salari, maggiore formazione e opportunità di crescita professionale, rispetto ai call center che operano in *outsourcing*, vale a dire compagnie esterne (spesso di piccole o medie dimensioni) che offrono i propri servizi sia in modalità *inbound* che *outbound*. Tali aziende, attualmente più diffuse, sono più difficili da analizzare, più restie a concedere dati e informazioni sulla loro gestione, ma anche per questo più

interessanti da investigare. La mancanza di informazioni è riconducibile, inoltre, allo scarso radicamento delle organizzazioni sindacali all'interno di molte strutture che, con qualche rara eccezione, continuano a configurarsi come spazi “*union free*” in cui il management gestisce liberamente i rapporti con i lavoratori definendo condizioni d'impiego e modalità di lavoro, lasciando aperta la questione particolarmente rilevante della tutela e della rappresentanza di una parte consistente di “nuovi” lavoratori.

A partire da tali considerazioni preliminari, la ricerca² è stata condotta sugli operatori (in *inbound* e *outbound*) all'interno di 19 call center, appartenenti a categorie differenti (tab.1), distribuiti in quattro regioni italiane: Calabria, Lazio, Lombardia e Sicilia.

Tab.n. 1: tipologie di call center in cui è avvenuta la rilevazione

	v.a.	%
Generalista, out-sourcing commerciale con + di 200 dipendenti	638	37,2
Generalista, out-sourcing commerciale con - di 200 dipendenti	195	11,4
Dedicato, commerciale con + di 200 dipendenti	355	20,7
Dedicato, commerciale con - di 200 dipendenti	140	8,2
Pubblica utilità con + di 200 dipendenti	156	9,1
Pubblica utilità con - di 200 dipendenti	231	13,4
Totale	1.715	100

In particolare, si propone una distinzione fondamentale tra call center “generalisti” (o orizzontali) e call center “dedicati” (o verticali), laddove nei primi i compiti e le *mission* organizzative sono di volta in volta diverse (multi-tasking), mentre nei secondi ci si specializza in un unico task, consentendo un percorso di specializzazione e professionalizzazione che in quelli generalisti sembra più difficile raggiungere. A supporto di questa ipotesi, basti precisare che nel secondo tipo di call center, il livello di turn over risulta essere decisamente inferiore rispetto a quello del primo tipo. Alle due tipologie

² Il paper si basa sui dati di un progetto di ricerca PRIN (2007) sulle condizioni di lavoro e sul benessere organizzativo nei call center in Italia, al quale hanno partecipato anche i gruppi di ricerca dell'Università “Statale” di Milano, “La Sapienza” di Roma, dell'Università di Catania. La rilevazione è stata effettuata, mediante un ampio questionario strutturato somministrato agli operatori da rilevatori appositamente formati e istruiti, nel periodo compreso tra il mese di ottobre 2009 e marzo 2010. Nello stesso periodo sono state effettuate anche delle interviste di approfondimento ad operatori in ciascuna delle aree considerate. La scelta dei call center nei vari contesti è avvenuta secondo criteri ben precisi, vale a dire le dimensioni (oltre i 200 operatori / inferiore ai 200 operatori); il settore (privati e pubblici); la tipologia organizzativa (*in house – outsourcing*); il tipo di attività e servizi erogati (generalisti-commerciali vs dedicati commerciali); il lavoro svolto dall'operatore (*inbound-outbound*). Ciascuna unità di ricerca ha focalizzato quindi l'attenzione sulle tipologie individuate, tenendo conto dei limiti legati alle indisponibilità a partecipare alla rilevazione e, soprattutto, all'assenza sul territorio di alcune tipologie specifiche, ad esempio, il call center di pubblica utilità di grandi dimensioni nel caso calabrese o alcuni call center dedicati in altre aree. Complessivamente sono stati rilevati 1.715 questionari utili (almeno 100 nei call center oltre i 200 operatori e almeno 50 nei call center più piccoli) in 19 call center (rispetto ai 24 ipotizzati) operanti nelle regioni interessate.

menzionate si aggiungono i call center di pubblica utilità. L'obiettivo è appunto quello di entrare nel merito della riflessione sul lavoro e l'organizzazione nei call center a partire dalla consapevolezza che esistono caratteristiche peculiari a ciascuna tipologia che determinano differenze sia in termini di organizzazione e condizioni di lavoro sia nel profilo dell'operatore e nella gestione delle relazioni di lavoro.

3. Gli operatori dei call center

L'attività di operatore di call center si presenta spesso, soprattutto nelle regioni del Sud, come il primo momento di socializzazione al mondo del lavoro da parte di giovani ragazzi e ragazze con un grado di scolarizzazione medio-alto (Altieri, 2002). Tale attività rappresenta anche, soprattutto per le donne, un momento di risocializzazione lavorativa, di re-ingresso nel mondo del lavoro dopo un periodo di inattività. La socializzazione di un giovane o la risocializzazione di un adulto a questa nuova professione, in cerca di un'identità socialmente e/o aziendalmente riconosciuta, assume una forma particolare. In dettaglio, prevede l'inserimento in un ambiente fortemente tecnologizzato in cui gli scambi comunicativi con i clienti/utenti non sono faccia-a-faccia; le motivazioni allo svolgimento dell'attività sono generalmente scarse, perché si accompagnano a retribuzioni spesso inadeguate, a condizioni di lavoro poco gratificanti dal punto di vista della stabilità contrattuale e difficili da tollerare da un punto di vista ergonomico.

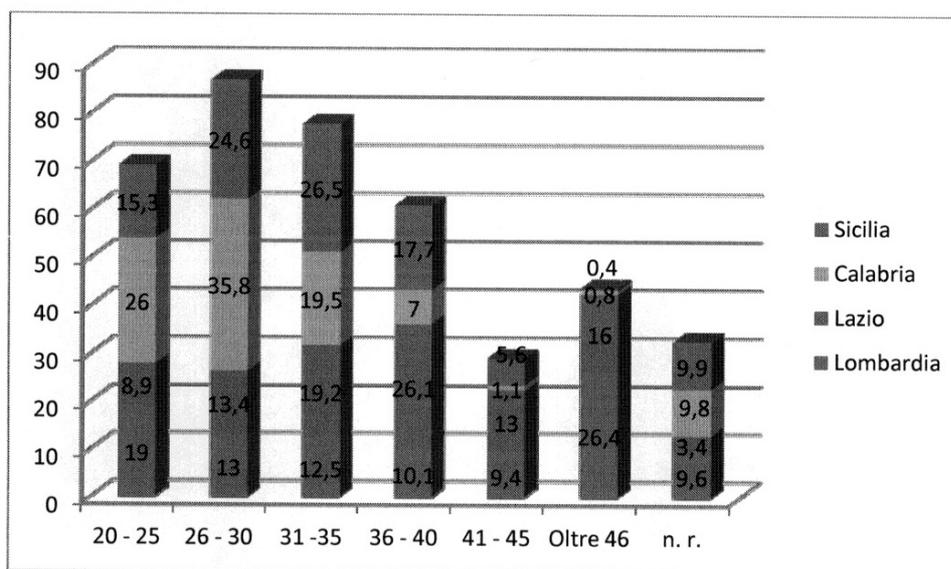
Proviamo, quindi, ad analizzare i dati che emergono dalla ricerca ed a delineare le principali caratteristiche dell'operatore, le motivazioni alla base della scelta del lavoro, le competenze richieste, per poi analizzare i principali aspetti inerenti le condizioni di lavoro e la gestione delle risorse umane. Il quadro che emerge dalla ricerca conferma innanzitutto una significativa differenza di genere, infatti il 66,7% degli operatori è donna e si concentra nella fascia di età compresa tra i 26 e i 30 anni (tab.2). Per quanto riguarda lo stato civile, oltre un terzo del nostro campione è coniugato mentre il 56,4% è attualmente single.

Tab. n.2: età degli operatori

Classi di età	v.a.	%
20 - 25	287	16,7
26- 30	362	21,1
31 - 35	336	19,7
36 - 40	271	15,8
41 - 45	129	7,5
oltre 46 anni	189	11
n. r.	141	8,2
Totale	1715	100

Come evidenzia la tab. n.2, si registrano percentuali particolarmente significative anche oltre i 30 anni, a testimonianza del fatto che nei vari contesti, in maniera differenziata, il lavoro nei call center rappresenta attualmente una tappa più o meno obbligata per una parte rilevante di persone in cerca di occupazione. Se analizziamo i dati disaggregati a livello territoriale (graf. 1) emergono considerazioni particolarmente interessanti; ad esempio, si nota una chiara distinzione tra le aree del Sud, in cui le percentuali maggiori si riscontrano nelle fasce di età più giovani per poi ridursi significativamente al crescere dell'età, e le regioni del Nord (soprattutto in Lombardia dove il 26,4% degli operatori ha un'età superiore ai 46 anni) in cui si registrano percentuali significative anche nelle fasce di età maggiori. Agli estremi opposti troviamo la Calabria, dove il 61,8% degli operatori ha meno di 30 anni, e la Lombardia in cui tale percentuale si dimezza.

Graf. n. 1: età degli operatori per regione – valori %



Un ulteriore elemento che rafforza l'ipotesi di una polarizzazione tra due macro aree del Paese e, allo stesso tempo, ci permette di delineare l'identikit dell'operatore di call center è rappresentato dal livello d'istruzione (tab. 3). La Calabria è la regione con il maggior numero di giovani laureati e di studenti universitari, pari complessivamente al 72,3%. Seguono la Sicilia e poi il Lazio. Al contrario, in Lombardia, il livello di scolarizzazione si sposta verso il basso con la prevalenza del diploma e del titolo di scuola media inferiore. Guardando alle regioni del Mezzogiorno e, in particolar modo, al caso della Calabria incide inevitabilmente la fragilità del contesto socio-economico, basato prevalentemente sulla presenza di micro imprese operanti nel settore delle costruzioni e sulla scarsa rilevanza del manifatturiero, unitamente alle peculiarità del

mercato del lavoro locale caratterizzato da livelli di disoccupazione “estrema” (Nisticò, 2001) e “intellettuale” che colpiscono soprattutto i giovani (uno su tre) e le donne attraverso un forte effetto di scoraggiamento (Reyneri, 2002 e 2010).

Tab. n.3: livello di scolarizzazione – valori %

	Fino alle medie inferiori	Diploma	Studente universitario	Laurea	Specializzazione post laurea
Lombardia	81,9	27,7	16,3	11,3	5,5
Lazio	14,9	28,9	18,3	28,6	54,8
Calabria	0	12,7	29,8	42,5	17,8
Sicilia	3,2	30,7	35,6	17,6	21,9
Totale	100	100	100	100	100

Nel caso della Lombardia, invece, per i giovani laureati è più facile trovare un’occupazione in altri ambiti e settori economici, ed il lavoro del call center “attrae” inevitabilmente i soggetti meno istruiti o quanti rientrano nel mercato del lavoro in seguito a particolari eventi (ad esempio, per maternità nel caso delle donne oppure per disoccupazione o, ancora, per la perdita di una precedente occupazione a fronte della crisi). Dall’analisi dei percorsi formativi e dei contesti territoriali sembra emergere al Sud ed al Centro, un profilo dell’operatore *over educated* rispetto alla tipologia di lavoro che svolge³, con competenze teoriche in vari ambiti, spesso interdisciplinari, caratteristiche che delineano una maggiore flessibilità e adattabilità dell’individuo alle mansioni da svolgere. Nel caso della Lombardia, il profilo di operatore che emerge sembra, invece, maggiormente in linea con le caratteristiche del lavoro da svolgere.

I giovani si avvicinano al mondo dei call center con motivazioni diverse, a volte per scelta, ma più frequentemente come unica possibile soluzione per accedere ad un posto di lavoro che abbia determinate caratteristiche di stabilità e di tutela. Complessivamente, la motivazione più diffusa è rappresentata dalla carenza di alternative, infatti oltre un terzo degli intervistati (34,9%) ha scelto di lavorare nel call center a fronte dell’assenza di altre reali opportunità lavorative. A tale motivazione si deve aggiungere un ulteriore 9,5% di giovani che accetta il lavoro per far fronte a difficoltà economiche. Rispetto alla dimensione espressiva (ovvero la realizzazione di un progetto di vita), sembra dunque prevalere, almeno inizialmente, un orientamento pragmatico da parte dei giovani (Gosetti, 2007) che attribuiscono al lavoro svolto un valore prevalentemente strumentale, legato alla necessità di procurarsi delle risorse per poter successivamente fare altro. Nonostante il lavoro nei

³ Come rileva Reyneri “la sovraqualificazione, cioè lo sfasamento, oggettivo o percepito, tra livello di istruzione o conoscenze possedute e categoria di inquadramento o competenze richieste, è diffusa in tutti i paesi europei, sia pure in diversa misura. I più colpiti sono i giovani, soprattutto quelli con lavori temporanei, ed il fenomeno si sta accentuando in tutti i paesi europei” (2009, 54).

call center sia percepito dalla maggioranza come una scelta obbligata, subita, ma comunque necessaria per “sopravvivere” in un momento di crisi e di carenza di opportunità; se allarghiamo lo sguardo ed entriamo nel merito delle possibili risposte notiamo che altri fattori, più positivi, influiscono sulle scelte dei giovani. Tra queste, l’idea di un lavoro flessibile (23,4%), che consenta di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro, che dia la possibilità di conciliare il lavoro con altre attività remunerata⁴, che metta in relazione con la gente (ovvero i clienti/utenti). Altri ancora sottolineano la necessità di avere un lavoro stabile (4,7%) o, comunque, di emergere dal sommerso (1,9%). E’ interessante notare come solo il 3,6% del nostro campione sostiene di aver scelto il call center perché alla ricerca di un lavoro transitorio, in vista di un lavoro migliore.

Se osserviamo i dati disaggregati per area geografica notiamo alcune differenze significative nei valori percentuali. Ad esempio, la carenza di opportunità lavorative, insieme alle difficoltà economiche, costituiscono le motivazioni più diffuse nel caso dei giovani calabresi e siciliani, laddove le dimensioni della flessibilità e conciliabilità del lavoro con altri impegni assumono un peso maggiore per i giovani del Lazio e della Lombardia. Sempre al Sud, e in particolare nel caso della Sicilia, l’esperienza nel call center si sceglie in quanto rappresenta un lavoro regolare, stabile, non “in nero”. Infine, l’idea del call center come lavoro transitorio sembra essere più diffusa al Nord (indicata da circa un terzo degli intervistati), mentre la percentuale decresce sensibilmente nel caso delle regioni del Centro e del Sud.

Guardando al livello di istruzione notiamo che sono soprattutto i giovani diplomati (il 50,6%) e i laureati (25,2%) ad indicare la mancanza di alternative quale motivo principale della scelta, alla quale si accompagna la necessità di far fronte a difficoltà economiche (45,4 e 20,9%). Si tratta dei giovani di età compresa tra i 26 ed i 30 anni (24,5%) e di quelli tra i 31 ed i 35 anni (20,9%). Per gli studenti universitari prevale, invece, la possibilità di conciliare il lavoro con altri impegni esterni (47,8%) e, quindi, con lo studio. Per quanto riguarda le differenze di genere, sono soprattutto le donne (65,3%) a risentire della crisi e della carenza di opportunità, ma anche quelle maggiormente impegnate all’esterno e nello studio (72,4%).

Tab. n.4: motivazioni dei giovani per area geografica – valori % (alla domanda erano possibili più risposte)

Motivazioni	Lombardia	Lazio	Calabria	Sicilia
Per mancanza di alternative	24,2	19,2	28,4	28,2
Perché era conciliabile con i miei impegni esterni	32,8	27,4	15,7	24,1
Perché avevo difficoltà economiche	25,8	20,2	29,5	24,5
Perché mi consentiva di svolgere altri tipi di lavoro	13,7	45,2	15,1	26

⁴ Il 14,9% degli intervistati dichiara di svolgere anche un altro lavoro; tra questi il 2% lavora contemporaneamente in un altro call center. Il 28,2% (484 v.a.) ha lavorato in altri call center prima dell’attuale impiego.

Perché è un lavoro con orari flessibili	27,3	29,5	15,9	27,3
Consente di mettersi in relazione con altre persone	15,9	31,9	23,2	29
Perché avevo bisogno di un lavoro transitorio	29,5	27,9	19,6	23
Perché è un lavoro che richiede scarsa specializzazione	20	0	20	60
Perché sentivo la necessità di avere un lavoro stabile	16,2	26,3	17,5	40
Perché si trattava di lavoro non in nero	6,1	31,3	31,3	31,3
Perché pensavo di acquisire nuove competenze	11,7	45	5	38,3
Perché sentivo di avere le attitudini necessarie	26,1	32,6	8,7	32,6
Perché sono stato trasferito dall'azienda	14,2	81	0	4,8
Altro	11,5	42,3	26,9	19,3
n. r.	27,3	27,3	27,3	18,1

I dati suggeriscono quindi un consolidamento della pluralizzazione dei significati del lavoro (Gosetti, 2007) che va oltre il dualismo classico tra orientamento strumentale ed espressivo. Tra i fattori che influiscono sulla costruzione dei significati del lavoro un posto determinante è occupato da quelli di natura oggettiva, inerenti le caratteristiche personali del soggetto ovvero l'età, il genere, il livello d'istruzione dei giovani. A questi si deve aggiungere il contesto sociale in cui si è inseriti e la famiglia di appartenenza, dal punto di vista dello status economico, sociale e culturale che condizionano significativamente le aspettative di realizzazione dei giovani. Un elemento che accomuna Mezzogiorno e Italia settentrionale è il ruolo centrale delle famiglie di origine come ammortizzatore sociale, aspetto che incide fortemente sulla dipendenza da variabili di tipo ascrittivo.

