

Pubblicazione *on line* della Collana ADAPT

Newsletter in edizione speciale n. 25 del 31 luglio 2007

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

In evidenza

**Banca dati
contratti
di stabilizzazione**
pag. 27

**Il call center
quale terreno
di analisi per
l'organizzazione
del lavoro
nell'era della
globalizzazione:
The Global Call
Center Report**
pag. 20

Rassegna stampa
pag. 22

Per saperne di più

Per maggiori approfondimenti si rinvia al sito della Scuola di alta formazione in Relazioni industriali e di lavoro di ADAPT – Fondazione «Marco Biagi»
www.fmb.unimore.it

**Call center: un
dibattito aperto**
26 ottobre 2006, n. 53

**Il dibattito
sui call center**
1 settembre 2006, n.42

La stabilizzazione nei call center: primo bilancio

di Lilli Carollo e Manuel Marocco

Il 30 aprile scorso si è chiusa la «finestra» temporale prevista dalla Legge Finanziaria per l'anno 2007 quale prima fase del percorso di «stabilizzazione» incentivata dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa, anche in modalità a progetto. Come si dirà meglio più avanti, a tal fine, i committenti erano tenuti – secondo una tecnica di incentivazione della contrattazione collettiva più volte sperimentata – alla stipulazione di accordi con le rappresentanze sindacali in azienda ovvero, in loro mancanza, con le organizzazioni sindacali territoriali. La misura non prevedeva limiti settoriali di applicazione, astrattamente potendo esplicare efficacia con riguardo a tutti i contratti di collaborazione, al di là del comparto interessato. Tuttavia, quello dei *call center* ha mostrato immediato interesse per tali per-

corsi, come testimoniato anche dall'espresso riferimento a detta stabilizzazione contenuto nell'Avviso comune sottoscritto, nell'ottobre 2006, da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil ai fini della «corretta attuazione delle istruzioni fornite dal Ministero del Lavoro con la Circolare n. 17 del 14 giugno 2006 con specifico riguardo ai *call center*».

Detto interesse, oltre ad essere giustificato da contingenti vicende ispettive riguardanti importanti attori del settore (ci si riferisce al caso Atesia), era determinato da peculiari caratteristiche della organizzazione del lavoro del comparto. Si constatava infatti la diffusione, soprattutto tra gli operatori telefonici, di contratti di collaborazione coordinata e continuativa quale modalità di assunzione presso le aziende del settore, in particolare tra quelle che operano *in out-*
(Continua a pagina 2)

All'interno:

L'opinione delle aziende di contact center in outsourcing: un bilancio positivo
di Gianpaolo Gualla pag. 8

L'opinione del Sindacato
di Alessandro Genovesi pag. 10

L'esperienza di stabilizzazione in Telecontact Center
di Marco Conti pag. 13

Strategia e organizzazione del call center di Vodafone
di Nicola Benedetto e Francesca Devescovi pag. 16

Coordinatore di redazione **Marina Bettoni**: bettoni.marina@unimore.it

Tutti i numeri del Dossier sono disponibili sul sito: www.fmb.unimore.it
Per l'invio di materiali da pubblicare e per la collaborazione con il bollettino: csmb@unimore.it

(Continua da pagina 1)

sourcing.

A testimonianza di ciò, può essere ricordato come il ricorso ad accordi collettivi, proprio riguardo l'uso delle collaborazioni, è piuttosto risalente nel tempo.

A livello nazionale, va menzionato l'accordo del 2 marzo 2004 tra l'Assocallcenter, aderente Confcommercio, e Nidil-Cgil, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilucs-Uil, che disciplinava il ricorso alle collaborazioni nell'ambito del settore dei *call center in outsourcing*, quale parte integrante del Ccnl terziario Distribuzione e Servizi.

Ma anche a livello aziendale tra il 2003 e il 2005 possono essere richiamati diversi accordi, taluni dei quali hanno coinvolto gli stessi soggetti che successivamente hanno concluso accordi di «stabilizzazione» (ad es. Call & Call e Gruppo Cos).

Tra questi si segnala l'accordo siglato il 24 maggio 2004 tra Telecom, Atesia, Telecontact Center e Cgil, Cisl, Uil, nonché Slc Cgil, Fistel Cisl e Uilcom Uil in cui già si prospettava un percorso di «rientro» del personale attraverso l'apprendistato professionalizzante, il contratto di inserimento e la somministrazione a tempo determinato (si veda in proposito l'intervento del Dott. Marco Conti).

Prima di passare in rassegna gli accordi occorre far riferimento agli interventi normativi più recenti, ma prima ancora di prassi amministrativa, che permettono un loro corretto inquadramento.

In primo luogo, occorre perciò far riferimento alla circolare del 14 giugno 2006, n. 17 (il testo era una rielaborazione del contenuto di una bozza di circolare del precedente Governo tesa a chiarire alcuni punti della disciplina della tipologia contrattuale. Questa bozza, come l'attuale provvedimento sono consultabili alla sezione Indice A-Z, voce *Lavoro a progetto*, nel sito www.fmb.unimo.it), mediante la quale, come noto, il Ministero del lavoro e della previdenza sociale ha provveduto a dettare chiarimenti nell'ambito del settore dei *call center*; il provvedimento era rivolto ai servizi ispettivi (la circolare fa specifico riferimento al personale del Ministero e degli Istituti previdenziali affinché risul-

tino uniformi i criteri di valutazione da adottare nella lettura del fenomeno, a seguito di una «adeguata attività di carattere informativo»), i quali già avevano cominciato a promuovere verifiche sull'utilizzo dei contratti di collaborazione a progetto nelle aziende del settore.