Il percorso intrapreso nel nostro Paese verso la crescente flessibilità del lavoro sembra avere conseguenze soprattutto sulla stabilità/instabilità del lavoro e, da parte dei più giovani, una diffusa difficoltà a definire scelte di vita di transizione alla vita adulta. In particolare, nel caso del Mezzogiorno le coppie di giovani subiscono l'esposizione a un contesto di *flex-insecurity* (Avola, 2009) che porta ad un intreccio di *over-education*, vulnerabilità economica e sofferenza senza disagio (Palidda, 2009).

Dopo avere esaminato le motivazioni principali che spingono i giovani a lavorare nel call center, possiamo affermare che si tratta spesso di una "scelta" pragmatica che sacrifica le aspirazioni personali e gli studi effettuati in ragione della sicurezza di un lavoro stabile, anche se scarsamente remunerato e con basse prospettive di carriera. Pochi scelgono il call center come tappa transitoria, mentre sempre più spesso si arriva al call center consapevolmente, per scelta, in una fase della propria vita in cui non ci sono altre chance di lavori migliori, adeguati alle proprie capacità. Come evidenzia Gosetti "al fondo dell'orientamento al lavoro giovanile vi sono alcuni aspetti ormai consolidati, quali la de-ideologizzazione, il pragmatismo, la negozialità, il disincanto, il realismo, la selettività che si esprime non tanto nel rifiuto del lavoro quanto piuttosto nella tendenza a vagliare

criticamente le opportunità lavorative” (2007, 163). Tuttavia, soprattutto nelle regioni meridionali, più svantaggiate dal punto di vista socio-economico, il call center finisce col trasformarsi in una trappola, un imbuto in cui è molto facile entrare ma dal quale è difficilissimo uscire. Come evidenzia Lo Verde (2005) nel Mezzogiorno le “legature” hanno maggiore peso proprio perché le opzioni possibili per i giovani sono drasticamente ridotte. Infatti, oltre un terzo degli intervistati (31,3%) lavora nello stesso call center da 1 a 3 tre anni, ma soprattutto il 66,9% degli intervistati dichiara di non essere attualmente alla ricerca di una nuova occupazione (tab. 5) perché si trova bene o perché ormai “rassegnato”.

Tab. n. 5: Attualmente sta cercando un altro lavoro?

	V.a.	%
No, perché mi va bene così	553	32,2
No, perché so che non ci sono altre opportunità	429	25
No, per altro motivo	167	9,7
Si perché voglio lavorare in un altro call center	6	0,3
Si, voglio fare un altro lavoro	344	20,1
Si, perché cerco un altro lavoro in aggiunta a questo	94	5,5
Si, per altro motivo	72	4,3
n. r.	50	2,9
Totale	1.715	100

Al riguardo è interessante la rappresentazione sociale di una operatrice intervistata che afferma:

“Mi sono licenziata dal posto di lavoro che avevo in precedenza perché secondo me, a livello lavorativo, non era adatto alla mia professionalità perché comunque sono laureata ed ero sottopagata e senza assunzione regolare. Sono andata via da lì con l'intenzione di trovare qualcosa di meglio e, nel frattempo che cercavo, mi sono imbattuta in questo call center ed ho pensato che poteva essere un buon modo per guadagnare qualcosa. Poi, però, sono rimasta impigliata come in una ragnatela in questa azienda che a livello lavorativo ti dà delle cose per cui poi è difficile lasciare..”⁵.

4. Localizzazione e gestione delle risorse umane

Come si evince dall'analisi della letteratura sul tema, solo in alcuni casi (Glucksmann, 2004; Taylor e Bain, 2007; Paulet, 2008) le ricerche hanno esplorato il rapporto tra i call center e l'ambiente esterno, focalizzando prevalentemente l'attenzione sulle dinamiche occupazionali e sugli aspetti organizzativi interni alle singole strutture. La lettura dei nostri dati suggerisce, invece, un'analisi approfondita di questo rapporto che sembra incidere profondamente soprattutto sulle

⁵ Intervista n.1, operatrice di call center, laureata e con contratto a tempo indeterminato.

strategie di gestione delle risorse umane (Solari, 2004; Boldizzoni, 2009) a partire dai processi di reclutamento e selezione degli operatori.

Come emerge con chiarezza dal nostro campione di intervistati, le reti di relazioni in cui si è inseriti, debolmente o fortemente connesse alla famiglia (Granovetter, 1973), influenzano sia le motivazioni sia la fase di selezione degli operatori⁶. In particolare, il 42% degli operatori dichiara di aver trovato lavoro nel call center tramite parenti, amici o conoscenti (tab.6), mentre il 44,1% ha inviato spontaneamente un curriculum all'azienda oppure ha risposto ad un annuncio di selezione. Poco diffuso è, invece, il ricorso alle agenzie di lavoro interinale e, ancora meno, ai Centri per l'impiego (CPI) che non riescono a svolgere quel ruolo fondamentale di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro per i quali sono stati creati alla fine degli anni Novanta. Soprattutto al Sud il loro ruolo è praticamente irrilevante, il modello “fai da te” ed il particolarismo prevalgono sui canali istituzionali e non di rado bisogna farsi “raccomandare” per partecipare alla selezione ed essere assunti, soprattutto come operatore *in-bound* e con contratto a tempo indeterminato.

Tab. n. 6: in che modo ha trovato l'attuale lavoro?

	V.a.	%
Ho risposto ad un annuncio/ho messo un'inserzione	296	17,3
Ho inviato una candidatura spontanea al call center	460	26,8
Ho contattato un Centro pubblico per l'impiego	21	1,2
Mi sono rivolto/a ad un'agenzia interinale	74	4,3
Tramite parenti, amici, conoscenti	721	42,1
Altro specificare	129	7,5
n. r.	14	0,8
Totale	1.715	100

In sede di colloquio le competenze richieste ai fini dell'assunzione sono legate principalmente ad un “saper fare” quasi spontaneo, elementi non direttamente riconducibili al livello di istruzione. Al riguardo, sembra esserci un sistematico disinteresse delle direzioni aziendali verso le abilità maturate nel percorso di studi. Nonostante il 40% circa del nostro campione ha una laurea o frequenta l'università, solo al 4,3% degli intervistati è stato richiesto il possesso della laurea, mentre il diploma rappresenta il titolo necessario per il 39,6% dei casi. Quasi inaspettatamente, anche la conoscenza delle lingue straniere e dei fondamenti del marketing non costituiscono titolo preferenziale, mentre maggiore importanza è attribuita alle competenze tecnico-informatiche (uso del PC e dei software dedicati) ed alla capacità di lavoro in team.

⁶ Questo aspetto e la centralità del capitale sociale relazionale è evidenziato anche da altre indagini sul tema, ad esempio Buzzi, et al. (2007).

Tab. n.7: requisiti richiesti per l'assunzione (alla domanda erano possibili più risposte)

	V.a.	%
Possesso della laurea	74	4,3
Possesso del diploma di scuola superiore	679	39,6
Competenze comunicativo - relazionali	1220	71,1
Competenze tecnico-informatiche	706	41,2
Conoscenza delle lingue straniere	148	8,6
Competenze di marketing (vendita e promozione)	224	13,1
Capacità di lavorare in team	784	45,7
Altro	97	5,7
Non sono stato sottoposto ad alcuna prova o colloquio	69	4

Il saper comunicare e, soprattutto, il sapersi relazionare nei confronti del cliente, sono invece le competenze maggiormente richieste (71,1%) all'operatore all'interno dei call center. Come evidenzia Della Rocca (2006) è il risultato di un riconoscimento esplicito per cui la professionalità e le capacità di un lavoratore, la loro condivisione sociale non risiedono solo nei sistemi consolidati di certificazione, come ad esempio il titolo di studio o altri titoli delineati dalle corporazioni, dalle istituzioni operanti sul mercato del lavoro, ma anche da come queste certificazioni si traducono in azioni, in effettivi comportamenti nell'erogazione di un servizio⁷.

Sul fronte delle competenze "agite", cioè quelle effettivamente utilizzate dagli operatori, le rappresentazioni degli intervistati confermano sostanzialmente il quadro appena delineato. In particolare, durante il lavoro oltre il 70% degli operatori fa "sempre" ricorso a competenze comunicativo-relazionali, mentre il 20% vi ricorre "spesso". Considerazioni analoghe valgono per la conoscenza delle tecnologie informatiche, alle quali si fa ampiamente ricorso per lo svolgimento del lavoro e per la predisposizione al *team-working*. Altra conferma si trova nella conoscenza delle lingue straniere, poco o affatto utilizzate, essendo il target di riferimento esclusivamente nazionale. L'unica differenza sostanziale, rispetto alle competenze richieste al momento della selezione iniziale, è rappresentata dalla conoscenza e padronanza degli strumenti del marketing e della vendita; soprattutto per gli operatori in *outbound* in relazione alla specifica natura di tale servizio (ad esempio, telemarketing, vendite, promozioni, ricerche di mercato, ecc.).

⁷ Già a partire dai primi anni settanta McClelland (1973) suggerisce di usare, per la selezione del personale, la valutazione delle competenze dei candidati piuttosto che i test di intelligenza o le certificazioni scolastiche. Le ragioni di tale esclusione, per cui l'autore si metteva contro non solo le istituzioni scolastiche ma anche l'importante corporazione degli psicologi, venivano indicate nella scarsa affidabilità di tali strumenti in particolare per definire l'effettivo comportamento lavorativo e le capacità di interazione sociale.

Tab. n. 8: nello svolgimento del suo lavoro, con quale frequenza le capita di fare ricorso alle seguenti competenze?

	Mai	Talvolta	Spesso	Sempre	n. r.
Competenze comunicativo - relazionali	2,7	5,3	20,1	70,2	1,7
Competenze tecnico-informatiche	7,5	22,8	30	36,5	3,1
Conoscenza delle lingue straniere	49,3	39,9	3,2	1,5	6,1
Competenze di marketing (vendita e promozione)	31,7	19,6	23,8	20,4	4,5
Capacità di lavorare in team	11,8	17,8	25	41,5	3,9

Per colmare eventuali *gap* conoscitivi, ma soprattutto per “adattare” i giovani alle specifiche caratteristiche del lavoro di operatore, è prevista una formazione iniziale che si articola, in tutti i call center da noi analizzati, in due fasi distinte ma tra loro intimamente collegate, vale a dire corsi organizzati all’interno dell’azienda (75,3%), ai quali segue un periodo variabile di affiancamento ad operatori *senior*, esperti (63,2%). A tali modalità si aggiunge l’autoformazione mediante materiale informativo, cartaceo o multimediale, distribuito direttamente agli operatori nel 17,7% dei casi. Dunque, la formazione è gestita “*in house*” utilizzando risorse interne; raramente (solo nel 4,8% dei casi rilevati) la formazione è esternalizzata ed affidata a soggetti diversi dal management aziendale.

Se analizziamo le tipologie contrattuali (tab.9) con cui i giovani vengono assunti, dalla ricerca emerge che il lavoro nei call center è, almeno formalmente, meno “precario” della rappresentazione sociale diffusa. In particolare, emerge una marcata differenza tra contratti “standard” e “non standard” (Regalia, 2009). Da un lato il 50,4% degli intervistati hanno un contratto a tempo indeterminato, dall’altro il 22% lavora “a progetto”⁸. Tra le varie aree esistono

⁸ Il contratto di lavoro a progetto è una delle novità più importanti della Legge n.30/2003 poiché sostituisce dal 24 ottobre 2003 i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa (i cosiddetti Co.co.co) che hanno avuto nel corso di questi ultimi anni una grande diffusione. Il loro utilizzo assume particolare importanza nel caso dei call center poiché il Ministero delimita la loro applicazione al caso degli operatori in *outbound*. Il Ministero afferma, al riguardo, che un programma di lavoro o una fase di esso possono essere individuati nell’ambito delle attività dei call center solo quando siano idonee a configurare un risultato da conseguire entro un termine prestabilito con la possibilità, per il collaboratore, di decidere autonomamente il proprio ritmo di lavoro. In dettaglio, il progetto deve comprendere una singola e specifica “campagna” la cui durata coincide con lo svolgimento della prestazione del collaboratore. Considerati tali requisiti, il Ministero ritiene che il contratto di lavoro a progetto possa essere applicabile nel caso dei call center “outbound” nei quali il compito assegnato al collaboratore a progetto è quello di contattare, per un arco di tempo determinato, l’utenza di un prodotto o di un servizio riconducibile ad un singolo committente. Al contrario, alle attività di call center “in bound” non sembra potersi applicare il contratto di lavoro a progetto. In questo caso, infatti, l’operatore non gestisce la propria attività, né può in alcun modo pianificarla dato che questa consiste prevalentemente nel rispondere alle chiamate dell’utenza, limitandosi a mettere a disposizione del datore di lavoro la propria attività per un dato periodo di tempo.

significative differenze territoriali, ad esempio, nel Lazio si concentra la maggiore percentuale di lavoratori stabilizzati. In Calabria, invece, si trova la percentuale più bassa di lavoratori a tempo indeterminato (42,6%), mentre gli operatori con contratto a progetto superano il 40%. Complessivamente, tale forma contrattuale si applica prevalentemente agli operatori in *outbound* (84%) i quali hanno il compito di chiamare e, una volta preso il contatto, convincere chi sta dall'altra parte della cornetta a "collaborare", con diversi gradi di intensità dalla vendita, passando per le promozioni, fino alle interviste telefoniche. L'impegno richiesto è orientato a convincere il cliente ed alla quantità di contatti e obiettivi raggiunti. Gli operatori *inbound*, invece, sono assunti prevalentemente con contratti a tempo indeterminato (65,8%). In questo caso le chiamate sono in arrivo e saranno quindi necessarie persone con esperienza, che sappiano rapportarsi bene al cliente, alle sue esigenze e, più spesso, allo stato di disagio per cui chiama. L'impegno richiesto è legato all'ascolto, alla gestione delle telefonate e dei problemi, garantendo sempre una buona immagine dell'azienda al cliente. Per questo motivo è necessario assicurarsi quanto più possibile il maggior *commitment*, anche e soprattutto attraverso un tipo di contratto stabile.

Per quanto riguarda la diffusione del lavoro interinale, mediato cioè da agenzie *ad hoc* specializzate nell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, vi fanno ricorso soprattutto i call center siciliani, seguiti dal Lazio e dalla Lombardia.

Tab. n. 9: qual è il suo attuale contratto di lavoro?

Tipologia di contratto	Lombardia	Lazio	Calabria	Sicilia
Dipendente con contratto a tempo indeterminato	46,8	60,4	42,3	50,2
Dipendente con contratto a tempo determinato	11,5	20,9	12,2	20,7
Contratto di formazione lavoro o inserimento	5,7	0	1,4	3,4
Collaborazione a progetto	29,4	12,5	40,1	10,3
Collaborazione occasionale - prestazione d'opera	3,3	0,2	0,5	0,2
Stage, tirocinio	0	0	0,5	2,2
Interinale - somministrato	2,4	5	0	9,3
Altro	0	0,6	1,1	2,6
n. r.	0,9	0,4	1,9	1,1
Totale	100	100	100	100

Gli orari di lavoro settimanali (inclusi gli straordinari) sono abbastanza omogenei, infatti, circa il 23,3% degli operatori lavora mediamente per 30 ore a settimana, il 17,3% per 40 ore, il 17% per 20 ore settimanali. Solo il 4,1% degli intervistati dichiara di lavorare meno di 20 ore a settimana. In generale, la grande maggioranza dei lavoratori intervistati (66,1%) confermano un elevato indice di gradimento (non influenzato né dal genere né dall'età) nei confronti dell'orario.

Sul versante delle mansioni svolte (tab. 10) è presente una distinzione netta tra gli operatori che svolgono *esclusivamente* attività di operatore *inbound* (34,8%) e quelli che svolgono *esclusivamente* attività di operatore *outbound* (24,2%). Tali percentuali si acquisiscono ulteriormente se aggregiamo alle precedenti voci anche gli operatori che svolgono “prevalentemente” l’attività in una delle due tipologie considerate. Dal punto di vista qualitativo emergono differenze interessanti tra le due tipologie alle quali corrispondono profili distinti di operatore; i giovani laureati si concentrano, nella maggioranza dei casi (58,4%), tra gli operatori che operano esclusivamente o prevalentemente in *inbound*, mentre tra gli operatori in *outbound* è maggiormente diffuso il diploma (48,7%). Per quanto riguarda l’età, gli operatori *inbound* tendono ad essere leggermente più “anziani” (il 23,5% ha un’età compresa tra i 26 e i 30 anni, seguito da un altro 22,6% di età compresa tra i 31 ed i 35 anni) rispetto agli operatori in *outbound*, in cui la percentuale più alta (il 23%) si riscontra tra i giovani di età compresa tra i 20 ed i 25 anni. Rispetto al genere, la percentuale più alta di donne si concentra tra gli operatori *inbound* (32,8%), mentre le operatrici *outbound* sono il 26,2%.

Tab. n. 10: Attualmente, all’interno del call center in cui lavora, le svolge?

Mansioni	V.a.	%
Esclusivamente attività di operatore in-bound	597	34,8
Prevalentemente attività di operatore in-bound	360	21
In egual misura, sia attività di operatore in-bound che out-bound	179	10,4
Prevalentemente attività di operatore out-bound	127	7,4
Esclusivamente attività di operatore out-bound	415	24,2
n. r.	37	2,2
Totale	1.715	100

La tabella n.11 fornisce un quadro dettagliato delle mansioni svolte dagli operatori, disaggregate per tipologia di call center, dal quale emergono alcune considerazioni particolarmente interessanti. Un primo dato riguarda la natura pubblica o privata dei call center, in particolare nei call center pubblici, soprattutto in quelli di grandi dimensioni la modalità di lavoro più diffusa (esclusivamente e prevalentemente) è l’*inbound* (91,7%), al quale corrisponde il profilo appena delineato di operatore, maggiormente qualificato e meno precario. Considerazioni analoghe valgono per il call center “dedicato” con oltre 200 addetti (66,2%) e per quello generalista di grandi dimensioni (58,2%).

Tab. n. 11: mansione svolta dall'operatore per tipologia di call center

Attualmente, all'interno del call center in cui lavora, le svolge	Generalista, commerciale con + di 200 dipendenti		Generalista, commerciale con - di 200 dipendenti		Dedicato, commerciale con + di 200 dipendenti		Dedicato, commerciale con - di 200 dipendenti		Pubblica utilità con + di 200 dipendenti		Pubblica utilità con - di 200 dipendenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Esclusivamente attività di operatore in-bound	226	36,6	39	20	168	47,3	3	2,1	77	49,4	76	32,1	597	34,8
Prevalentemente attività di operatore in-bound	133	21,6	17	8,7	67	18,9	8	5,7	66	42,3	65	27,4	360	21
In egual misura, attività in-bound e out-bound	78	12,6	20	10,3	29	8,2	21	15	11	7,1	17	7,2	179	10,4
Prevalentemente attività di operatore out-bound	26	4,2	20	10,3	28	7,9	43	30,8	0	0	10	4,2	127	7,4
Esclusivamente attività di operatore out-bound	132	21,4	94	48,2	60	16,9	65	46,4	1	0,6	63	26,6	415	24,2
n. r.	22	3,6	5	2,5	3	0,8	0	0	1	0,6	6	2,5	37	2,2
Totale	617	100	195	100	355	100	140	100	156	100	237	100	1715	100

La seconda osservazione è che “la dimensione conta”, vale a dire i call center più piccoli, meno strutturati, tendono a caratterizzarsi per il lavoro in *outbound*, questo è particolarmente evidente nel caso dei call center dedicati ed in quelli generalisti con meno di 200 addetti. Anche dal punto di vista della remunerazione percepita dagli operatori per il lavoro svolto emergono differenze abbastanza significative, direttamente riconducibili alla mansione ed alla tipologia di contratto. Complessivamente, la maggior parte degli intervistati (il 43%) si colloca nel *range* 500-800 Euro mensili, ma percentuali interessanti si ritrovano anche oltre la soglia psicologica dei 1.000 Euro (circa il 20%). Al contrario, solo il 12% del nostro campione guadagna meno di 500 Euro mensili. Tuttavia, se entriamo nel merito dei dati disaggregati notiamo che la mansione dell'operatore incide nettamente in termini economici. In particolare, il 47,6% dei lavoratori esclusivamente in *inbound* percepisce un salario compreso tra 500 e 800 euro, ma la rimanente percentuale si distribuisce significativamente tra le fasce alte della piramide retributiva. Al contrario, la maggior parte degli operatori esclusivamente in *outbound* (il 37,8%) si concentra al di sotto dei 500 Euro e nella fascia intermedia (38,3%).

Tab. n. 12: retribuzione degli operatori per mansione svolta

Importo	Esclusivamente attività di operatore inbound		Prevalentemente e attività di operatore inbound		In egual misura attività inbound e outbound		Prevalentemente attività di operatore outbound		Esclusivamente attività di operatore outbound		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Meno di 500 euro	17	2,8	4	1,1	5	2,8	20	15,7	157	37,8	4	10,8
Da 500 a 800 euro	284	47,6	165	45,9	82	45,8	43	33,9	159	38,3	5	13,5
Da più di 800 a 1.000	168	28,2	102	28,3	48	26,8	36	28,3	44	10,6	6	16,2
Da più di 1.000 a 1.300	92	15,4	59	16,4	32	17,9	17	13,4	35	8,4	11	29,7
Da più di 1.300 a 1.500	19	3,2	12	3,3	7	3,9	8	6,3	8	1,9	1	2,7
Più di 1.500 euro	9	1,5	15	4,2	4	2,2	2	1,6	5	1,2	3	8,2
n. r.	8	1,3	3	0,8	1	0,6	1	0,8	7	1,8	7	18,9
Totale	597	100	360	100	179	100	127	100	415	100	37	100

Tra coloro che guadagnano meno (al di sotto dei 500 Euro) ritroviamo i lavoratori a progetto (73,4%), seguiti da quelli con contratto a tempo determinato (13,5). Per i lavoratori a tempo indeterminato, invece, la percentuale più alta (35,9%) si trova nella fascia 800-1.000 Euro, con un 54,5% di operatori appartenenti alle due fasce successive fino a 1.300 Euro mensili. Inoltre, lo stipendio fisso è la modalità prevalente di retribuzione tra gli operatori in *inbound* (60,3), mentre per quelli in *outbound* la retribuzione prevede una componente fissa integrata da una variabile legata al raggiungimento degli obiettivi oppure la retribuzione ad ora.

5. Relazioni di lavoro e clima organizzativo

Come rileva Norman (1984) molte attività del terziario, tra cui i call center, si configurano come luoghi di produzione ad elevata intensità di personalità (*personality intensity*), nel senso che la qualità offerta al cliente è fondamentalmente il risultato del modo in cui le persone operano e si comportano, indipendentemente dal fatto che dispongano di una grande quantità di capitale ed attrezzature. Per questa ragione molte imprese puntano in gran parte sull'innovazione sociale, il che vuole dire inventare o ridefinire i ruoli, scoprire nuovi modi per utilizzare e valorizzare le capacità umane, mettere a punto nuovi sistemi di apprendimento, mantenere e sviluppare un clima nelle relazioni tra colleghi e azienda di tipo positivo. Un clima positivo all'interno dell'organizzazione permette, infatti, di raggiungere più agevolmente gli obiettivi sia in termini di efficacia sia di armonia dell'ambiente di lavoro. A partire da tali considerazioni abbiamo posto agli operatori alcune domande finalizzate a ricostruire il clima all'interno dei call center analizzati, la "qualità"

delle relazioni di lavoro ed il livello di soddisfazione dei giovani intervistati sui principali ambiti della vita lavorativa. In generale, il quadro che emerge nella rappresentazione sociale dei soggetti intervistati è quello di un ambiente abbastanza dinamico in cui è alto il livello di interazione tra colleghi e con i team leader, che rappresentano la figura più vicina all'operatore della gerarchia manageriale; più sporadica è invece l'interazione con i manager di area o settore e soprattutto con i dirigenti. Ma le informazioni più interessanti riguardano la percezione del rapporto con i colleghi e, soprattutto, con i superiori. In particolare, i rapporti tra colleghi sono orientati prevalentemente alla collaborazione, al rispetto reciproco, sono poco inclini alla competizione ed al conflitto. Come rileva una delle ragazze intervistate:

“La relazione con i colleghi il 99% delle volte è molto buona: l'ambiente è giovane, si è sempre con il sorriso, poi ci si organizza. Non nascondo che tempo fa avevamo pure scritto un articolo su questa storia. Molte volte nel call center nascono relazioni amorose tra colleghi che siedono tutti i giorni vicino, si prende il caffè insieme, poi nascono queste relazioni.. Nella maggior parte delle volte il rapporto tra colleghi è meraviglioso, sarà l'ambiente giovane, sarà che ci si sente sulla stessa barca. Si chiedono le cose ai colleghi perché si sa che si avrà sempre una risposta con il sorriso sulle labbra”⁹.

Oltre un terzo degli intervistati ha fiducia e sa di poter contare sui colleghi in caso di necessità. Difficilmente, però, ci si frequenta nel tempo libero, per cui spesso le relazioni si esauriscono all'interno del luogo di lavoro.

Tab. n.13: pensando ai colleghi con cui lavora

	Nessuno		Una minima parte		La maggior parte		Tutti		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Con quanti colleghi c'è fiducia reciproca?	57	3,3	1.021	59,5	590	34,4	30	1,8	17	1
Su quanti colleghi può contare in caso di problemi?	75	4,4	1.039	60,6	521	30,4	48	2,8	32	1,8
Con quanti colleghi ha un rapporto conflittuale?	1.201	70	440	25,7	40	2,4	4	0,2	30	1,7
Quanti colleghi pensa rispettino il suo punto di vista?	31	1,8	625	36,4	952	55,5	61	3,6	46	2,7
Quanti dei suoi colleghi frequenta o sente nel tempo libero?	312	18,2	1.252	73	111	6,5	6	0,3	34	2
Con quanti colleghi trova difficoltà a lavorare insieme?	1.067	62,2	555	32,4	61	3,6	6	0,3	26	1,5
Quanti colleghi hanno un atteggiamento competitivo nei suoi confronti?	878	51,2	600	35	176	10,3	24	1,4	37	2,1
Con quanti colleghi ha un rapporto superficiale?	206	12	686	40	750	43,8	45	2,6	28	1,6

⁹ Intervista n. 2, operatrice di call center, diplomata e con contratto a tempo indeterminato.

La stessa immagine di coesione, armonia e di collaborazione emerge dall'analisi dei rapporti con i superiori. Al riguardo, la maggioranza dei lavoratori sottolinea l'attenzione del management nei confronti dell'ambiente di lavoro e, soprattutto, del benessere e delle esigenze dei lavoratori; rilevando tuttavia l'attenzione dei superiori ai risultati da conseguire.

Tab. n.14: quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardanti i suoi superiori?

	Del tutto in disaccordo		Prevalent. in disaccordo		Prevalent. d'accordo		Del tutto d'accordo		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Si preoccupano del benessere dei lavoratori	271	15,8	498	29	769	44,8	142	8,3	35	2,1
Prestano attenzione a quanto dicono i lavoratori	185	10,8	504	29,4	820	47,8	172	10	34	2
Mettono le persone in condizione di collaborare	164	9,6	416	24,3	894	52,1	201	11,7	40	2,3
Si disinteressano delle esigenze dei lavoratori	436	25,4	683	39,8	442	25,8	100	5,9	54	3,1
Hanno come priorità solo il raggiungimento dei risultati	257	15	479	27,9	554	32,3	383	22,3	42	2,4
Hanno cura dell'ambiente di lavoro	243	14,2	462	26,9	791	46,1	180	10,5	39	2,3

Emerge dunque un ambiente di lavoro, almeno apparentemente, privo di conflitti e di tensioni sia a livello orizzontale, tra i lavoratori, sia a livello verticale con i superiori con i quali si instaura prevalentemente un rapporto di collaborazione (65,2%) e di amicizia (43,1). Da questo punto di vista risulta uno stile di leadership "democratico", basato soprattutto sull'informalità delle relazioni e sulla devoluzione verso il basso delle responsabilità, finalizzata a stimolare il senso di appartenenza ed a valorizzare la partecipazione dei lavoratori; solo per il 20% di essi la leadership assume, invece, un carattere autoritario e per il 24,3% di stretto controllo sui lavoratori.

Il quadro appena delineato è rafforzato dai dati esposti nella tabella n.15 relativi ad alcuni aspetti particolarmente importanti nella gestione delle risorse umane quali, ad esempio, la capacità del management nel motivare il personale, la qualità e la specificità della formazione offerta, la chiarezza dei compiti e dei ruoli rispetto all'inquadramento contrattuale. Alcuni problemi derivano, invece, dalla difficoltà di valorizzare opportunamente le potenzialità individuali all'interno delle organizzazioni, di riconoscere e valorizzare i risultati raggiunti dagli operatori. Dalle interviste emergono tuttavia degli aspetti problematici, ad esempio un operatore afferma:

*"I superiori ci inneggiano come se fossimo professionisti, gente col cervello, come persone capaci che sanno fare, però poi ci si sente dire che, in fin dei conti, il nostro è solo un lavoro da call center"*¹⁰.

¹⁰ Intervista n.3, operatore di call center, laureato e con contratto a tempo indeterminato.

Sul rapporto con il management e con l'azienda un altro giovane intervistato sottolinea:

“L'azienda cerca la disponibilità totale. Se c'è bisogno tu devi essere in azienda perché è impensabile che tu non ci sia nei momenti di necessità. Tu diventi un figlio per l'azienda e si cresce insieme all'azienda. All'ingresso c'è un quadro grandissimo con un uomo che spinge un masso enorme, come a far capire che la volontà può far superare qualsiasi ostacolo, che noi dobbiamo essere pieni di buona volontà per far crescere l'azienda. Non si parla nemmeno di azienda, ma utilizziamo il termine famiglia. Ed io però ho fatto notare che i genitori trattano diversamente i propri figli. L'impressione che ho è che l'azienda, facendoti un contratto, acquista la tua mente e i tuoi bisogni. Per loro è impensabile che tu debba uscire con la tua ragazza se l'azienda ha bisogno di te, e se lo fai poi ti fanno sentire in colpa, ti fanno la battuta, e magari qualche volta ci sono pure riusciti..”¹¹.

Complessivamente anche nel caso dei call center la ricerca dell'impegno organizzativo (*commitment*) da parte dei lavoratori rappresenta un elemento centrale nelle strategie manageriali per aumentare il rendimento dei lavoratori e, al contempo, per migliorare la qualità del servizio e si realizza concretamente nella creazione di un ambiente di lavoro più gradevole, privo di conflitti e tensioni, in cui incentivi e controllo sui lavoratori sono sapientemente dosati per ottenere il massimo del risultato.

Tab. n. 15: pensando al suo call center, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

	Del tutto in disaccordo		Prevalent. in disaccordo		Prevalent. d'accordo		Del tutto d'accordo		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Il personale viene motivato a lavorare con efficienza	253	14,8	440	25,7	816	47,6	166	9,7	40	2,2
La formazione offerta è adeguata allo svolgimento dei compiti richiesti	165	9,6	438	25,5	875	51	193	11,3	44	2,6
L'organizzazione è attenta a valorizzare le potenzialità individuali	438	25,5	614	35,8	536	31,3	83	4,8	44	2,6
Le mansioni assegnate sono coerenti con l'inquadramento contrattuale degli operatori	254	14,8	433	25,2	781	45,5	194	11,4	53	3,1
I risultati delle attività vengono riconosciuti e valorizzati	390	22,7	580	33,8	596	34,8	98	5,7	51	3
Agli operatori non vengono forniti i mezzi adeguati per portare a compimento i progetti assegnati	388	22,6	671	39,1	494	28,8	111	6,5	51	3
L'organizzazione favorisce l'acquisizione di nuove competenze professionali da parte dei lavoratori	289	16,9	578	33,7	674	39,3	117	6,8	57	3,3

Le politiche degli incentivi e del controllo non sembrano generare particolari conflitti o disagi, almeno a livello aggregato. Dal nostro campione emerge l'esistenza di un sistema di incentivi e sanzioni di matrice tradizionale. Al riguardo l'85,3% degli intervistati afferma che il mancato raggiungimento dei risultati fissati dall'azienda comporta delle conseguenze. Il richiamo verbale è la conseguenza più ricorrente (66,5%), seguita dalla penalizzazione economica legata ai premi (48,4%). Anche gli ostacoli nella progressione della carriera sono una conseguenza negativa

¹¹ Intervista n.4, operatore di call center, diplomato e con contratto a progetto.

che la metà degli operatori (40,6%) si aspettano, unitamente alla penalizzazione nell'assegnazione delle mansioni (34,5). Il sistema di sanzioni percepito dagli operatori arriva fino alla perdita del lavoro, attesa dal 36,9% degli intervistati in caso di mancato raggiungimento dei risultati. La tipologia contrattuale influisce sui timori di perdita del lavoro; se per i collaboratori a progetto è prevedibile, e per certi versi insita nella natura del contratto, una simile preoccupazione è meno ipotizzabile negli operatori con contratto a tempo indeterminato tra cui il 21,3% manifesta il timore di perdere il lavoro. Il tipo di call center e le dimensioni suggeriscono, inoltre, una lettura più diversificata dei casi aziendali. In particolare, si nota come tra le persone che temono di perdere il lavoro come sanzione per il non raggiungimento dei risultati il 52,3% appartiene alla tipologia di call center generalista con meno di 200 dipendenti. Al contrario, i call center dedicati, soprattutto quelli di maggiori dimensioni, sembrano garantire maggiore tranquillità agli operatori sul fronte della stabilità occupazionale.