Considerato una sorta di «manuale operativo» (V. Fili, *Il lavoro a progetto nelle circolari del ministero del lavoro*, in *LG*, 2006, n. 9, 853-855), la circolare ammetteva, innanzitutto, il ricorso del lavoro a progetto nei *call center*. In secondo luogo, indicava alcuni criteri di utilizzazione di tale contratto.

Il Ministero distingue innanzitutto le attività dei lavoratori nei *call center* tra *inbound* e *outbound*, cioè tra coloro che ricevono le telefonate e coloro che, invece, nell'ambito delle «campagne» promozionali, contattano i clienti per proporre i relativi servizi. Secondo le indicazioni rese, nel primo caso sono utilizzabili solo contratti di lavoro subordinato, in quanto «l'operatore non gestisce la propria attività, né può in alcun modo pianificarla», ma si limita a mettere a disposizione del datore di lavoro le proprie energie psicofisiche; viceversa, nelle attività *outbound* il collaboratore può espletare la propria prestazione autonomamente, scegliendo modi e tempi di lavoro.

I criteri elaborati dal Ministero del lavoro, quali linee-guida per gli Ispettori del lavoro, si riferivano: a) all'individuazione e specificazio-

ne del progetto; b) ai requisiti essenziali che devono connotare l'autonomia del collaboratore nella gestione dei tempi di lavoro; c) alle modalità di coordinamento consentite tra il committente ed il lavoratore.

In definitiva, il progetto può essere individuato in questo settore con riferimento ad una specifica «campagna» la cui durata rileva come limite esterno alla durata del contratto di collaborazione. Al fine di individuare il risultato cui è finalizzata l'attività occorre, poi, che il progetto sia qualificabile attraverso la specificazione del committente finale, l'individuazione della durata della campagna (sempre superiore o comunque coincidente alla durata del rapporto di lavoro), l'indicazione del singolo tipo di attività richiesta al collaboratore e della tipologia di prodotti o servizi offerti, nonché della tipologia di clientela da contattare. In ordine invece alle forme di coordinamento, il provvedimento ministeriale ammetteva, oltre all'individuazione di fasce orarie precedentemente contrattate dalle parti e non soggette a modifiche unilaterali, un certo numero predeterminato di giornate di informazione per l'aggiornamento del collaboratore, l'utilizzazione di un sistema operativo utile per l'esecuzione della prestazione, nonché la previsione della presenza di un assistente di sala.

A ben vedere, occorre sottolineare, la circolare muoveva da una lettura delle problematiche sottese alla questione difficilmente condi-

Collana Adapt – Fondazione Marco Biagi

L'istituto della certificazione dei contratti di lavoro e di appalto, l'evoluzione dell'istituto, gli organi certificatori, le rispettive competenze e procedure, l'analisi delle singole tipologie contrattuali (lavoro coordinato e continuativo, lavoro a termine, tipologie ad orario ridotto modulato o flessibile, lavoro in cooperativa e lavoro associato, lavoro nella pubblica amministrazione) possono essere approfonditi nel volume **Compendio critico per la certificazione dei contratti di lavoro. I nuovi contratti: lavoro pubblico e lavoro privato**, a cura di Clara Enrico e Michele Tiraboschi, Giuffrè, Milano, 2005.

Maggiori informazioni al sito www.fmb.unimore.it, sezione Pubblicazioni.

I Dossier ADAPT-CSMB



Per un approfondimento sugli attuali temi del dibattito in materia di *call center* vedi i precedenti Dossier:

Call center: un dibattito aperto

26 ottobre 2006, n. 53

Il dibattito sui call center

1 settembre 2006, n. 42

visibile; non può, infatti, non considerarsi come consolidato orientamento giurisprudenziale (*ex pluribus* Cass. 3 ottobre 2005 n. 192-65), laddove afferma che ogni attività può svolgersi in maniera autonoma ovvero subordinata, rilevando solamente il concreto atteggiarsi della modalità esecutiva della prestazione.

Sicché qualsiasi cristallizzazione giuridica che comporti l'automatica qualificazione della fattispecie concreta risulta in contrasto con detto orientamento: così come l'attività *inbound* non può qualificarsi presuntivamente come lavoro subordinato, altrettanto quella *outbound* non può essere identificata «a priori» come lavoro autonomo (al proposito, infatti, come si vedrà in seguito, molti accordi di stabilizzazione non operano per questa ripartizione, proponendo la trasformazione dei contratti di collaborazione a prescindere dall'attività espletata dal lavoratore).

Il provvedimento ministeriale ha indirizzato, comunque, l'attività degli ispettori del lavoro, ma soprattutto ha sollecitato l'attivazione di un confronto tra le parti sociali in merito al processo di stabilizzazione dei collaboratori.

Il già ricordato Avviso comune dell'ottobre 2006, siglato dalle organizzazioni sindacali confederali e Confindustria, unitamente a Fita e Assocontact, in presenza del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, definiva proprio alcune direttrici per una corretta attuazione delle istruzioni della circolare nel più vasto panorama di stabilizzazione delle collaborazioni a progetto. Come anticipato,

nel documento si faceva espresso riferimento all'introduzione, tramite la Legge Finanziaria il cui disegno era allora in discussione, di procedure incentivate di stabilizzazione, quale «presupposto» stesso dell'incontro della volontà negoziale delle parti sociali.

Nell'ottica di una sanatoria delle posizioni pregresse, resa necessaria dal mutamento della prassi applicativa a seguito del provvedimento ministeriale, si affidava ad accordi collettivi la guida dei percorsi volti ad accompagnare la trasformazione dei contratti di collaborazione in rapporti di lavoro subordinato, nonché la stipulazione di atti di conciliazione per il periodo pregresso e la contestuale attestazione del versamento di una somma a titolo di contribuzione speciale.

Va sottolineato che il processo di stabilizzazione, come previsto su base collettiva, considerava solo i collaboratori con attività lavorative *inbound* (in via temporalmente prevalente), mentre per quelli che esercitavano attività *outbound* veniva «consentito» il lavoro a progetto, avvalorando in tal modo le indicazioni ministeriali.

La Legge Finanziaria 2007 (l. n. 296/2006), ha in effetti disposto una serie di norme che testimoniano la volontà del legislatore di permettere ed agevolare percorsi di stabilizzazione.

Il comma 1202, art. 1, dava modo ai committenti di stipulare accordi aziendali ovvero territoriali entro il 30 aprile 2007, al fine di promuovere la trasformazione dei contratti di collaborazione in contratti di lavoro subordinato di durata non

inferiore ai ventiquattro mesi.

Le forme di lavoro cui si poteva fare ricorso erano, ovviamente oltre il contratto a tempo indeterminato, anche il contratto a tempo determinato, nonché l'apprendistato. Queste due forme di lavoro, evidentemente, in ossequio alle rispettive normative (causali per l'apposizione di un termine, limiti per l'assunzione di apprendisti, Piani formativi coerenti con lo sviluppo delle capacità professionali, ecc.).

Restavano, invece, escluse altre tipologie contrattuali, anche se confacenti al settore analizzato, quali il contratto di lavoro intermittente (nota Ministero del lavoro e della previdenza sociale, DG per l'attività ispettiva, 30 marzo 2007, n. 4081), dato che le modalità in cui è resa la prestazione in tale fattispecie lavorativa non realizzano la *ratio legis* di stabilizzazione, né tanto meno era possibile ricorrere al lavoro somministrato, in quanto, anche nel silenzio del legislatore, detta stabilizzazione si deve concretizzare in un rapporto di lavoro instaurato direttamente con il soggetto che si è, in precedenza, avvalso dei contratti di collaborazione a progetto.

Agli accordi così stipulati, oggetto della presente analisi, deve seguire necessariamente una seconda fase, di carattere transattivo, concernente la stipulazione di atti di conciliazione ex artt. 410 e 411 c.p.c. con i collaboratori interessati alla conversione del rapporto di lavoro, relativamente ai diritti di natura retributiva, contributiva e risarcitoria per il periodo pregresso di collaborazione (comma 120-

7). L'efficacia degli atti di conciliazione è, peraltro, valida a condizione che il datore di lavoro versi a favore dei collaboratori interessati presso la gestione separata Inps una somma a titolo di contributo straordinario integrativo pari alla metà dei contributi già versati. Lo stesso datore è tenuto, perciò, a depositare presso la sede competente Inps l'atto di conciliazione, il contratto di lavoro subordinato, nonché il versamento della somma di almeno un terzo del dovuto della contribuzione. La restante parte potrà essere versata in rate mensili nei 36 mesi successivi, secondo le aliquote indicate dall'Inps nella circolare n. 78/2007 per ciascun anno considerato, pena, in caso di omessa contribuzione, la sottoposizione alle sanzioni applicabili in materia.

I vantaggi sono effettivamente molteplici.

Si pensi infatti che una volta stipulato l'atto di conciliazione, risulta precluso ogni accertamento di natura fiscale e contributiva per i pregressi periodi di lavoro oggetto di stabilizzazione (art. 1, comma 1207).

Oltretutto, il versamento delle somme a titolo di contributo straordinario determina l'estinzione dei reati previsti da leggi speciali in materia di versamenti di contributi o premi e di imposte sui redditi, nonché delle obbligazioni pecuniarie per sanzioni amministrative e per ogni altro onere accessorio connesso alla denuncia e al versamento dei contributi e dei premi, compresi quelli in materia di assicurazione obbligatoria per gli infortuni sul lavoro.

Tuttavia, la procedura sinteticamente descritta merita attenzione, poiché lascia aperte alcune questioni.

Prima tra tutte quella relativa alla presunta incostituzionalità della norma ex art. 1, comma 1207, primo periodo, rispetto al precetto di cui all'art. 38 Cost., il quale inibisce alle parti contrattuali di disporre dei diritti contributivi (A. Pizzoferrato, *La stabilizzazione dei posti di lavoro nella Finanziaria 2007*, in *LG*, 2007, n. 3, 227). Nel caso di invalidità della norma crollerebbe l'intero meccanismo statuito dal legislatore che si regge proprio sullo «scambio» tra fase transattiva, anche sui diritti contri-

butivi, e riconoscimento di un rapporto di lavoro subordinato.

Un'altra questione che è opportuno evidenziare concerne le ipotesi di recesso del datore di lavoro e del lavoratore; non pare si possa dubitare che, sia in caso di licenziamento giustificato prima dei 24 mesi che di dimissioni da parte del lavoratore, il datore di lavoro goda dei benefici ottenuti mediante la procedura di stabilizzazione; è, invece, plausibile il loro mancato godimento in caso di recesso senza giusta causa o giustificato motivo. Criticità restano, comunque, per via dei tempi di attesa per l'accertamento giudiziale in ordine alla legittimità del recesso datoriale.