Per comprendere appieno l'efficacia e l'impatto sui lavoratori delle strategie manageriali abbiamo chiesto loro di esprimere il grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito a determinati avvenimenti della vita professionale e relativi sia alla dimensione materiale che a quella psico-sociale.

Tab. n.16: in che misura si sente soddisfatto dei seguenti aspetti?

	Del tutto insoddisfatto		Prevalent. insoddisfatto		Prevalent. soddisfatto		Del tutto soddisfatto		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Possibilità di contare su una pensione adeguata	737	43	483	28,2	384	22,4	51	3	60	3,5
Possibilità di fare carriera	748	43,6	609	35,5	271	15,8	36	2,1	51	3
Possibilità di contare su una stabilità lavorativa	403	23,5	473	27,6	624	36,4	167	9,7	48	2,8
Ricevere una retribuzione adeguata alle proprie esigenze	399	23,3	591	34,5	567	33,1	112	6,4	46	2,7
Autonomia decisionale	425	24,8	549	32	602	35,1	93	5,4	46	2,7
Possibilità di svolgere attività interessanti	401	23,4	588	34,2	598	34,9	82	4,8	46	2,7
Rapporti di lavoro con i superiori	259	15,1	436	25,4	822	48	148	8,6	50	2,9
Rapporti di lavoro con i colleghi	38	2,2	137	8	1.068	62,3	426	24,8	46	2,7
Possibilità di valorizzare gli studi svolti	754	44	532	31	318	18,6	54	3,1	57	3,3
Opportunità di conciliare vita privata e lavoro	114	6,6	303	17,7	914	53,3	345	20,1	39	2,3

Le risposte degli operatori sembrano confermare in qualche misura le teorie di Herzberg (1966) il quale, già alla fine degli anni '50, suggeriva un percorso chiaro per uscire dall'afflizione taylorista. I motivi di soddisfazione riguardano quasi esclusivamente, ed in misura alquanto

diversificata, i fattori “igienici” vale a dire la retribuzione, la stabilità lavorativa, l’ambiente fisico e, soprattutto, quello sociale (cioè i rapporti con i colleghi, con i superiori, la possibilità di conciliare tempi di lavoro e vita privata). Diversamente, le rappresentazioni sociali dei giovani evidenziano livelli bassi di soddisfazione relativamente ai cosiddetti fattori “motivazionali” che riguardano il contenuto interno del lavoro e, quindi, la capacità di procurare una crescita psicologica della personalità di chi lavora. In particolare, gli aspetti problematici su cui bisognerebbe intervenire riguardano la possibilità di svolgere attività interessanti, le opportunità di fare carriera, di valorizzare gli studi svolti, la ricerca di una maggiore autonomia decisionale. Ne deriva che il management riesce a soddisfare i fattori igienici che riguardano sostanzialmente le condizioni “esterne” al lavoro, mentre c’è una difficoltà oggettiva, strutturale nel riuscire a soddisfare quei fattori motivazionali che riguardano i contenuti “interni” del lavoro, quei contenuti intelligenti che hanno un impatto effettivo sulla personalità del lavoratore e sulla sua motivazione. Più che di soddisfazione vera e propria degli operatori è, dunque, possibile parlare di minore insoddisfazione in virtù dell’attenzione dedicata dalle direzioni ai fattori igienici.

Un’ultima osservazione riguarda il basso livello di sindacalizzazione all’interno dei call center analizzati, infatti solo il 24,5% degli operatori è iscritto ad una organizzazione sindacale per tutelare i propri interessi. Nella grande maggioranza dei casi i lavoratori preferiscono rivolgersi direttamente ai manager oppure non riscontrano nel sindacato un interlocutore visibile e affidabile.

6. Condizioni di lavoro e analisi dei rischi

La maggior parte degli studi sulle condizioni di lavoro nei call center (Sprigg et. al, 2003) ha evidenziato come, accanto ai vecchi fattori di disagio (monotonia, fatica, stress da ripetizione, alienazione), tipici di una divisione del lavoro taylorista, si affiancano nuovi problemi legati alla qualità del lavoro, dell’ambiente entro il quale si opera ed alle ricadute delle condizioni organizzative e normative di tale lavoro sulla qualità e le prospettive di vita dei soggetti coinvolti.

Lo studio IRES (Altieri, 2002) classifica i rischi legati al lavoro nei call center relativamente a due ordini di fattori: nel primo caso si tratta di uno stress di natura psico-fisica, che riguarda i contenuti delle mansioni e dell’organizzazione del lavoro e che deriverebbe, in particolare, dalla monotonia e ripetitività dei compiti, dall’intensità dei ritmi, dalla saturazione dei tempi di lavoro, dal controllo stringente e dagli scarsi margini di autonomia; nel secondo caso lo stress è direttamente riconducibile all’ambiente di lavoro, alla qualità e vivibilità dello spazio in cui viene svolta l’attività lavorativa. In particolare, le criticità legate a questa dimensione dipendono dalla qualità tecnologica della strumentazione audio-video utilizzata, dalla rumorosità dell’ambiente, dal livello di illuminazione, dalla pulizia, dal microclima.

A partire da tali considerazioni la ricerca ha cercato di analizzare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro nei vari call center studiati e di individuare le principali cause di disagio fisico e psicologico degli operatori. La tabella n.17 riporta i dati relativi alla dimensione strutturale.

Tab. n.17: come valuta ciascuno dei seguenti aspetti dell'ambiente in cui lavora?

	Del tutto insoddisfacente		Poco soddisfacente		Soddisfacente		Abbastanza soddisfacente		Del tutto soddisfacente		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Pulizia	447	26,1	310	18,1	460	26,8	339	19,7	140	8,2	19	1,1
Illuminazione	148	8,6	234	13,7	442	25,8	574	33,5	297	17,3	20	1,2
Temperatura	284	16,6	287	16,8	485	28,2	424	24,7	211	12,3	24	1,4
Silenziosità	569	33,1	422	24,7	441	25,8	194	11,3	58	3,4	31	1,8
Estetica dell'ambiente e arredi	332	19,4	256	14,9	511	29,8	415	24,2	175	10,2	26	1,5
Spazio a disposizione per postazione	227	13,2	194	11,3	435	25,4	531	31	301	17,4	27	1,6
Servizi igienici	431	25,1	271	15,8	434	25,3	359	21	196	11,4	24	1,4
Ampiezza dei locali	126	7,3	153	8,9	451	26,3	598	34,9	360	21	27	1,6
PC e dispositivi video	180	10,5	181	10,6	429	24,5	610	35,6	301	17,6	23	1,3
Cuffie e dispositivi audio	239	14	200	11,6	474	27,6	520	30,3	256	15	26	1,5
Software per la gestione chiamate	150	8,7	209	12,2	488	28,5	541	31,6	290	16,9	37	2,1

In generale, contrariamente alle attese, risalta immediatamente una valutazione più che soddisfacente da parte degli operatori relativamente a quasi tutti gli *items* proposti, dall'illuminazione agli spazi per le postazioni, dalla qualità dei dispositivi tecnologici all'estetica dell'ambiente. Meno positiva è, invece, la valutazione sulla pulizia degli ambienti, sui servizi igienici e, soprattutto, sulla rumorosità all'interno dei luoghi di lavoro. Dal punto di vista delle strutture, occorre sottolineare che nella maggior parte dei casi analizzati si tratta di edifici di recente realizzazione oppure appositamente ristrutturati e predisposti per tale tipologia di lavoro con ampi spazi per le postazioni e una buona attenzione ai servizi per i lavoratori.

Sul fronte dei disagi prevalentemente fisici emergono soprattutto disturbi legati all'intensità dello sforzo ed alla ripetitività delle mansioni, ad esempio mal di testa e disturbi alla vista, oppure disagi legati alla postura (dolori muscolo scheletrici) accusati spesso (cioè almeno una volta alla settimana) da circa un terzo dei lavoratori intervistati, ai quali si aggiungono occasionalmente (almeno una volta al mese) disturbi vocali, all'udito e perdita del sonno. Tuttavia è alta la percentuale di lavoratori che afferma di non soffrire "mai" di tali disturbi, con percentuali significative soprattutto nei casi di mal di stomaco (43,5%) e di giramenti di testa (42,6%).

Tab. n.18: negli ultimi mesi con quale frequenza le è capitato di?

	Sempre		Spesso		Qualche volta		Raramente		Mai		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Disturbi vocali	77	4,5	303	17,7	523	30,5	411	24	373	21,7	28	1,6
Disturbi alla vista	187	10,9	537	31,3	504	29,4	285	16,6	174	10,1	28	1,6
Disturbi del sonno	103	6	339	19,8	408	23,8	338	19,7	496	28,9	31	1,8
Disturbi all'udito	96	5,6	271	15,8	386	22,5	341	19,9	588	34,3	33	1,9
Vertigini, giramenti di testa	44	2,6	192	11,2	352	20,5	357	20,8	731	42,6	39	2,3
Mal di stomaco e senso di nausea	49	2,9	171	10	321	18,7	393	22,9	746	43,5	35	2
Mal di testa	121	7,1	505	29,4	525	30,6	338	19,7	190	11,1	36	2,1
Dolori muscolo-scheletrici	205	12	486	28,3	461	26,9	290	16,9	244	14,2	29	1,7
Dolori articolari	127	7,4	290	16,9	386	22,5	353	20,6	525	30,6	34	2

Volgendo lo sguardo agli operatori, quelli in *outbound* sembrano in genere i più esposti ai rischi, soprattutto nel caso di dolori muscolo-scheletrici e articolari, disturbi vocali, vertigini e giramenti di testa. Anche il tipo di call center e le dimensioni influiscono; infatti l'incidenza maggiore di coloro che avvertono più frequentemente disturbi di vario genere si concentra nel call center dedicato ed in quello generalista di grandi dimensioni.

La situazione si normalizza leggermente se consideriamo le rappresentazioni sociali degli intervistati in merito ad altri aspetti problematici relativi al loro lavoro (tab. 19). Al riguardo emerge che il 27,1% degli operatori si sente "spesso" vuoto a fine giornata; il 31,2% dichiara di sentire la testa pesante e le idee confuse al termine della giornata lavorativa, il 25,9% dice di stancarsi facilmente durante il lavoro; il 17,9% ritiene di fare un lavoro inutile. Tali aspetti emergono anche dall'approfondimento qualitativo, in particolare uno degli intervistati rileva:

*"Aver passato molte ore a parlare con delle persone nella cuffia e guardare su uno schermo del computer ti fa venir meno la voglia di chiamare l'amico, oppure di andare al bar dove comunque c'è della musica, altra gente. Preferisci rimanere a casa e stare tranquillo, anche la televisione ti da fastidio. Da questo punto di vista viene precarizzato anche il rapporto tra le persone. Non è precario solo il tuo lavoro, ma il tuo rapporto con la società diventa precario proprio perché si tratta di un lavoro altamente stressante. Non si ha la voglia e l'entusiasmo di vivere quello che c'è fuori dall'azienda, fuori da quelle mura. C'è il lavoro, ci sono i colleghi, al massimo una pizza con loro, ma di passare una serata in discoteca non mi va perché dopo otto ore in cui ho sentito le persone ho voglia di stare a casa, di rilassarmi. Tutto il rapporto con gli altri si consuma al lavoro e non si ha altro di cui parlare se non di lavoro"*¹².

¹² Intervista n.5, operatore di call center, laureato e con contratto a progetto.

Tab. n.19: negli ultimi mesi con quale frequenza le è capitato di?

	Sempre		Spesso		Qualche volta		Raramente		Mai		n. r.	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Sentirsi vuoto/a a fine giornata	169	9,8	464	27,1	404	23,6	314	18,3	328	19,1	36	2,1
Sentire di fare un lavoro inutile	152	8,9	307	17,9	391	22,8	338	19,7	493	28,7	34	2
Sentire la testa pesante, idee confuse a fine giornata	259	15,1	535	31,2	439	25,6	279	16,3	166	9,6	37	2,2
sentirsi motivato/a a svolgere al meglio il lavoro	297	17,3	510	29,7	437	25,5	292	17	142	8,3	37	2,2
Sentire di stancarsi con facilità durante il lavoro	163	9,5	444	25,9	571	33,3	340	19,8	156	9,1	41	2,4
sentirsi isolato/a sul lavoro	55	3,2	143	8,3	304	17,7	416	24,3	759	44,3	38	2,2
Sentirsi in ansia quando pensa al suo lavoro	142	8,3	233	13,6	324	18,9	374	21,8	593	34,6	49	2,8
Sentirsi concentrato sul proprio lavoro	644	37,6	700	40,8	206	12	77	4,5	40	2,3	48	2,8
Subire soprusi sul luogo di lavoro	67	3,9	129	7,5	277	16,2	303	17,6	891	52	48	2,8
Sentirsi poco disponibile a comunicare con gli altri dopo il lavoro	92	5,4	285	16,6	403	23,5	410	23,9	486	28,3	39	2,3
Sentirsi facilmente irritabile durante il lavoro	74	4,3	250	14,6	467	27,2	501	29,2	383	22,3	40	2,3
Sentire di danneggiare gli utenti	32	1,9	69	4	191	11,1	327	19,1	1052	61,3	44	2,6
Sentirsi insicuro nello svolgimento dei compiti	50	2,9	98	5,7	257	15	584	34,1	689	40,1	37	2,2
Sentirsi irritabile fuori dal lavoro	60	3,5	204	11,9	387	22,5	463	27	562	32,8	39	2,3

I dati ci restituiscono comunque un'immagine positiva relativamente alla dimensione relazionale ed al livello di impegno e concentrazione sul lavoro.

Considerazioni conclusive

Dopo avere analizzato alcuni dei dati più significativi che emergono dalla ricerca, proveremo a delineare sinteticamente alcuni aspetti inerenti la dimensione organizzativa e le pratiche di lavoro diffuse all'interno dei call center nelle aree in cui è avvenuta la rilevazione. Un primo aspetto significativo da evidenziare riguarda la figura dell'operatore, le sue caratteristiche e le motivazioni che influiscono nella scelta del lavoro. Senza alcuna pretesa di generalizzare i risultati della nostra analisi, i dati ci restituiscono un quadro piuttosto eterogeneo in cui il lavoro nel call center e, soprattutto, la figura dell'operatore assumono un significato e delle caratteristiche peculiari a seconda dello specifico contesto territoriale. E' il caso, ad esempio, della Calabria in cui si registra la più alta percentuale di giovani sotto i trent'anni (61,8%), e della Lombardia in cui il 35,8% ha un'età superiore ai quarant'anni. Considerazioni analoghe valgono per il livello d'istruzione, infatti, tra gli operatori dei call center calabresi e siciliani si riscontra la percentuale più elevata di giovani laureati e di studenti universitari. Ma è soprattutto sulle motivazioni e sulla scelta del lavoro che il

contesto sociale, le reti di relazioni esercitano un impatto fondamentale contribuendo a definire i diversi significati attribuiti al lavoro (Gosetti, 2007). Complessivamente, in un periodo di crisi e di carenza diffusa di lavoro, la mancanza di alternative rappresenta in tutti i casi analizzati la motivazione principale che spinge i giovani a lavorare nel call center, ma al Sud questa scelta rappresenta in molti casi la sola opportunità possibile data la fragilità del tessuto economico produttivo. In queste aree i call center investono diffusamente e vanno ad occupare spazi economici lasciati liberi da altre attività imprenditoriali, assorbendo forza lavoro giovane e con un alto livello di istruzione che non trova altra collocazione. Nel Lazio e soprattutto nel caso della Lombardia, invece, oltre alla mancanza di alternative, è più diffusa l'idea della flessibilità del lavoro intesa come possibilità di svolgere altre attività retribuite, di avere orari non rigidamente definiti, o più semplicemente di conciliare tempi di vita e di lavoro. Anche l'idea della temporaneità ci dà una misura delle differenze tra i contesti analizzati, infatti, oltre un terzo degli intervistati (31,3%) lavora nello stesso call center da 1 a 3 tre anni, ma soprattutto il 66,9% degli intervistati dichiara di non essere attualmente alla ricerca di una nuova occupazione perché si trova bene o perché ormai "rassegnato". Tra coloro che non sono alla ricerca di un nuovo lavoro "perché va bene così" il 39% si trova in Lombardia ed il 34% nel Lazio, mentre la percentuale più alta tra coloro che dichiarano di voler cambiare lavoro si registra in Calabria ed in Sicilia (26,5%), vale a dire in quelle regioni in cui gli operatori sono più giovani, con un più elevato livello di istruzione e più inclini a valorizzare gli studi svolti con la ricerca di un lavoro migliore. In sostanza, nelle due aree meridionali, più svantaggiate dal punto di vista socio-economico, il call center si configura come una trappola in cui è facile entrare, ma dal quale pur volendo è difficilissimo uscire, mentre nei due casi del Centro e del Nord assume maggior peso il valore soggettivo della scelta razionale, della dimensione utilitaristica da parte dei lavoratori intervistati.