La procedura, inoltre, lascia aperto il problema dell'eventuale ricorso al giudice per i rapporti di collaborazione precedenti a quello oggetto di trasformazione da parte dei lavoratori con cui siano intercorsi più contratti di collaborazione.

Il legislatore ha, infatti, previsto la *trasformazione* dei rapporti di collaborazione in essere al momento dell'avvio della procedura di stabilizzazione.

Altri problemi si presentano con riguardo alla tenuta della procedura stessa ove il lavoratore non intenda concludere la transazione. Avendo, infatti, gli atti di cui agli artt. 410 c.p.c. e 411 c.p.c. carattere facoltativo la circostanza che questa sia iniziata, ma non conclusa, non preclude al lavoratore la proposizione della domanda giudiziale che, a tal punto, si presenterebbe particolarmente facilitata, considerato che questa procedura è vista da molti commentatori come riconoscimento implicito dell'uso illegittimo delle collaborazioni a progetto.

Ultimo rilievo critico attiene al versamento della contribuzione speciale a titolo integrativo nella posizione previdenziale appartenente alla gestione separata, dato che il lavoratore, al quale verrà riconosciuto un rapporto di lavoro subordinato, perderà la titolarità delle somme versate su quella posizione previdenziale (evidenzia la questione A. Pizzoferrato, *op. cit.*, 227).

È d'obbligo, infine, menzionare quelle norme della Legge Finanziaria che si riferiscono ai collaboratori che continuano ad essere titolari del medesimo rapporto con-

Bollettino ADAPT-FMB

Frutto della collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi, comprende due *newsletters* di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Bollettino Ordinario

È una *newsletter* settimanale di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali. Offre un'ampia **d o c u m e n t a z i o n e** internazionale, comunitaria, nazionale, nonché regionale e locale suddivisa per sezioni. Particolare attenzione viene dedicata alle tematiche: certificazione e interpellati, giurisprudenza italiana, agenzie del lavoro, servizi per l'impiego, somministrazione, istruzione, formazione, apprendistato, ricerca, università, mobilità dei lavoratori, immigrazione, contrattazione collettiva, salute e sicurezza, orario di lavoro, lavoro sommerso. Inoltre mette a disposizione raccolte statistiche, note economiche e rapporti istituzionali, segnalazione di bandi, concorsi e premi, attività Adapt/Centro Studi Marco Biagi.

Bollettino Speciale

Attivo dal novembre 2005, è una *newsletter* di approfondimento, a carattere monografico, su singole tematiche di attualità in materia di diritto del lavoro, relazioni industriali, formazione, che segue il modello della struttura in sezioni del Bollettino ordinario.

L'iscrizione al Bollettino è gratuita. Per iscriversi è sufficiente inviare una mail di richiesta all'indirizzo: csmb@unimore.it, specificando nell'oggetto: iscrizione bollettino. Per richiedere la cancellazione specificare nell'oggetto della mail: cancellazione.

trattuale e che perciò non siano destinatari delle procedure di conversione e di conciliazione.

Il comma 1204 sancisce che le parti sociali, «ai sensi del comma 4, art. 61 e dell' art. 63, decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, possono stabilire, anche attraverso accordi interconfederali, misure atte a contribuire al corretto utilizzo delle predette tipologie di lavoro, nonché stabilire condizioni più favorevoli per i collaboratori». Proprio in materia di corrispettivo (art. 63, d.lgs. *ult. cit.*) e di un auspicato miglioramento progressivo dell'erogazione dello stesso, il Ministero del lavoro promette di effettuare azioni di monitoraggio relative all'evoluzione della media dei corrispettivi versati con quelli dati nei tre anni precedenti ai collaboratori a progetto (si deve ricordare che la l. n. 296-/2006 è intervenuta sulla disciplina del corrispettivo del lavoro a progetto prevedendo che lo stesso tenga conto dei compensi normalmente corrisposti per prestazioni di analoga professionalità, anche sulla base dei contratti collettivi nazionali di riferimento).

Per l'analisi degli accordi di «stabilizzazione» si è fatto riferimento ai documenti reperibili sul sito Internet della Slc-Cgil (<http://www.cgil.it/terziario/MediaTelecomunicazioni/index.htm>), nel quale gli stessi sono raccolti e suddivisi per area territoriale. Su tale «banca dati» è stato possibile consultare, nel complesso, 50 accordi aziendali, tra cui tre afferenti a gruppi di imprese (Gruppo Almaviva, Gruppo Telework, Gruppo Comdata S.p.A.).

A tale ultimo proposito si segnala che il primo accordo, siglato sulla scorta delle clausole dell'Avviso comune – ancora in attesa cioè della approvazione della Legge Finanziaria –, è stato proprio quello riguardante il gruppo Almaviva, il quale ha, per così dire, fatto da «apripista» alle intese successive, stante anche il numero di lavoratori coinvolti; si tratta, infatti, di ben 6.300 collaboratori, suddivisi tra le quattro società del gruppo (Cos Communication Service S.p.A., Alicos S.p.A., Atesia S.p.A., In Action S.r.l.), sicché, con tale singolo accordo – sulla base dei dati a nostra disposizione – è stata

programmata la «stabilizzazione» di circa il 40% del totale dei soggetti coinvolti nella complessiva procedura di «trasformazione».

In questa «classifica», per così dire, seguono poi Telic Datel (con 1850 lavoratori coinvolti), In & Out S.p.A. – Taranto (con 1568), Omnia Service Center – Milano (con 509) e Telegate Italia S.r.l. (con 418).

Anche seguendo le indicazioni dell'Avviso Comune, per molti accordi la «trasformazione» è concepita quale percorso graduale e scaglionato nel tempo, con l'individuazione di quote percentuali – ovvero dei nominativi nelle piccole realtà produttive – di lavoratori che l'azienda si impegna ad assumere con contratto di lavoro subordinato; nella maggior parte dei casi è previsto la conclusione del processo entro la fine del 2007, anche probabilmente per usufruire di altrettanti incentivi (fiscali) previsti nella stessa Legge Finanziaria per l'assunzione di lavoratori a tempo indeterminato.

Quanto alla individuazione dei collaboratori da inserire nei singoli «scaglioni» di assunzione, si è fatto riferimento in primo luogo al criterio dell'anzianità di servizio, seguiti poi da quelli di reddito e carichi familiari.

In ordine al contratto di lavoro subordinato offerto, va aggiunto che in molti accordi sindacali si nega esplicitamente il ricorso al patto di prova. Effettivamente, trattandosi di una trasformazione da un rapporto di lavoro già in essere tra lavoratore e datore di lavoro, un periodo di prova sarebbe giustificato solo a fronte della adibizione del lavoratore a differenti mansioni. Tuttavia, in tale ipotesi, si verrebbe a porre il problema delle conseguenze derivanti dal mancato superamento della prova. Ad esempio, il datore di lavoro non potrebbe più beneficiare della sospensione degli accertamenti ispettivi, né, tanto meno, sottrarsi dall'instaurazione di un eventuale contenzioso proposto dal lavoratore per i diritti pregressi sorti in base al rapporto di collaborazione.

In genere gli accordi hanno anche provveduto ad individuare i livelli contrattuali attribuiti ai lavoratori «trasformati». Da questo punto di vista, sono state praticate diverse scelte: inquadramenti immediati

nei livelli corrispondenti alle mansioni assegnate e alle attività già precedentemente svolte, ovvero progressioni di livello nel corso del tempo a seconda dell'anzianità di servizio precedentemente maturata.

Il primo accordo del gruppo Almaviva, stipulato il 13 dicembre 2006, dispone che nell'arco di 12 mesi, scaglionati in trimestri, si operi la conversione di tutte le collaborazioni a progetto – a prescindere quindi dalla distinzione tra attività espletate, cioè tra *inbound* e *outbound* – in contratti di lavoro a tempo indeterminato part-time a 20 ore settimanali, inquadrando perciò i lavoratori inseriti a pieno titolo nell'organico aziendale, con le tutele proprie del lavoro subordinato, al terzo livello del Ccnl, 3 dicembre 2005 Telecomunicazioni. Ai contratti instaurandi si applicherà, pertanto, l'art. 18 Ccnl, che disciplina il lavoro a tempo parziale.

Come anticipato, diverse clausole concordate in tale sede si ritrovano anche nei successivi accordi, la maggioranza dei quali sottoscritti nel corso del mese di aprile e vale a dire *in dirittura d'arrivo*, a testimonianza della complessità delle negoziazioni che li hanno preceduti.

La prima «indicazione» ricavabile dall'accordo Almaviva, poi confermata nella maggioranza dei testi consultati, ha riguardato il campo di applicazione; come già accennato in precedenza, in effetti solo in pochi casi (a quanto consta Telegate Italia S.r.l. e Stream Italia S.r.l. – Cagliari) la «stabilizzazione» è stata rivolta esclusivamente ad operatori *inbound*, scavalcando le indicazioni ministeriali; risulta confermato, perciò, che la scelta collettiva è stata necessariamente orientata piuttosto sulle prassi di organizzazione del lavoro in azienda, le quali spesso non consentono una netta distinzione tra le due attività sopra considerate (si veda in proposito P. Rausei, *Indagine ispettiva e profili sanzionatori*, in *DPL*, 2007, n. 1, 23, ma anche M. Roccella, *Call center, l'equivoco continua*, in *l'Unità*, 23 giugno 2006, anche in *q. Dossier*, pag. 20), né si è potuto ignorare il segnalato orientamento giurisprudenziale sopra menzionato.

Quanto alle parti negoziali, sul

fronte sindacale, non può non essere sottolineato lo sforzo prodotto da una sigla sindacale in particolare, la Cgil (questa indicazione deve leggersi, tuttavia, tenendo anche conto della nostra fonte di consultazione), la quale ha sempre contribuito alla negoziazione – e circa nel 36% dei casi esaminati in «solitaria» – a diversi livelli: di settore, con Slc e Filcams, ma anche con altre strutture (Nidil).

A questo ultimo proposito, dagli accordi si ricava che in alcuni casi le organizzazioni dei lavoratori «atipici» (oltre a questa ultima ricordata, Cpo e Alai), hanno anche agito senza il «supporto» delle categorie «tradizionali».

Sebbene la Legge Finanziaria selezionasse, in primo luogo, le rappresentanze interne aziendali quale attore negoziale, la partecipazione delle stesse non è stata sempre possibile; se ne può ricavare che gli accordi hanno costituito per i sindacati anche l'occasione per «entrare» in azienda.

Sempre a proposito del sistema di relazioni industriali «fotografato» dagli accordi consultati, va sottolineato che in circa la metà dei casi il Ccnl applicato è quello delle Telecomunicazioni; rilievo consistente assume anche il Ccnl Commercio, Distribuzione, Servizi, seppure in misura decisamente minore.