Per quanto riguarda i contenuti del lavoro, lavorare nei call center non richiede competenze o abilità particolari. E' importante il "saper fare", la capacità di comunicare positivamente con la clientela, di interagire con gli altri, di saper risolvere i problemi se e quando essi si manifestano. Il *savoir-faire* prevale, quindi, sul *know-how* (Accornero e Carmignani, 1986). Il *mismatch* tra competenze possedute e agite è significativo, non vi è alcun arricchimento professionale, soprattutto per gli operatori *outbound* che seguono ripetitivamente il medesimo "copione", ed alla lunga ciò finisce con il generare nei giovani operatori ansie e frustrazioni. Ciononostante il clima all'interno delle organizzazioni analizzate è prevalentemente positivo, sono buoni, infatti, i rapporti tra i colleghi e con il management che si caratterizza per uno stile di leadership di tipo collaborativo, poco autoritario, orientato a favorire l'impegno degli operatori attraverso la creazione di un ambiente di lavoro in cui prevale l'amicizia e l'informalità. In realtà, l'armonia e la collaborazione

che sembrano caratterizzare in superficie i rapporti tra i soggetti, la parvenza di autonomia degli operatori nello svolgimento del lavoro, non offuscano l'imperativo della produzione e gli obiettivi che devono essere necessariamente raggiunti. Il controllo sugli operatori esiste, è percepito e si traduce (85,3% dei casi) in sanzioni che vanno dal semplice richiamo verbale alla non conferma, fino alla perdita del posto di lavoro.

L'indagine evidenzia livelli di insoddisfazione bassi legati alla capacità delle direzioni di assicurare buone relazioni di lavoro, una retribuzione accettabile, buone condizioni di lavoro; manca invece la capacità di generare soddisfazione facendo leva sui fattori in grado di accrescere la motivazione quali, ad esempio, arricchire il lavoro di contenuti intelligenti, favorire la crescita professionale (solo per alcuni è possibile diventare team-leader), dare maggiore autonomia al lavoratore. Inaspettatamente, dalle rappresentazioni sociali degli operatori intervistati emerge un quadro piuttosto rassicurante anche sulle condizioni di lavoro nei call center analizzati. In particolare, la ricerca fornisce un quadro sostanzialmente positivo rispetto agli spazi di lavoro, alla pulizia degli ambienti, alla qualità delle attrezzature utilizzate, sottolineando l'attenzione del management al "contenitore", all'ambiente fisico. I principali disturbi sono direttamente riconducibili alla natura della prestazione ed all'intensità dello sforzo, ad esempio, mal di testa, disturbi alla vista ed all'udito; si riscontrano anche dolori muscolo-scheletrici e, più raramente, altre patologie.

In generale occorre necessariamente sottolineare che, per quanto dequalificato e alienante possa apparire, il lavoro nei call center presenta alcuni aspetti che devono essere necessariamente presi in considerazione ai fini della nostra riflessione. Innanzitutto, emerge una distinzione molto forte tra operatori *inbound* e *outbound*, alla quale si accompagna la possibilità di una maggiore o minore formalizzazione del rapporto di impiego, a tempo indeterminato oppure a progetto. La lettura dei dati conferma sostanzialmente la frattura netta tra le due modalità alle quali corrispondono mansioni, tutele, livelli retributivi diversi con relativa diversa intensità nel grado di soddisfazione rispetto al lavoro. Sinteticamente, possiamo dire che lo spettro dell'inutilità (Sennett, 1999) è un sentimento provato a fine giornata più dagli operatori *outbound* che non da quelli *inbound*. Se, dunque, l'*outbound* si traduce in ciò che tradizionalmente viene definito come "*bad job*", il lavoro *inbound* sia in termini di contenuti sia di immagine appare socialmente più accettabile, al punto di diventare una "buona occupazione" anche per i giovani laureati, soprattutto nelle regioni del Sud.

Oltre alla variabile territoriale ed alla differenza tra le due mansioni principali, un altro aspetto rilevante da considerare è rappresentato dalla tipologia di call center. La distinzione da noi

proposta tra tipi differenti di call center in outsourcing, generalisti (multi-tasking), dedicati (specializzati), di pubblica utilità, suggerisce alcune considerazioni importanti che influiscono sulle modalità con cui il lavoro è svolto, sulla condizione dell'operatore, sulla motivazione. Un primo aspetto riguarda la natura pubblica o privata del servizio erogato. In generale, nei call center di pubblica utilità si concentra la percentuale maggiore di operatori che lavorano esclusivamente e prevalentemente in *inbound* (oltre il 90%), mentre nei call center generalisti e dedicati le due modalità tendono a combinarsi. Un ulteriore elemento, strettamente collegato al tipo di call center, è rappresentato dalla dimensione in termini di numero di postazioni e operatori utilizzati. Nei call center più piccoli la modalità prevalente è l'*outbound*, si riscontrano mediamente migliori condizioni di lavoro ed un livello più alto di soddisfazione. Per quanto riguarda le condizioni di lavoro, gli aspetti più problematici si riscontrano, invece, nei call center generalisti di grandi dimensioni in cui più frequentemente si manifestano disagi e più basso risulta il livello di soddisfazione da parte dei lavoratori.

In conclusione, attraverso la lettura dei dati l'indagine suggerisce un'immagine del call center come realtà non omogenea, come modalità organizzativa del lavoro e della produzione che varia in funzione di alcune variabili fondamentali quali in contesto in cui si opera, le dimensioni aziendali, la specializzazione delle attività o l'ampliamento nell'offerta dei servizi, la modalità di lavoro che utilizza in maniera prevalente, la natura pubblica o privata. Dalla combinazione di tali caratteristiche derivano differenze significative sia in termini di organizzazione e condizioni di lavoro sia nel profilo dell'operatore e nella gestione delle relazioni di lavoro. Solo a partire da tali differenze è possibile comprendere il funzionamento e le dinamiche interne ai call center e, soprattutto, le scelte dei giovani che in vari contesti decidono di intraprendere questo percorso.

Riferimenti bibliografici

Accornero, A. e Carmignani, F. (1986), *I paradossi della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna.

Altieri, G. (a cura di) (2002), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Collana IRES Studi e Ricerche.

Arzbächer, S., Holtgrewe U., Kerst C. (2002), "Call Centres: Constructing Flexibility", in Holtgrewe, U., Kerst, C., Shire, K. (eds.), *Re-Organising Service Work. Call Centres in Germany and Britain*, Ashgate, Aldershot, pp. 19-41.

Avola, M. (2009), "La differenziazione territoriale dei modelli di instabilità occupazionale in Italia", in Palidda, R. (a cura di) (2009), *Vite flessibili. Lavori, famiglie e stili di vita di giovani coppie meridionali*, F. Angeli, Milano

Boldizzoni, D. (a cura di) (2009), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Ed. Il Sole 24 ore, Milano.

Bonazzi, G. (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano.

Butera, F., Donati, E. e Cesaria, R. (1997), *I lavoratori della conoscenza*, F. Angeli, Milano.

Buzzi, C., Cavalli, A., De Lillo, A. (a cura di) (2007), *Rapporto giovani. Sesta indagine dell'Istituto IARD sulla condizione giovanile in Italia*, Il Mulino, Bologna.

Callaghan, G. e Thompson, P. (2002), "We Recruit Attitude: the Selection and Shaping of Routine Call Center Labour", in *Journal of Management Studies*, 39 (2), pp. 233- 254.

Campi, M. e Palamara, R. (2002), *Call center e risorse umane*, F. Angeli, Milano.

Corigliano, E. e Greco, L. (2009), *Trappole e traiettorie nel mercato del lavoro meridionale: salvati dal telefono? Una ricerca in un call center*, F. Angeli, Milano.

Della Rocca, G. e Fortunato, V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Laterza, Bari e Roma.

Donati, E. (1999), "I call center: una nuova opportunità di business e di lavoro nell'economia della conoscenza", Paper - *Office Automation*, n. 3.

Gobo, G. (2008), *Doing Ethnography*, London, Sage.

Gosetti, G. (2007), "Giovani e società dei lavori. La valenza esplicativa dei dualismi", in La Rosa, M., Regalia, I., Zucchetti, E. (a cura di) (2007), "Vecchi e nuovi dualismi nell'analisi dell'economia, del lavoro, delle organizzazioni", *Sociologia del lavoro*, n. 105, F. Angeli, Milano, pp.159-169.

Greco, S. (2006), *Le transizioni occupazionali degli operatori di call centre in Lombardia e nel Nordrhein-Westfalen*, Working Paper, Dipartimento di Studi Sociali e Politici, Università degli Studi di Milano.

Glucksmann, M. (2004), "Call Configuration: Varieties of Call Centre and Division of Labour", in *Work Employment and Society*, 18 (4), pp. 795-811.

Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties", in *The American Journal of Sociology*, vol. 78 (6), pp. 1360-1380.

Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Pub., New York.

Lo Verde, F. M. (2005), *(S)legati (d)al lavoro: adulti giovani e occupazione tra ricomposizione e frammentazione sociale*, F. Angeli, Milano.

Lutz, B. (1992), "The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work", in Altmann et al. (eds), *Technology and Work in German Industry*, Routledge, London.

McClelland, D.C., (1973), “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, in *American Psychologist*, n. 28, 1, pp. 1 – 14.

Nisticò, R. (2001), *La disoccupazione estrema*, Rubbettino, Soveria M.

Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley, Chichester (tr. it. *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1996)

Palidda, R. (a cura di) (2009), *Vite flessibili. Lavori, famiglie e stili di vita di giovani coppie meridionali*, F. Angeli, Milano.

Paulet, R. (2008), “Location Matters: the Impact of Place on Call Centres”, in *Journal of Industrial Relations*, 50, pp. 305-319.

Regalia, I. (a cura di) (2009), *Regolare le nuove forme di impiego*, F. Angeli, Milano.

Reyneri, E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, il Mulino, Bologna.

Reyneri, E. (2009), “Occupazione, lavoro e disuguaglianze sociali nella società dei servizi”, in Sciolla, L. (a cura di), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Laterza, Bari e Roma.

Reyneri, E. (2010), “L’occupazione e il mercato del lavoro: quali segnali dalla crisi economica?”, in Magnier, A. e Vicarelli, G. (a cura di) *Mosaico Italia. Lo stato del Paese all’inizio del XXI secolo*, F. Angeli, Milano.

Sennett, R. (1999), *L’uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.

SLC-CGIL, *Quarto Rapporto sulla dinamica occupazionale nei call center in outsourcing*, Roma, febbraio 2011.

Solari, L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma.

Sprigg, C. A., Smith R. P, Jackson P.R., (2003), *Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being*; Research Report n.169. HSE - Health and Safety Executive.

Taylor, P., Bain, P. (1999) “An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre”, in *Industrial Relations Journal*, 30 (2), pp.110-117.

Taylor, P., Bain, P. (2007), “Reflections on the Call Centres: a Replay to Glucksmann”, in *Work Employment and Society*, 21 (2), pp. 349-362.

Winiacki, D. (2004), “Shadowboxing with Data: Production of the Subject in Contemporary Call Center Organizations”, in *New Technology, Work and Employment*, 19 (2), pp.78-95.

Carmen La Macchia*Professore di Diritto del lavoro nell'Università di Messina*

Camera dei deputati
Audizione 17 giugno 2014

Indagine conoscitiva sui rapporti di lavoro presso i *call center* presenti sul territorio italiano**1. I call center come fattore propulsivo dello sviluppo economico**

Il panorama dei call center si compone di uno spettro molto ampio di servizi: dall'assistenza alla utilizzazione dei mezzi informatici fino all'assistenza per il pagamento dei tributi o per la migliore fruizione del servizio sanitario. Tutte le attività svolte dai call center presentano un elemento comune, esse sono rivolte al consumatore/utente.

L'evoluzione tecnologica, la spersonalizzazione dei servizi, la velocità imposta dagli impegni personali quotidiani, possono essere avvilenti o contribuire a migliorare la nostra qualità della vita. I call center possono costituire lo strumento che consente al consumatore di non avvilirsi.

I call center, dunque, riguardati nella loro “funzione sociale” come sostegno ai consumatori/utenti sono sicuramente un fattore propulsivo dello sviluppo economico, strumenti di ausilio alla diffusione dell'acquisto e alla utilizzazione dei mezzi tecnologici, alla semplificazione degli adempimenti burocratici e all'accesso ai servizi. Non per caso, ad una parte dei servizi di call center si applica la disciplina limitativa del diritto di sciopero (l.n.146/90).

Tale “funzione sociale” a tutela dell'interesse generale può essere valorizzata se il legislatore appresta gli strumenti normativi per rendere, ai consumatori e agli utenti, call center qualitativamente sempre più evoluti e tempestivi.

Sul piano squisitamente giuridico, la prospettiva che considera la funzione dei call center nel quadro delle politiche di sviluppo economico, incontra un riferimento sicuro nel diritto alla protezione del consumatore che, nell'ordinamento europeo, ha rilievo costituzionale. L'art.169 TFUE assegna alla Unione Europea il compito, a beneficio dei consumatori, di “assicurare un livello elevato di protezione dei consumatori” e di “promuovere il loro diritto all'informazione, all'educazione e all'organizzazione per la salvaguardia dei propri interessi”. L'art.12 TFUE impone che “nella definizione e nell'attuazione” delle politiche o attività dell'Unione siano “prese in considerazione le esigenze inerenti alla protezione dei consumatori”. Nell'ordinamento italiano l'art. 1 c. 1 del codice del consumo

(d.lgs.n.206/05) assicura “un elevato livello di tutela dei consumatori e degli utenti”. E non vi è dubbio che la tutela dei consumatori sia una delle acquisizioni più importanti del moderno diritto dei contratti. Tuttavia il riconoscimento di una funzione sociale più ampia rispetto alla singola vicenda contrattuale impone che non tutte le tutele e gli strumenti debbano ricadere nell’ambito della responsabilità contrattuale. Spetta al legislatore, dunque, introdurre tecniche di correzione ed integrazione delle norme negoziali sulla scia di quanto già sperimentato nella normativa a tutela del consumatore, al fine di assicurare l’imposizione di atti e modalità esecutive conformi a livelli adeguati di qualità dei servizi.

La collocazione della problematica dei call center nel più ampio contesto della tutela del consumatore/utente rende immediatamente più comprensibile la correlazione tra la qualità dei servizi e la necessità di assicurare agli operatori del settore continuità dell’occupazione e misure di promozione della professionalità, ciò anche al fine di sostenere le imprese più virtuose del settore call center nella competizione per migliorare la qualità dell’offerta.

2. La problematica sociale dei call center come aspetto patologico della normativa in materia di appalti

La scarsa considerazione del legislatore per gli aspetti di tutela degli interessi generali dei consumatori/utenti, emerge in tutta evidenza nella disciplina iniqua e non conforme alle normative europee che regola il rapporto di lavoro degli operatori dei call center.

La problematica sociale dei call center costituisce, con riferimento alla normativa in materia di appalti, l’aspetto patologico da cui derivano nelle condizioni di lavoro degli operatori dei call center, e non solo, due effetti negativi:

- a) trattamenti retributivi e normativi condizionati da una competitività che mira esclusivamente alla riduzione del costo del lavoro, con prassi generalizzate di evasione degli obblighi contrattuali previdenziali e fiscali in materia di lavoro;
- b) una occupazione in perenne instabilità, nel vortice della successione nell’appalto.

La materia è regolata dall’art.29 del d.lgs n.276/2013 più volte modificata dal legislatore.

La normativa italiana in modo del tutto ingiustificato rispetto alla legislazione europea ha creato uno spazio aperto all’arbitrio ed alla corruzione nell’ambito della disciplina delle vicende circolatorie dei beni e dei servizi in relazione ai rapporti di lavoro. L’appalto è, infatti sottratto alla disciplina di cui all’art.2112 c.c.¹ che garantisce, in occasione di qualsiasi tipo di “mutamento nella titolarità di un’attività economica organizzata”, la **continuità** dei rapporti di lavoro e i diritti che ne derivano.

Nell’appalto la continuità del rapporto di lavoro è prevista solo nell’ipotesi di “appalto non genuino” per il quale è consentito al lavoratore di rivolgersi al giudice, per chiedere la costituzione del rapporto di lavoro alle dipendenze del soggetto che ha utilizzato la prestazione.

¹ Art.29 c.3. L’acquisizione del personale già impiegato nell’appalto a seguito di subentro di un nuovo appaltatore, in forza di legge, di contratto collettivo nazionale di lavoro, o di clausola del contratto d’appalto, non costituisce trasferimento d’azienda o di parte d’azienda.

Ai lavoratori impiegati nell'appalto è garantita solo l'obbligazione solidale tra committente, appaltatore ed eventuali subappaltatori per i crediti retributivi, le quote di trattamento di fine rapporto, i contributi previdenziali e i premi assicurativi, entro limiti temporali molto rigidi: il periodo di esecuzione del contratto di appalto ed entro il limite di due anni dalla cessazione dell'appalto.