Quanto agli strumenti contrattuali prescelti per la «trasformazione» delle collaborazioni coordinate e continuative in essere, può essere affermato che il contratto a tempo indeterminato è, senza dubbio, la forma che nella maggioranza dei casi è stata proposta a lavoratori «stabilizzandi», soprattutto nella modalità a tempo parziale.

Altre tipologie contrattuali di lavoro subordinato speciali, come si è detto, erano nello «strumentario» a disposizione degli attori collettivi.

Tra questi occorre distinguere, in primo luogo, quelli la cui specialità attiene alla durata del contratto di lavoro stesso (tempo determinato), ovvero alla causa del contratto (apprendistato), ovvero ancora all'orario di lavoro (tempo parziale).

Quanto alla prima tipologia, va rilevato che solo in pochi casi (8 accordi tra quelli consultati) è stata indicata dalle parti sociali, tra l'altro, tendenzialmente, in alternativa all'apprendistato; le due

tipologie contrattuali, quindi sono state usate come strumenti «alternativi» di stabilizzazione.

In genere la durata fissata è stata quella minimale prevista per legge (24 mesi) e comunque con l'impegno aziendale a trasformare il contratto in scadenza in rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

Solo una delle aziende, tra le prime 5 sopra individuate che hanno previsto la trasformazione di un maggior numero di collaboratori (la Omnia Service Center – Milano), ha fatto ricorso al contratto a tempo determinato, a conferma che anche in numeri assoluti, a pochi di questi ultimi è stata proposta tale forma di «stabilizzazione».

Solo un'impresa ha previsto come esclusivo percorso di stabilizzazione il contratto a termine, mentre in un altro caso tale istituto è stato comunque usato per trasformare i contratti di collaborazione degli operatori impegnanti in attività *outbound*.

Quanto all'apprendistato, nella forma professionalizzante, esso sembra ricorrere in un numero di casi appena superiore rispetto all'altra tipologia sopra analizzata. Lo strumento contrattuale è stato utilizzato per trasformare in lavoro subordinato le relazioni di lavoro dei soggetti con una minore anzianità aziendale, in linea con la disciplina legale e in particolare con l'inserimento dei lavoratori in un apposito percorso formativo. Questa forma contrattuale, oramai operativa nei settori considerati (Telecomunicazioni e Commercio), sembra essere dunque una soluzione positiva per l'inserimento dei (molti) lavoratori giovani in questo settore, in quanto strumentale ad una crescita professionale degli stessi e valida opportunità per un'auspicata conferma in servizio al termine del periodo formativo.

Infine, piuttosto ricorrente, a partire dall'accordo del Gruppo Almviva – in base al quale tutti i rapporti di lavoro subordinato da costituire saranno a orario ridotto – è stato il ricorso al lavoro a tempo parziale (in 24 degli accordi consultati).

In effetti, il tema dell'orario di lavoro pare essere stato al centro del processo di stabilizzazione realizzato nel settore dei *call center* (si veda in proposito anche l'intervento successivo, ma anche SCL-

CGIL, *La lunga marcia nei call center. Prime analisi e valutazioni sulla vertenza «call center»*, maggio 2007 in <http://www.cgil.it/terziario/MediaTelecomunicazioni/index.htm>).

Mentre in pochi casi le previsioni collettive si sono limitate a stabilire che in proposito si sarebbe fatto riferimento agli orari già praticati dai collaboratori – esplicitando così la finalità di «regolarizzazione» dei rapporti – nella maggioranza dei casi è stato individuata la prestazione oraria su base giornaliera e più spesso settimanale. Piuttosto ricorrente è l'indicazione di 20 ore settimanali, pesando in numero assoluto soprattutto la scelta in questo senso del Gruppo Almviva e di Telic Datel Voice. In senso diverso, va tuttavia segnalato l'accordo *In & Out S.p.A. – Taranto* che innalza l'orario alle 36 ore settimanali, che comunque costituisce la terza azienda nel numero di stabilizzazioni previste.

Lilli Carollo

*Dottoranda in relazioni di lavoro
Centro Studi internazionali
e comparati «Marco Biagi»*

Manuel Marocco

*Dottorando in relazioni di lavoro
Centro Studi internazionali
e comparati «Marco Biagi»*

*Università degli Studi
di Modena e Reggio Emilia*

Ciclo di Seminari specialistici

Scuola internazionale di Dottorato in Relazioni di Lavoro

Auditorium Marco Biagi - Modena

Programma provvisorio

17 settembre 2007

Mattina

Internazionalizzazione dell'economia e capitale umano

Intervento di Marina Murat

Pomeriggio

L'evoluzione della contrattazione collettiva in Italia

Intervento di Mario Grandi

18 settembre 2007

Mattina

Seminario da definire

Pomeriggio

L'evoluzione della contrattazione collettiva in Italia

Intervento di Mario Grandi

19 settembre 2007

Mattina

Tra tecnica e arte. La scrittura come strumento di ricerca e comunicazione

Intervento di Giuseppe Baiocchi

Pomeriggio

Un decennio di politiche del lavoro: rendimento occupazionale e indicatori di qualità

Interventi di Marcello Signorelli, Diana Gilli

20 settembre 2007

Mattina

Regole ed effettività della sicurezza sul lavoro: aspetti giuridici ed organizzativi

Interventi di Tommaso Fabbri, Gaetano Natullo

Pomeriggio

German Employment and Labour Law in Context (seminario in lingua inglese)

Intervento di Manfred Weiss

21 settembre 2007

Mattina

German Employment and Labour Law in Context (seminario in lingua inglese)

Intervento di Manfred Weiss

La partecipazione è libera e aperta a tutti.