Peraltro, tale possibilità di recupero dei crediti e dei contributi è affidata ai tempi lunghi ed incerti del giudizio civile. Il committente, inoltre, chiamato in giudizio dal lavoratore, può rendere più difficile la soddisfazione dei crediti oggetto del contenzioso, avendo la facoltà di eccepire la preventiva escussione del patrimonio dell'appaltatore e degli eventuali subappaltatori.

Il D.l. n.76/2013, da ultimo, ha esteso la garanzia dell'obbligazione solidale anche ai lavoratori con contratto di lavoro autonomo ma ha esentato dalla detta obbligazione le pubbliche amministrazioni (art.9 c.1), creando una grave disparità di trattamento tra i lavoratori, dettata unicamente in ragione del tipo di committente.

L'esclusione dell'appalto dallo schema normativo di cui all'art.2112 c.c.e conseguentemente dalla procedura di consultazione sindacale di cui all'art.47 l.n.428/1990, ha avuto riflessi anche su uno dei più efficaci strumenti di regolazione virtuosa del mercato: la contrattazione collettiva. L'art.29 d.lgs.n.276/2003 pur chiamando "i contratti collettivi nazionali sottoscritti da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente piu' rappresentative del settore" ad individuare "metodi e procedure di controllo e di verifica della regolarita' complessiva degli appalti", in realtà riserva uno spazio assai angusto alla contrattazione, a cui compete solo il potere di introdurre deroghe al regime di solidarietà tra committente ed appaltatore in relazione ai crediti retributivi ed ai contributi previdenziali dei lavoratori.

Peraltro, l'attuazione della disciplina dei rapporti di lavoro è resa oscura e complicata da gestire per i lavoratori e le imprese per effetto di norme che nel tempo si sono sovrapposte, senza alcun coordinamento tecnico, all'originario impianto di cui all'art.29 del d.lgs n.276/2003. L'art.8 del d.l. 138/2011, innanzitutto, che affida anche alle rappresentanze sindacali aziendali la disciplina del regime di solidarietà degli appalti anche in deroga alle disposizioni di legge ed ai contratti collettivi nazionali di lavoro, l'art.84 del d.lgs n.276/2003 che estende all'appalto le procedure di certificazione. A questo caotico assetto normativo si aggiunge l'insieme delle disposizioni, relativo ai sistemi incentivanti le assunzioni e la multiforme disciplina della tipologia dei rapporti di lavoro, che contribuisce a creare ulteriori disfunzioni, compromettendo e condizionando negativamente la politica industriale delle imprese.

3. Cenni al quadro normativo nei paesi europei

L'esame, non sommario, delle discipline straniere rende evidente che, il recepimento della direttiva 2001/23/CE negli ordinamenti interni, è avvenuto qualificando trasferimento, ai sensi della direttiva, **qualsiasi operazione circolatoria di beni o servizi, astenendosi, il legislatore europeo, da ogni specificazione circa la fonte del trasferimento.** Peraltro va rimarcato che la direttiva ha il precipuo scopo di "assicurare il mantenimento" dei diritti dei lavoratori, primo tra tutti ovviamente il posto di lavoro al quale gli altri diritti accedono.

La maggior parte dei paesi europei adotta tecniche per reprimere gli appalti illeciti e misure di solidarietà nella successione degli appalti per i crediti dei lavoratori, estendendo l'applicazione delle garanzie previste per il trasferimento d'azienda, anche all'appalto. In coerenza con la direttiva anche l'ipotesi di successione nell'appalto è ricompresa nell'ambito di applicazione della stessa. (v. Germania, Francia, Regno Unito).

Interessanti sono le soluzioni normative applicate in alcuni paesi europei.

Il Regno Unito, nel 2006, ha recepito i contenuti della direttiva 2001/23/CE nel Transfer of Undertakings (Protection of Employment) regulation (TUPE) che all'art.5 dispone che "tutti i diritti, le facoltà e gli obblighi del cedente derivanti dal o vincolati al contratto sono trasferiti al cessionario". Pertanto, la normativa britannica demanda alla contrattazione collettiva la disciplina di dettaglio del trasferimento. La giurisprudenza inglese ha ammesso la validità di clausole contrattuali "dinamiche", di conservazione dell'occupazione, che si trasferiscono anche ai contratti collettivi successivi.

Sono in sostanza i contratti collettivi che possono inserire delle clausole di ultrattività dei diritti di conservazione dell'occupazione per un certo numero di anni

In Svezia l'Employment Protection Act all'art. 6 ter dispone che i contratti di lavoro e le condizioni in vigore al momento del trasferimento seguano i dipendenti nel rapporto di lavoro con il nuovo datore. Sono i contratti collettivi, che in Svezia hanno una percentuale di effettività pari al 90%, a disciplinare nel dettaglio le vicende circolatorie.

Alcuni sistemi non si preoccupano di distinguere tra appalto lecito ed illecito ma affermano una responsabilità condivisa tra tutti gli utilizzatori della prestazione di lavoro (c.d. codatorialità). L'ipotesi si realizza nei casi in cui il lavoratore sia impiegato congiuntamente da due o più datori di lavoro o in cui il lavoro presso l'uno non sia completamente dissociato da quello presso l'altro, ovvero si accerti l'influenza di entrambi sulle condizioni che modellano il rapporto di lavoro (Joint Employment doctrine).

In Belgio i contratti collettivi, che in quel paese hanno efficacia *erga omnes*, dispongono che in caso di successione di appalti "il datore di lavoro tenterà - per quanto possibile - di realizzare la continuità dei contratti di lavoro". In ogni caso è assicurato il mantenimento dell'occupazione per i rappresentanti sindacali. Il nuovo appaltatore ha l'obbligo di offrire il 75% dei posti di lavoro ai dipendenti dell'impresa che ha perso l'appalto.

4. Le proposte per coniugare tutela dei consumatori e tutela dei lavoratori. La deregolamentazione controllata.

Il caos normativo in materia di rapporti di lavoro nei *call center* è, insomma, una peculiarità italiana. Nei paesi a più alto tasso di sviluppo appartenenti al numero dei fondatori dell'Unione Europea l'emergenza sociale *call center* è un fenomeno del tutto marginale. In questi paesi, difatti, il sistema si articola su due fattori positivi: è stata correttamente trasposta la direttiva sul trasferimento d'azienda, includendo la fattispecie degli appalti; sono stati assicurati elasticità e adattamento alle esigenze del mercato, affidando la dinamica

degli appalti e la disciplina delle relative conseguenze sociali alla contrattazione collettiva, promuovendone la più ampia diffusione e coerenza.

Invero, è utile ribadire come la direttiva europea n.2001/23/CE sia insensibile al mutamento della titolarità nell'impresa e colleghi la continuità dei rapporti di lavoro esistenti al trasferimento dell'entità economica, quale che sia la vicenda circolatoria del bene o del servizio. La giurisprudenza comunitaria ammette che nella nozione di trasferimento d'impresa debba ricomprendersi anche la successione di privati nel medesimo appalto, l'eccezione è rappresentata dal fatto che al nuovo appaltatore venga attribuito un appalto completamente diverso dal precedente, il che logicamente non può dare luogo neppure ad un passaggio di dipendenti. Ancora di recente, la Corte di Giustizia dell'UE ha affermato che la direttiva n.2001/23 ha l'obiettivo di garantire "il mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di cambiamento dell'imprenditore, consentendo loro di rimanere al servizio del nuovo imprenditore alle stesse condizioni pattuite con il cedente" (sentenza 6 marzo 2014 - C-45812)

Le modifiche normative da introdurre muovono, dunque, dalla volontà di dare esatto adempimento alla direttiva europea citata e sono tecnicamente assai semplici. Nel solco delle esperienze nazionali europee sarebbe sufficiente estendere le procedure di cui all'art.2112 c.c. anche alle vicende circolatorie relative alla successione negli appalti affidando la regolamentazione dei diversi aspetti dal mantenimento dell'occupazione ai livelli normativi e retributivi, alla contrattazione collettiva.

La soluzione proposta incontra difficoltà attuative per via della mancata attuazione dell'art.39 e, dunque, dell'assenza di una contrattazione collettiva idonea a conseguire efficacia vincolante *erga omnes*.

Nei contratti collettivi, difatti, già sono inserite clausole di conservazione dell'occupazione (turismo, igiene ambientale, pulizie). Come, tuttavia, un po' lapidariamente il ministero del lavoro nell'interpello n.22 del 2012 sostiene, le dette clausole risultano "opponibili all'impresa subentrante solo se anch'essa applica lo stesso contratto collettivo". I limiti di queste clausole sono, dunque, evidenti: cessionario e cedente devono applicare lo stesso contratto, le aziende devono appartenere allo stesso tipo societario.

Tuttavia, il recente accordo denominato Testo unico sulla rappresentanza sottoscritto il 10 gennaio 2014 da Confindustria e da CGIL, CISL e UIL consente, oggi, al legislatore di indicare con esattezza i requisiti di rappresentatività delle organizzazioni stipulanti l'accordo, al quale il legislatore può fare rinvio ai fini della definizione della normativa di dettaglio.

L'intervento della contrattazione collettiva potrebbe integrare e specificare la disciplina legale, con riferimento, ad esempio, alla definizione di criteri di "affidabilità" dell'appaltatore in relazione alla organizzazione dei mezzi necessari e all'assunzione del rischio di impresa, alle clausole di mantenimento dell'occupazione e dei trattamenti retributivi e normativi nella successione.

I call center potrebbero essere, dunque, il banco di prova per recuperare nella stabilità una

dinamica delle relazioni industriali in grado di coniugare sviluppo economico ed equità sociale.

E' un percorso normativamente agevole e potrebbe incontrare l'apprezzamento delle organizzazioni sindacali e anche delle associazioni dei datori di lavoro impegnate nella difesa delle imprese più virtuose, le quali, tuttavia, sono costrette a subire l'aggressiva concorrenza di imprese, che diventano, economicamente appetibili per i committenti, solo scommettendo sulla compressione del costo del lavoro

Il fenomeno dei call center in Italia: contributo all'indagine conoscitiva della Commissione Lavoro della Camera dei Deputati

Lidia Undiemi

17 giugno 2014

I call center (CC) rappresentano un fenomeno economico e sociale statunitense risalente agli anni '70, chiaramente con una struttura organizzativa tecnologicamente diversa da quella attuale. Si stima che a fine 2000 in Italia vi siano 1080 CC attivi, e che la spesa complessiva dell'industria dei call center sia pari allo 0,2% del Pil, per un valore stimato pari a 3.700 miliardi di lire, raggiungendo nel 2002 un numero di postazioni di lavoro pari a 75 mila¹.

E' stato evidenziato come i motivi per cui i call center siano cresciuti nel corso degli anni successivi in modo così rapido sia dipeso dalla crescita del settore dei servizi a livello internazionale, soprattutto negli Stati Uniti dove ha superato il 70% del Prodotto Interno Lordo ed impiegato il 76% degli occupati². Lo sviluppo dei call center nel mondo segue le logiche del *Business Process Outsourcing* (BPO), ossia le attività cui sono addetti gli operatori telefonici vengono gestite da società differenti rispetto a quelle che poi erogano il bene e/o il servizio al cliente finale. L'esempio più intuitivo per gli italiani è quello dei call center delle imprese di telecomunicazioni, molto spesso dall'altra parte della cornetta si interagisce con lavoratori assunti da società che gestiscono il servizio per conto di chi instaura il rapporto con il cliente: Tim, Vodafone, Wind, ecc.

Il professore Philip Taylor dell'università di Strathclyde, in un suo studio presentato in occasione della Conferenza del sindacato europeo Uni Global tenutasi a Roma il 22 novembre 2013³, ha

¹ Cfr., *L'industria dei call center in Italia*, relazione al presentata dal Coordinamento del Club CmmC al 3° meeting 2000, Milano 30 novembre 2000, in Club-cmmc.it.

² Cfr., anche per ulteriori approfondimenti circa gli aspetti organizzativi dei call center, Romilda Palamara e Marcella Ciampi, *Call center e risorse umane: la gestione del personale come elemento strategico dell'organizzazione*, Franco Angeli, 2007, p. 21-22.

³ Cfr., *Tra precariato e pochi diritti, boom call center in ultimi 10 anni in Europa*, in Adnkronos.it, 22 novembre

rilevato che negli ultimi dieci anni si è verificato un boom delle attività telefoniche, con in testa Regno Unito (1 milione di addetti), Germania (520.000), Svezia (262.500), Francia (270.000) e Italia (200.000).

I dati citati, nonostante non sia disponibile un rapporto organico sul fenomeno, forniscono l'idea dell'importanza del settore dei call center (soprattutto in outsourcing) che caratterizzano l'economia mondiale.

In Italia, i call center hanno una storica “pubblica” prevalentemente incentrata sul fenomeno del precariato, mentre sono stati trascurati molti aspetti della struttura di questa tipologia di mercato, che gli stessi lavoratori dal basso hanno cercato di fare emergere, predisponendo un sistema di lotta sindacale e sociale simile a quello degli esternalizzati Telecom.

Si è mai riflettuto sul fatto che rispetto alla chiusura di una quantità considerevole di società di call center, scioperi e licenziamenti di massa, il servizio clienti non abbia mai subito una flessione paragonabile alla profonda crisi che ha colpito decine di migliaia di operatori? Questi avrebbero anche potuto buttar giù la sede di lavoro, il servizio non ne avrebbe risentito, mentre in passato il blocco di una fabbrica avrebbe potuto determinare la sospensione della produzione. La “paralisi” dell'azione collettiva nei settori impattati dalla *New economy* trova una sua spiegazione nella trasformazione del concetto di “luogo di lavoro” e di “impresa” avvenuta a causa dell'avvento delle nuove tecnologie sulle attività legate alla gestione della relazione con i clienti finali.

Il lavoro nei call center

Il mercato dei call center comprende due grandi categorie di lavoratori: quelli che lavorano *in house*, ossia alle dirette dipendenze della società che vende il bene o il servizio al cliente finale, e quelli che invece vengono assunti dalle cosiddette società di call center “*in outsourcing*”, le quali erogano tale servizio all'impresa principale dietro pagamento di un corrispettivo, in qualità di appaltatore.

Dal punto di vista sociale, le maggiori problematiche sorte nell'ambito della prima categoria, attengono alle numerosissime operazioni di cessioni di rami di azienda *ex art. 2112*, attraverso cui le grandi imprese hanno operato trasferimenti di masse di operatori verso le società di outsourcing; questo in quanto le garanzie economiche e di stabilità del posto di lavoro sono nettamente superiori “*in house*”, anche se in entrambi i casi si tratta di contratti di lavoro a tempo indeterminato. I rapporti di lavoro instaurati direttamente alle dipendenze delle società di call center hanno per lo più generato il problema del precariato, con una netta prevalenza dell'utilizzo di contratti “a progetto”, che consentono al datore di lavoro di potersi svincolare dai trattamenti economici e normativi che spettano ai lavoratori dipendenti.

Dal momento in cui è possibile assumere lavoratori con paghe “miseri”, la logica del profitto spinge l'imprenditore ad utilizzare l'outsourcing anziché assumere direttamente quei dipendenti che gli costerebbero molto di più. Dal suo canto, l'appaltatore riesce facilmente a condurre il proprio affare giocando al ribasso del costo del lavoro.

Nel già citato studio del professore Philip Taylor, si rileva che nell'outsourcing europeo i livelli retributivi sono inferiori del 10% o più. Per dare una idea di che cosa sia stato “stipendio” per gli addetti al call center, basta richiamare quale significato abbia assunto la parola “stipendio” nel 2005 per alcuni operatori (*ex*) Atesia, una delle società di outsourcing del settore appartenente ad Almoviva, il più importante gruppo a livello nazionale: “l'azienda paga ogni operatore sulla base della durata della chiamata che si fa e che si riceve. Più si parla e più si guadagna: tra 1 secondo e venti secondi non si viene pagati, da 21 secondi a 50 la paga è di dieci centesimi, 85 centesimi lordi per 2 minuti e 40 secondi di conversazione. Se una giornata è buona e arrivano telefonate a cascata, tutte a 2 minuti e 50, si possono guadagnare in sei ore 40 euro lorde”⁴.

Call Center e Customer Relationship Management

Specie nel settore delle telecomunicazioni, le aziende più evolute adottano il CRM (*Customer Relationship Management*), ossia una strategia di *business* orientata al governo della relazione con i

⁴ Cfr., Federica Angeli, *Quelli dell'Atesia, una vita da precari*, in Repubblica.it, 26 novembre 2005.

clienti, interagendo singolarmente con ciascuno di essi (approccio “One to One”)⁵. Quando chiamiamo per qualche una o più problematiche inerenti il funzionamento della linea o delle promozioni che abbiamo scelto, riceviamo un'assistenza personalizzata che tiene conto della nostra storia di cliente.

Un'analisi approfondita delle varie dimensioni del CRM è stata realizzata attraverso il *Customer Management Forum*⁶, sostenuto dalla partecipazione di oltre cinquecento imprese pubbliche e private con una comunità professionale di oltre duemila persone in Italia. La ricerca si è concentrata sull'analisi dei principali elementi che costituiscono il CRM: strategia clienti, processi e *operations*, gestione e sviluppo delle persone.