Per iscriversi è sufficiente inviare il modulo di adesione compilato all'indirizzo csmb@unimore.it oppure al n. di fax 059.205.6068

Il modulo di adesione, il programma e tutte le informazioni per raggiungere la sede sono disponibili sul sito www.fmb.unimore.it.

L'opinione delle aziende di contact center in outsourcing: un bilancio positivo

di Gianpaolo Gualla

Come inizio conviene far parlare i numeri: 83 accordi aziendali, 22.241 collaboratori a progetto stabilizzati.

Il commento non può che essere positivo, considerando che i *call center* in *outsourcing* occupano circa 75.000 risorse, 20.000 delle quali avevano già un rapporto di lavoro subordinato: risulta che entro la fine del 2007 più di metà degli addetti saranno regolamentati con un contratto di lavoro tipico.

Per un settore che era stato indicato come il peggiore per la troppa flessibilità e le poche garanzie riservate agli addetti è un grosso passo in avanti.

La domanda che ci poniamo è casomai perché, oltre alle stabilizzazioni nel settore dei *call center*, non se ne registri- no altre; possibile che tutta la precarietà, vera o pre-

sunta, in Italia fosse una caratteristica solo di questo settore?

Ci sembra sia stato più facile colpire un po' a caso, favoriti anche dalla concentrazione di persone nei luoghi di lavoro (tutto è cominciato con il «caso Atesia») senza andare ad investigare le vere cause che hanno portato, in Italia, ad avere 1.500.000 di contratti di collaborazione.

Quindi si è preferito accendere un faro su un piccolo settore, farlo diventare un caso mediatico, salvo poi non parlarne più quando era il momento di verificare il percorso fatto, plaudendo al coraggio dimostrato dalle aziende nel vincere una scommessa difficile.

Prima di entrare nel merito degli accordi, è interessante una piccola

analisi di quello che è successo, ricapitolando i passaggi che hanno portato le aziende a questo punto:

- nel giugno 2006 esce la Circolare Damiano che specifica quali sono le attività dei *call center* che si possono fare con il lavoro autonomo e quali quelle che possono essere fatte esclusivamente con il lavoro subordinato. Aziende e organizzazioni sindacali partecipano al tavolo di discussione aperto al

Ministero e danno un sostanziale assenso alle determinazioni del Ministro;

- nell'ottobre 2006 aziende e organizzazioni sindacali firmano un avviso comune che farà da battistrada per gli accordi aziendali, chiedendo anche, in maniera congiunta, una soluzione per gli anni passati;

- nella finanziaria per il 2007 viene inserito un capitoletto

che risponde alle esigenze di lavoratori, aziende e sindacati, con alcune norme che regolamentano, a fronte di accordi da farsi entro la fine di aprile 2007, il pregresso pensionistico dei collaboratori a progetto.

A questo proposito conviene subito sgombrare il campo da un equivoco: da alcune parti si dice che le aziende hanno ricevuto un «regalo» dalla Finanziaria, quando invece l'applicazione delle norme comporta un ulteriore costo per le aziende, che hanno accettato con grande senso di responsabilità di contribuire alla ricostruzione della parte contributiva pregressa dei collaboratori.

La speranza è che, come promesso dal Ministero del lavoro, la tota-

lizzazione dei contributi previdenziali non sia più sottoposta alle assurde normative vigenti, ma che ognuno possa conteggiare tutti i versamenti pregressi senza limiti e/o costi aggiuntivi.

Nel merito, gli accordi si differenziano per modalità applicative e contenuti, ogni realtà aziendale ha le proprie specificità, ma alcuni punti sono comuni: le aziende stabilizzeranno in 4 *tranche* i collaboratori, la stragrande maggioranza avrà un contratto di lavoro part-time, i contratti saranno a tempo indeterminato salvo l'utilizzo, ove consentito dalla normativa vigente, dell'apprendistato.

Sulla distribuzione dell'orario, uno dei nodi più delicati, ha pesato una realtà che molti forse non conoscevano o non volevano vedere. La reale autonomia di cui hanno goduto i collaboratori ha fatto sì che, per poter rispettare gli impegni presi con i clienti, le aziende fossero costrette a «sovrastaffarsi».

Il tasso di «assenteismo» (termine improprio per dei collaboratori, ma serve per rendere l'idea) era infatti pari a quasi il 30%, per cui, nel momento della stabilizzazione, con una certezza della presenza che riduce fisiologicamente l'assenteismo a meno del 10%, ci si è trovati davanti ad un bivio: ridurre l'orario di adibizione personale o ridurre il numero delle persone da stabilizzare, non rinnovando i contratti ad una grossa percentuale di lavoratori.

Quasi ovunque si è scelta la prima strada, anche se questa decisione ha pesato molto all'interno delle trattative.

Un secondo aspetto è stato poi quello relativo alla platea degli stabilizzandi: tutti, solo quelli che lavoravano nell'*inbound* o misti?

Le normative uscite dal Ministero e l'Avviso comune avevano fatto chiarezza su questi punti: l'obbligo di stabilizzazione era solo per i lavoratori che in via prevalente

**83 accordi aziendali,
22.241 collaboratori
a progetto
stabilizzati ...
è un grosso passo
in avanti
per un settore
che era stato
indicato
come il peggiore
per la troppa
flessibilità
e le poche garanzie
riservate
agli addetti**

svolgevano la loro attività sull'*inbound*, per gli altri, a patto di rispettare una serie di norme, che Assocontact ha anche sottoposto agli organi centrali di vigilanza ispettiva per evitare il ripetersi di difformi interpretazioni, era possibile continuare con il lavoro a progetto.