In primo luogo, i risultati evidenziano che il CRM non è solo tecnologia, ma è prima di tutto una strategia di business orientata al mantenimento di una relazione di qualità con il cliente. E' importante tenere presente, infatti, che una cosa è la fornitura di CRM in senso tecnologico, altra cosa è il CRM inteso come cultura di orientamento al cliente. Nel primo caso, l'outsourcing consiste nella stipulazione di contratti aventi ad oggetto la fornitura di piattaforme tecnologiche; nel secondo caso, invece, si tratta di servizi riguardanti la gestione diretta della relazione con i clienti.

Affinché ogni singola occasione di contatto possa contribuire alla creazione di valore per l'impresa, è necessario porre in essere una serie complessa di attività operative, attraverso cui è possibile trasformare una pura informazione in conoscenza. Tali operazioni vanno dalle fasi di raccolta ed analisi dei dati rilasciati dai clienti, alle fasi mediante le quali trovano attuazione, a livello

⁵ Cfr., fra tanti, G. BRACCHI, C. FRANCALANCI, G. MOTTA, *I sistemi di supporto operativo nelle aziende in rete*, op. cit.; D. PREVIATI, *Governo del capitale umano e Business Intelligence*, in R. C.D. NACAMULLI (diretto da) *Sviluppo & Organizzazione*, novembre – luglio/agosto 2003, n. 198, 91 ss; C. CAPE', G. MOTTA e F. TROIANI, *Management, tecnologia dell'informazione e catena del servizio*, in R. C.D. NACAMULLI (diretto da), *Sviluppo & Organizzazione*, novembre – dicembre 2005, n. 212, 31 ss; A. NASTRI, *E se fosse solo una commodity?*, in F. REBUFFO e G. CERIANI (diretto da) *Sistemi & Impresa – Mensile di management e sistemi tecnologici*, Este, novembre 2004, n. 9, 55 ss; M. ARTUSI e M. MESENZANI, *Realizzare la strategia attraverso le relazioni con i clienti*, in F. REBUFFO e G. CERIANI (diretto da) *Sistemi & Impresa – Mensile di management e sistemi tecnologici*, Este, gennaio/febbraio 2005, n. 1, 25 ss; T. SCHAEEL, *Il CRM in Italia*, in F. REBUFFO e G. CERIANI (diretto da) *Sistemi & Impresa – Mensile di management e sistemi tecnologici*, Este, giugno 2005, n. 5, 45 ss.

⁶ “264 partecipanti con complessivamente 422 contact center attivi, pari al 22% dei 1.900 esistenti in Italia (Fonte: Datamonitor, 2004), questa è la penetrazione del benchmarking nelle varie industrie. Nel campione si trovano gran parte delle aziende con più di 1.000 postazioni operatore come Acroservizi, Gruppo COS [adesso Almaviva], H3G, Poste Italiane, Telecom Italia, TIM, Televoice-Gruppo Comdata, Vodafone e Wind che fa arrivare il contatore a complessivamente 35.300 postazioni operatore, ovvero il 42% del parco installato nel Belpaese – un grande risultato che rende molto affidabile i risultati e la previsione di cosa succede in tema di CRM in Italia”, Cfr. T. SCHAEEL, *Il CRM in Italia*, op. cit., 46.

operativo, le strategie create proprio sulla base della conoscenza acquisita attraverso le informazioni ottenute.

Risulta evidente che la strategia di CRM deve trovare riscontro nell'operatività quotidiana della gestione dei singoli contatti, che è la fase che coinvolge i lavoratori di call center esternalizzati. In termini più semplici, una volta che la grande impresa, che investe ad alti livelli nella cura della relazione con i propri clienti, decide quali strategie attuare e con quali modalità interfacciarsi con essi, subentra il passaggio operativo, quello in cui concretamente avviene il contatto e l'erogazione dell'assistenza, ossia il lavoro degli addetti al call center, il quale deve avere a disposizione tutti gli strumenti per potere fornire assistenza.

Poiché, inoltre, il contatto con l'utente cliente, da cui si ricavano i dati e le informazioni relativi al suo bisogno ed al suo comportamento, avviene attraverso vari canali (web, posta, telefono ecc.), in linea di principio complementari, è chiaro che una delle aree determinanti per il successo della strategia è la multicanalità integrata, attraverso cui l'azienda si presenta come un'unica realtà. Chi sta dall'altra parte della cornetta generalmente dispone di tutti questi strumenti contemporaneamente. Per esempio, quando si invia per posta una disdetta di contratto telefonico e si riceve una chiamata dal call center per convincere il cliente a non recedere (*retention*), l'operatore dispone del testo della nostra comunicazione, e tramite i sistemi informatici accede al nostro profilo per poterci fornire assistenza personalizzata.

Il call center non è altro che un “ingranaggio” della grande fabbrica del *Customer Relationship Management (CRM)* che oramai investe i più svariati settori produttivi, anche se con impatti differenti a seconda delle caratteristiche, dove primeggiano telecomunicazioni, banche ed operatori finanziari. E ciò indipendente dalla struttura legale che accompagna questa fabbrica “virtuale”: tante società collegate e controllate anziché una soltanto; ricorso all'esternalizzazioni piuttosto che alle lavorazioni “*in house*”; contratti di lavoro “a progetto” in alternativa ai contratti di lavoro subordinato, ecc.

Questa grande fabbrica “virtuale”, non è fisicamente localizzabile in un unico contesto territoriale.

Esistono centinaia di call center sparsi in tutta Italia, soprattutto al Sud dove è possibile trovare più facilmente manodopera a basso costo.

L'architettura informatica rappresenta la sua struttura portante, questa deve essere concepita come un grande sistema di acquedotto gestito da un unico centro di governo che ha il potere di chiudere il flusso (di lavorazioni) in qualsiasi momento senza alcuna possibilità di intervento e/o di sopravvivenza da parte delle società la cui attività dipende dall'acqua che esce dai rubinetti (pc) collegati ai suoi tubi. Il caso più intuitivo è quello dell'*inbound*, ossia quando l'operatore riceve le chiamate dai clienti che gli vengono smistate automaticamente dal sistema "centrale", il quale consente a chi lo governa di potere eventualmente dirottare il flusso di chiamate in un altro call center, per esempio qualora si verificassero scioperi in una determinata sede. E' infatti possibile che lavoratori impiegati in città e società diverse si ritrovino a svolgere esattamente la stessa mansione per lo stesso committente.

Questo è uno dei motivi principali per cui la categoria non riesce ad ottenere risultati apprezzabili di rivendicazione collettiva con i tradizionali strumenti di protesta, *in primis* lo sciopero: la struttura informatica e gli altri principali mezzi di produzione non sono fisicamente presenti nei luoghi dove gli operatori eseguono la prestazione di lavoro, e chi li detiene si organizza di modo tale che ci siano più presidi disponibili.

I tentativi di regolamentazione. Il caso Atesia.

Il nuovo millennio inizia con le proteste dei precari dei call center in outsourcing, molti di loro assunti con contratti di collaborazione coordinata e continuativa – co.co.co poi divenuti contratti "a progetto" con la legge n. 30 – sganciati dalle tutele retributive previsti dai contratti collettivi per i lavoratori dipendenti. Nella maggior parte dei casi le paghe venivano conteggiate ad ore, oscillando dai 5 ai 7 euro l'ora, e soltanto per il tempo effettivo di lavoro, essendo esclusi i pagamenti di ferie, malattie e quant'altro.

Nel 2004 il business italiano dei call center tocca i 4.300 milioni di euro, prosperato fra stipendi

bassi, pochi diritti e turni di lavoro pesantissimi, la cui competitività, si osserva, “si gioca tutta sul dumping contrattuale”⁷.

In questo periodo viene messa sul tavolo l'ipotesi della realizzazione di un Contratto collettivo volto alla regolamentazione su scala nazionale della categoria emergente. Si arriva così alla “Ipotesi di protocollo nazionale per la disciplina dei lavoratori dipendenti da call center in outsourcing”, siglato il 18 luglio del 2003 a Roma tra la neo Associazione Nazionale dei call center denominata Assocalcenter, con l'assistenza di Confcommercio e tre sigle sindacali, la FILCAMS-CGIL, la FISASCAT-CISL e la UILTuCS-UIL⁸. Il protocollo è da intendersi come parte integrante del CCNL Terziario Distribuzione e servizi. Più in particolare, lo scopo dell'accordo è quello di fornire al settore una regolamentazione specifica, sia per i lavoratori dipendenti che per quelli “precarì”, ossia le collaborazioni autonome, in quest'ultimo caso prevedendo una riduzione di tali contratti al fine di poterli progressivamente sostituire con quelli “stabili”.

Il progetto non riuscì a decollare, complice anche la mancata adesione del Gruppo Cos, che abbiamo visto essere il più importante outsourcer del settore. Adesso a rappresentare il comparto è l'Assocontact (aderente a Fita-Confindustria)⁹. Tale associazione, attraverso il confronto con le parti sociali, si propone come rappresentante delle aziende partner e dei livelli occupazionali del settore, nonché come autorevole punto di riferimento per le istituzioni pubbliche, il legislatore e per i sindacati. A questa ha aderito anche il gruppo “Almaviva-Cos”, oggi insediatasi in moltissime città italiane – Trento, Milano, Padova, Torino, Genova, Bologna, Firenze Roma, Bari, Napoli, Cosenza, Palermo e Catania – nonché all'estero, e precisamente in Brasile, Tunisia e Cina.

Non sono mancati, a livello territoriale, accordi in senso peggiorativo rispetto a quello dell'Assocalcenter. Ad esempio, qualche mese dopo (31 gennaio 2005) rispetto alla stipulazione dell'accordo nazionale, è stato siglato uno speciale accordo fra i sindacati a livello territoriale e la sede di Palermo del gruppo Cos, che prevedeva in via sperimentale la regolamentazione di 1600 contratti a progetto, con due fasi intermedie di verifica (31 luglio 2005 e 31 agosto 2006). Tale

⁷ Cfr., Stefano Lucci, *Operatori a chiamata*, in *Rassegna.it*, 4 novembre 2004.

⁸ Il testo dell'accordo è disponibile in *Filcams.cgil.it* e in *Dir. prat. lav.*, 2006, n. 15, p. 875 ss.

⁹ Cfr. presentazione completa in *Assocontact.it*.

accordo escludeva alcune delle garanzie previste dal protocollo siglato dall'Assocallcenter, fra le quali spiccavano la mancata previsione di una paga oraria minima e di ore di formazione non retribuita.

Questa prima fase di evoluzione dei tentativi di disciplina del variegato mondo dei call center in outsourcing mostra come il “mercato” è in grado di esercitare un potere di contrattazione nettamente superiore rispetto a quello delle rappresentanze dei lavoratori. Un ulteriore tentativo di regolamentazione nazionale del settore si è avuto con la circolare ministeriale n. 17/2006 ad opera del ministro Cesare Damiano. Sulla scia degli obiettivi di stabilizzazione dei lavoratori “precari” previsti dal Procollo del 2003, la circolare ha come scopo quello di regolamentare l'utilizzo dei contratti “a progetto”, per consentirne l'utilizzo solo per quelle attività dove sia effettivamente possibile riscontrare i requisiti essenziali stabiliti dall'articolo 61 del d.lgs. n. 276/2003, ossia che si tratti di prestazioni di lavoro autonomo e non di lavori subordinati. Si ricorda che l'introduzione del lavoro a progetto con la riforma del 2003 è stata posta in essere proprio per arginare l'utilizzo improprio delle forme di collaborazione autonoma (*ex co.co.co*) che in realtà nascondevano rapporti di lavoro subordinato, e che si traducevano in vere e proprie forme di sfruttamento indiscriminato dei lavoratori non coperti dalle tutele previste dall'ordinamento giuslavoristico. Nel provvedimento si stabilisce che per le attività inbound possono utilizzarsi soltanto dei contratti di lavoro subordinato, mentre per le attività outbound è ammessa la possibilità di utilizzo di rapporti di lavoro parasubordinati, purché, in concreto, ne ricorrano i presupposti.

Nelle attività inbound, che consistono nella gestione del flusso di chiamate in entrata che giungono in un'azienda o ad un ente, gli operatori telefonici sono tenuti ad erogare adeguate informazioni all'utenza, non potendo in alcun modo predeterminare il contenuto intrinseco della propria prestazione lavorativa, sia in termini di tempi che di modalità di esecuzione della prestazione.

Ciò significa che, anche considerando forme di coordinamento temporale che, come precisa la circolare, possono consistere nella determinazione di fasce orarie prestabilite all'interno delle quali eseguire la prestazione, nelle attività inbound il vincolo temporale incide direttamente sulle

modalità di esecuzione della prestazione, in quanto l'operatore non è in grado di autodeterminare il ritmo di lavoro.

Nella posizione del Ministero emerge chiaramente che il tempo di lavoro è il criterio fondamentale per distinguere le collaborazioni autonome dal lavoro dipendente. Proprio sulla base di questo principio, si è deciso di riservare un trattamento più flessibile alle attività outbound rispetto alle regole imposte per l'inbound, dato che l'operatore outbound ha la possibilità di rendersi attivo nel contattare l'utenza, e quindi di potere esso stesso determinare il ritmo di lavoro.

Tuttavia, a prescindere dai tempi di lavoro, l'impossibilità per l'operatore telefonico di poter determinare autonomamente il contenuto intrinseco della prestazione è, come già discusso, il risultato di un'organizzazione del lavoro che sembra essere in molti casi vincolata dalla strategia di governo della relazione con il cliente adottata dall'azienda.

Nei call center lo smistamento automatico delle chiamate in entrata (inbound) sulle varie postazioni di lavoro consente l'ottimizzazione della gestione delle comunicazioni provenienti dall'esterno. Dall'automatizzazione della distribuzione del flusso di chiamate in entrata, deriva l'impossibilità per l'operatore di poter gestire autonomamente i tempi della prestazione, in quanto egli subisce passivamente la gestione del tempo di lavoro imposto dal sistema. A questo si aggiunga, così come specificato nella circolare, l'imprevedibilità dell'arrivo delle chiamate.

Questo provvedimento, pertanto, rappresenta una particolare attuazione della finalità del contratto a progetto, e cioè l'emersione delle forme di collaborazione autonoma che di fatto nascondono un rapporto di lavoro subordinato. Il documento, basandosi sulla essenzialità del presupposto dell'autonomia nella scelta delle modalità di esecuzione della prestazione che caratterizza il lavoro coordinato e continuativo, ha stabilito che per le attività inbound possano utilizzarsi soltanto dei contratti di lavoro subordinato, mentre per le attività outbound è ammessa la possibilità di utilizzo di rapporti di lavoro parasubordinati, purché, in concreto, ne ricorrano i presupposti.

Nelle attività *inbound*, che consistono nella gestione del flusso di chiamate in entrata che giungono in un'azienda o ad un ente, gli operatori telefonici sono tenuti ad erogare adeguate informazioni

all'utenza, non potendo in alcun modo predeterminare il contenuto intrinseco della propria prestazione lavorativa, sia in termini di tempi che di modalità di esecuzione della prestazione. Ciò significa che, anche considerando forme di coordinamento temporale che, come precisa la circolare, possono consistere nella determinazione di fasce orarie prestabilite all'interno delle quali eseguire la prestazione, nelle attività inbound il vincolo temporale incide direttamente sulle modalità di esecuzione della prestazione, in quanto l'operatore non è in grado di autodeterminare il ritmo di lavoro. Dagli ambienti governativi arriva dunque una presa di posizione che risulta coerente con l'analisi organizzativa sopra riportata, e che i lavoratori hanno per anni reclamato a gran voce: il nostro lavoro non è autonomo ma subordinato, e pertanto i contratti “a progetto” non rispecchiano la nostra prestazione.

Nella posizione del Ministero emerge in modo abbastanza evidente che il tempo di lavoro è il criterio fondamentale per distinguere le collaborazioni autonome dal lavoro dipendente. Proprio sulla base di questo principio, si è deciso di riservare un trattamento più flessibile alle attività *outbound* – le chiamate “in uscita”, ossia quelle effettuate dai call center verso i clienti – visto che, secondo il ministero del Lavoro, in questi casi l'operatore ha la possibilità di rendersi attivo nel contattare l'utenza, e quindi di potere esso stesso determinare il ritmo di lavoro.

Tuttavia, a prescindere dai tempi di lavoro, l'impossibilità per l'operatore telefonico, sia in *inbound* che in *outbound*, di poter determinare autonomamente il contenuto intrinseco della prestazione è, come già discusso, il risultato di un'organizzazione del lavoro che sembra essere in molti casi vincolata dalla strategia di governo della relazione con il cliente adottata dall'azienda. Questo chiaramente non avviene in tutti i tipi di call center mai in quelli tecnologicamente più avanzati, in cui le chiamate ricevute dai clienti non sono attivate manualmente a scelta dagli operatori ma automaticamente dal “sistema”.

La circolare è rivolta al personale ispettivo del ministero del Lavoro. Poco tempo dopo, proprio in Atesia veniva conclusa un'azione ispettiva, iniziata prima della emanazione del documento ministeriale, con cui gli ispettori avevano accertato l'improprio utilizzo dei contratti “precari”, a cui

sarebbe dovuta seguire l'assunzione con contratto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato di 3200 lavoratori.

Il “braccio di ferro” fra l'ispettorato e Atesia ha un finale tutt'altro che confortante per i lavoratori che hanno intravisto il “miraggio” della stabilizzazione. Gli effetti sanzionatori dell'accertamento sono stati successivamente sospesi da un'ordinanza del Tar del Lazio (22 novembre 2006, n. 6365), che ha accolto la domanda dell'azienda contro il provvedimento di diffida degli ispettori, perchè “appare idoneo ad arrecare una lesione concreta ed attuale all'impresa destinataria dell'accertamento”.

A questo punto subentra il sindacato, che porta avanti una trattativa sindacale volta alla conclusione di un accordo (13 dicembre 2006), con il quale l'azienda si è impegnata ad assumere con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato più di 6000 lavoratori, precedentemente impiegati con contratto di lavoro a progetto¹⁰. Non tutti i collaboratori “a progetto” della società Atesia hanno aderito alla procedura sindacale di stabilizzazione del 2006. In effetti, l'accordo, più che un riconoscimento dei diritti dei lavoratori, è apparso come una “sanatoria” per l'azienda, che, altrimenti, avrebbe dovuto affrontare vertenze di massa finalizzate al riconoscimento della natura subordinata della prestazione di lavoro degli operatori telefonici, con conversione *ex tunc* (con effetto reatroattivo alla data di assunzione) del contratto di lavoro subordinato e con il riconoscimento degli altri diritti stabiliti dalla disciplina protettiva. Nell'accordo, invece, Atesia si è impegnata ad assumere *ex nunc* (esplica i suoi effetti dal momento in cui viene post in essere) con contratto a tempo indeterminato ma part-time a 500 euro al mese e ad altre condizioni, fra cui la retrocessione di qualifica e la rinuncia a qualsivoglia pretesa riguardo al pregresso. A distanza di pochi mesi, la società mette in cassa integrazione più di mille persone a quattrocentocinquanta euro al mese.

¹⁰ L'accordo raggiunto tra le Organizzazioni Sindacali Confederali (Uil/Uilcom – Cgil/Slc - Cisl/Fistel) e il Gruppo Almaviva (Atesia – Cos – Cosmed – Aticos – In-action) riguarda l'assunzione di 6500 lavoratori precari dei call center a tempo indeterminato. La stabilizzazione, spiega una nota della Uilcom, avverrà entro il 2007 e riguarderà 4000 lavoratori inbound e 2500 in attività mista, con l'assunzione a tempo indeterminato part-time a 4 ore al terzo livello del contratto delle Tlc. Per i rimanenti circa 1000 lavoratori in outbound, e' prevista l'assunzione con contratto di apprendistato professionalizzato. Fonte: ASCA.

Nel frattempo la legge finanziaria del 2007 (l. n. 296/2006)¹¹, concede all'azienda di “scaricare” parte dei contributi che avrebbe dovuto versare allo Stato.

Alcuni operatori si sono rifiutati di sottoscrivere l'accordo sindacale per rivolgersi al giudice al fine di far valere l'esistenza di un rapporto di lavoro subordinato, indeterminato e a tempo pieno, *ex tunc* sin dal 2002, con tutti gli effetti che ne derivano. Ad un certo punto il legislatore entra nuovamente “a gamba tesa” nella vertenza introducendo in fondo alla legge sul “Collegato lavoro” un articolo (52 nel d.d.l. 1167 poi 50 nella legge di conversione), che dispone: “Fatte salve le sentenze passate in giudicato, in caso di accertamenti della natura subordinata dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, anche se riconducibili a un progetto o programma di lavoro, il datore di lavoro che abbia offerto entro il 30 settembre 2008 la stipulazione di un contratto di lavoro subordinato ai sensi ... della legge 296/2006, è tenuto unicamente a indennizzare il prestatore di lavoro con un'indennità di importo compreso tra un minimo di 2,5 e un massimo di 6 mensilità di retribuzione ...”. Come lucidamente evidenziato in un articolo de “La Repubblica”¹², in termini più spicci, significa che nonostante i lavoratori abbiano vinto in primo e in secondo grado di giudizio con sentenze non ancora passate in giudicato, l'azienda (Atesia) che abbia proposto ai lavoratori il percorso di stabilizzazione nei termini sopra esposti, indipendente dalla effettiva entità del danno è tenuta a risarcire soltanto da un minimo di 2,5 ad un massimo di 6 retribuzioni.

Gli interventi legislativi “pro-mercato” inerenti la categoria dei lavoratori di call center proseguono con il Decreto sviluppo (D.L. n. 83/2012, convertito in Legge n. 134 del 7 agosto 2012) che apporta delle modifiche alla riforma Fornero; ci si riferisce in particolare all'art. 24 *bis* (norme in materia di call center), che introduce una specifica disposizione in merito ai lavori outbound, consentendo “per le attività di vendita diretta di beni e servizi realizzate attraverso call center 'outbound', il ricorso ai contratti di collaborazione e progetto, sulla base del corrispettivo definito dalla contrattazione

¹¹ Cfr., per approfondimenti sulla disposizione di legge, A. MARESCA, L. CAROLLO, *Il contratto di collaborazione a progetto*, op. cit., 682 ss. Cfr., inoltre, A. NUCCI, *Le procedure di stabilizzazione dei rapporti precari ai sensi della legge 27 dicembre 2006, n.° 296 (c.d. legge finanziaria per l'anno 2007)*, in *Orient. giur. lav.*, 2008, n. 4, 1049 ss.

¹² Cfr., Salvatore Mannironi, *Ex Atesia, cancellati i diritti riconosciuti fatale una “postilla” in fondo al ddl 1167*, in *Repubblica.it*, 3 marzo 2010.

collettiva nazionale di riferimento”. La norma ha creato una certa confusione, poiché da molti, soprattutto fra i meno esperti, è stata intesa come l'impossibilità di rivolgersi al giudice per ottenere la conversione da contratto “precario” autonomo a contratto “stabile” subordinato qualora ne ricorrano i presupposti. Ed invece non è così, né potrebbe mai esserlo, per il cosiddetto principio di fondamento costituzionale della indisponibilità del tipo contrattuale, in base al quale la qualificazione del rapporto di lavoro spetta alla magistratura del lavoro a seconda del caso concreto, rilevando a tal fine la concreta volontà delle parti, al di là del *nomen iuris* da essi attribuito al contratto. L'art. 24 *bis* assume più che altro una valenza politica, poiché in un certo senso è come se spingesse le parti sociali a regolamentarne l'utilizzo come se l'utilizzo delle collaborazioni “a progetto” nei call center fosse cosa “buona e giusta”; attuando scelte in evidente controtendenza con il percorso intrapreso dall'ex ministro Damiano, seppur esso nella circolare n. 17 abbia operato una distinzione fra *inbound* ed *outbound* nella convinzione che in quest'ultimo caso la condizione di dipendenza dell'operatore al potere direttivo e di controllo del datore di lavoro non fosse tanto scontata quanto nel primo¹³.

Il sindacato si adatta alla volontà espressa nell'art. 24 *bis* e il 1° agosto 2013 sigla l'Accordo collettivo per la disciplina delle collaborazioni a progetto delle attività di vendita di beni e servizi e di recupero crediti realizzati attraverso call center “outbound”, solo che questa volta viene stipulato in relazione al CCNL delle Telecomunicazioni e non al CCNL Terziario Distribuzione e servizi, ed infatti le sigle sindacali sono quelle riguardanti il nuovo settore di riferimento: SLC-CGIL, FISTEL-CISL e UILCOM-UIL. Questo nuovo patto contraddice lo spirito della progressiva stabilizzazione che aveva caratterizzato quello di luglio 2003, quasi come a volere dimenticare che il dramma del precariato nei call center si consuma con l'utilizzo improprio delle collaborazioni “a progetto”. Una “resa morbida” sul campo che ha privato, almeno per il momento, i lavoratori dei call center di una

¹³ Non mancano però problemi interpretativi di grande impatto pratico poiché, con la conversione del del “Decreto del fare”, “l'espressione 'vendita diretta di beni e servizi' contenuta nell'articolo 61, comma 1, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, si interpreta nel senso di ricomprendere sia le attività di vendita diretta di beni, sia le attività di servizi”. Con ciò volendo fare intendere che in tutti i casi in cui la Contrattazione collettiva fissa il compenso minimo si possano impiegare lavoratori “a progetto” prescindendo dalla esatta identificazione del progetto, presupposto essenziale per il ricorso a tale tipologia contrattuale.

rappresentanza collettiva in grado di contrastare lo strapotere dei nuovi mercati, troppo spesso appoggiati dalla politica nazionale che ne sancisce la superiorità “a norma di legge”.

Ancora una volta, la magistratura appare agli occhi dei lavoratori come l'unico appiglio concreto in difesa del lavoro, ed è sulla base di tale presupposto che questi hanno trovato la forza di formare gruppi autorganizzati che ruotano attorno alla gestione delle vertenze legali. Il Tribunale diviene il principale campo di battaglia del conflitto sociale.

Il caso Vodafone¹⁴

Una delle vicende più simboliche e note è quella della Vodafone, che nel 2007 cede 914 persone alla Comdata Care S.r.l., una newco creata in occasione dell'operazione e controllata dalla Comdata S.p.a. la quale, pur non essendo l'acquirente formale, e di conseguenza non accollandosi alcun obbligo diretto in qualità di datore di lavoro, ha di fatto portato avanti la trattativa con la cedente Vodafone. Ciò si evince chiaramente dall'accordo raggiunto nell'ambito della procedura di informazione e consultazione sindacale, che nonostante sia obbligatoria per il cedente e per il cessionario, ha visto come protagonista la controllata (Comdata) della società che ha effettivamente acquisito i dipendenti (Comdata Care)¹⁵. Il fenomeno, ampiamente diffuso, della partecipazione di tre diverse società in trattative sindacali ed operazioni societarie che dovrebbero coinvolgere soltanto due, consente alle società controllanti di potere trarre un beneficio immediato, che consiste nella non assunzione diretta dei dipendenti – e perchè no di altri rapporti obbligatori – nella gestione del *business* con altre società. Manovra di per sé legittima, tranne che non se ne dimostri l'utilizzo illecito in giudizio, in ragione del fatto che secondo l'attuale disciplina societaria si tratta di società giuridicamente distinte e singolarmente responsabili nei confronti di terzi (compresi i lavoratori) nonostante si ammetta che le controllanti esercitino sulle controllate un potere di direzione e di coordinamento (art. 2497 c.c.). Ne deriva che questo “sistema” può essere messo in discussione

¹⁴ A titolo meramente esemplificativo, così come la citata giurisprudenza, la battaglia legale è ancora in corso.

¹⁵ “In data 8 ottobre 2007 è stata formalmente esperita in assenza di accordo la consultazione sindacale (...) relativamente alla cessione di ramo d'azienda tra la Vodafone Italia e la Comdata Spa ovvero le sue controllate (...). La Comdata S.p.a. ha provveduto alla costituzione di una società controllata al 100% dalla stessa denominata Comdata Care S.r.l.”, Ipotesi di accordo, 25 ottobre 2007.

soltanto se il lavoratore riesce a dimostrare al giudice che la newco sia stata fittiziamente creata dalla controllante con l'intento di eludere la normativa posta a tutela dei lavoratori, ossia la loro assunzione diretta.

I lavoratori ceduti da Vodafone hanno impugnato l'operazione e 33 di loro hanno vinto la vertenza con sentenza del Tribunale di Roma poi confermata dalla Corte di Appello. Il giudice del lavoro romano, la dott.ssa Pucci¹⁶, evidenzia come le attività cedute – “servizi di back office consumer (dealer support, supporto tecnico unificato, reclami, variazioni, subentri), back office corporate (sales support, variazioni subentri attivazioni standard/network/fisso CRM amministrazione vendite) e gestione credito (phone collection, verifica del credito, gestione non telefonico, gestione in bound)” – erano parte di una più ampia divisione denominata “Customer Operations” e, prosegue, “emerge chiaramente il rapporto di interdipendenza funzionale tra le porzioni cedute e quelle rimaste in Vodafone”, in altri termini le attività che giustificano l'esistenza della società Comdata Care non sono riconducibili ad una vera e propria attività d'impresa; ne consegue che l'acquirente non è in grado sopravvivere autonomamente nel mercato. Questo perchè, oltre alle quotidiane ed imprescindibili interazioni dei reparti ceduti con quelli rimasti all'interno della cedente, il fatto che questa non abbia trasferito all'acquirente anche i programmi e le piattaforme informatiche, quali principali mezzi di produzione “immateriali”, fa sì che il ramo trasferito non possa operare in modo indipendente.

Ambiti di intervento e proposte di riforma

Dallo studio del fenomeno e dell'esperienza maturata sul campo emergono almento quattro ambiti di interventi, tre di carattere normativo e uno relativo alle relazioni sindacali.

Gli interventi normativi proposti riguardano il trasferimento di ramo d'azienda ex art. 2112 c.c., la tutela del lavoro negli appalti e nell'ambito del rapporto fra società controllata e controllante e il lavoro a progetto negli appalti.

¹⁶ Tribunale di Roma – G.L. Dott.ssa Pucci, s. del 18.4.2012.

Riguardo all'art. 2112 del codice civile, si reputa assolutamente necessario introdurre il diritto di opposizione dei singoli lavoratori al trasferimento del proprio rapporto di lavoro in conseguenza di una cessione di attività (si veda allegato 1 per la proposta di legge e la relativa relazione tecnica).

Per quanto concerne il tema dell'appalto, difficilmente la tutela può passare attraverso la previsione di vincoli normativi finalizzati ad evitare che si possa giocare al ribasso del costo del lavoro. Le motivazioni sono molteplici. Anzitutto l'appalto è un contratto commerciale, e la fissazione del corrispettivo rientra nella libertà contrattuale delle parti che lo pongono in essere. Clausole di “salvaguardia” nel passaggio da un appalto all'altro, ovvero nell'ipotesi di sub-appalto, verrebbero facilmente aggirate, per esempio non rinnovando l'appalto con la società che applica un certo tipo di tutela economica nei confronti dei lavoratori, magari assunti con contratti a tempo pieno e indeterminato, al fine di trasferire la commessa ad una società che impiega prevalentemente personale “precario”. Attuare un passaggio di questo tipo sarebbe semplicissimo, poiché l'appaltante potrebbe costituire una società “newco” da esso controllata e attribuirgli le lavorazioni. A ciò si aggiunga che quando la cessione di attività viene realizzata da un settore per cui il CCNL prevede condizioni più favorevoli (ad esempio quello bancario) ad un altro che risulta sotto questo punto di vista più debole (ad esempio quello dei servizi), l'abbassamento delle tutele diviene inevitabile.

Sarebbe invece più efficace un intervento che vieti l'utilizzo del lavoro “a progetto” negli appalti, che avrebbe, tra le altre cose, una solida base scientifica, poiché se è vero che affinché l'appalto possa considerarsi lecito è necessario che l'appaltatore posseda in requisiti di imprenditorialità sanciti dalla normativa contro l'interposizione illecita di manodopera (l'art. 29 del d.lgs. 276/2003 e per derivazione l'art. 1655 c.c.) ossia l'organizzazione di mezzi e di persone in capo all'appaltatore e l'assunzione del rischio d'impresa. Se il progetto coincide con l'oggetto dell'attività appaltata – prestazione di lavoro di call center e appalto di servizi di call center – significa ammettere che l'appaltatore non possa governare le dinamiche organizzative che legittimano la sua figura, poiché ciascun singolo collaboratore – in quanto lavoratore autonomo – sarebbe teoricamente libero dal potere di conformazione tipico del lavoro subordinato. Il risultato che l'operatore “autonomo” dovrebbe produrre coinciderebbe con l'oggetto dell'appalto, e visto che il compenso è direttamente legato al

risultato prodotto, il “precario” finisce con l'assumersi il rischio d'impresa che dovrebbe invece spettare all'appaltatore, il quale perciò risulterebbe un mero coordinatore di un insieme di “nuclei indipendenti”¹⁷.

La questione sindacale, infine, deve essere affrontata tenendo conto di tutti questi fattori, e soprattutto del fatto che la tutela dei lavoratori dipende fortemente dalla possibilità concessa dalle norme vigenti di potere considerare l'impresa “unitaria” di gruppo come un'aggregazione di società giuridicamente distinte, il che porta a commettere l'errore di affrontare le trattative per singole società, quando in realtà il destino delle controllate, e conseguentemente dei lavoratori da esse formalmente assunti, dipende dall'attività di direzione e di coordinamento della capogruppo. Occorre dunque ragionare sul rimodellamento dell'attività sindacale nell'ottica di gruppo, tenendo specificatamente conto delle dinamiche che lo caratterizzano.

¹⁷ Per approfondimenti cfr., la mia tesi di dottorato pubblica su www.lidiaundiemi.it.

PAGINA BIANCA

PAGINA BIANCA

€ 5,00



17STC0004930