Su questi aspetti la discussione è stata aspra, a causa anche dell'insistenza di alcune parti sindacali che rivendicavano il «tutti assunti», ma sostanzialmente, alla fine, si è raggiunto un compromesso accettabile, che garantisse i lavoratori e la necessaria flessibilità delle aziende.

Alcune, non marginali, realtà aziendali (Almaviva, Teleperformance) hanno scelto, autonomamente, di stabilizzare tutti i propri addetti, perché la loro realtà organizzativa e produttiva non consentiva di rispettare i parametri previsti per il lavoro autonomo. Pur non condividendo la loro scelta, Assocontact ha ribadito che ogni azienda è libera, nel rispetto delle norme, di decidere in che misura applicarle.

Gli accordi firmati hanno portato in maggioranza a stabilizzazioni di

personale femminile (più del 70% degli addetti è donna) e al sud, un po' in controtendenza rispetto alla dislocazione territoriale delle aziende, che vede una significativa

**Il bilancio
sull'applicazione
delle nuove
normative
è positivo ...
rimane però
qualche nuvola
all'orizzonte sulla
crescita
e lo sviluppo
del settore**

concentrazione anche al nord, soprattutto in Piemonte e Lombardia. Ma si può spiegare questo fenomeno considerando che la stragrande maggioranza dei dipendenti subordinati, che già erano presenti (lo ricordiamo, circa 20.000), era concentrata in quelle Regioni, mentre al sud erano le colla-

borazioni a progetto le forme contrattuali maggiormente utilizzate.

E adesso? Parlavamo di coraggio da parte delle aziende, che hanno dovuto cambiare, in pochi mesi, la loro organizzazione, passando dalla flessibilità più spinta ad una ingessatura pericolosa, visto che difficilmente si gestiscono flussi di lavoro primari ma quasi sempre *overflow* non predeterminati. Inoltre il sistema di remunerazione garantito dal contratto a progetto, legato alle performance individuali, garantiva un certo livello di produttività che oggi è messo seriamente in pericolo da un salario fisso e uguale per tutti.

Tutto questo a fronte di una anco-

ra difficile situazione sul fronte dei prezzi, con committenti che faticano a capire, con contratti ancora in opera, la necessità di un riadeguamento dei costi.

Altra difficoltà, le nuove normative sulla gestione delle liste emanate dal garante della *privacy*, che mettono in discussione il lavoro di *telemarketing* con il conseguente pericolo per il lavoro dei 30.000 addetti, oltre a complicare il già difficile conto economico delle aziende che «sfruttano» l'*outbound* per coprire gli spazi che l'*inbound* non riesce a saturare, aumenta quindi ulteriormente l'inefficienza e i costi fissi.

Nel frattempo si è aperto un ragionamento con le organizzazioni sindacali che tratta di efficienza, produttività, salario variabile, flessibilità, oltre che di alcune cose in comune come gli ammortizzatori sociali, alcune garanzie in più per i collaboratori a progetto, il sistema delle gare d'appalto e, appunto, la *privacy*.

Il bilancio sull'applicazione delle nuove normative è quindi positivo, ma qualche nuvola all'orizzonte, sulla crescita e lo sviluppo di un settore che oggi è notevolmente sottodimensionato percentualmente rispetto a quello dei Paesi a più alto tasso di sviluppo, rimane.

Giampaolo Gualla
Direttore di Assocontact
Confindustria

Diritto delle Relazioni Industriali

Si segnala che i temi del *lavoro coordinato e continuativo* e del *lavoro a progetto* e relativa prassi, saranno oggetto della sezione *Ricerche* del fascicolo n. 3/2007 di **Diritto delle Relazioni Industriali** la cui pubblicazione è programmata per il prossimo mese di ottobre.

Specifica attenzione verrà data al settore dei *call center* e alle questioni sollevate dalla procedura di stabilizzazione considerata anche in questo *Dossier*.

Il tema sarà ulteriormente approfondito, con commenti su profili specifici, all'interno degli *Osservatori di Giurisprudenza italiana, Legislazione, prassi amministrative e contrattazione collettiva* e *Osservatorio Internazionale e comparato*.

Si ricorda che i soci Adapt e gli abbonati al Bollettino Adapt hanno diritto al 10% di sconto sul costo annuale dell'abbonamento alla Rivista.

L'opinione del sindacato

di Alessandro Genovesi

La prima fase della vertenza «*call center*» è giunta al termine. Il 30 Aprile sono scaduti i termini per gli accordi di stabilizzazione ed è tempo per primi bilanci e valutazioni, per la Cgil (ad altri il compito) e per la Slc. Il mio intervento sarà quindi esplicitamente di parte, con alcune riflessioni che spero possano contribuire al dibattito più in generale.

Il dato politico, se riferito ai soli *call center* (anche se la norma in Finanziaria si rivolgeva a tutto il mondo dei co.co.pro.) è positivo: circa 18 mila ragazze e ragazzi (la maggioranza donne, meridionali e ad alta scolarizzazione) sono passati da un contratto a progetto a un contratto subordinato (la stragrande maggioranza a tempo indeterminato), con tutto ciò che questo comporta: tutela piena in caso di malattia, infortunio, maternità; ferie pagate; tredicesima mensilità; contribuzione piena al 33%; articolo 18 e diritti sindacali. Di questi 18 mila lavoratori (pari a quasi la metà dei lavoratori a progetto nel settore), più di 16 mila sono stati stabilizzati con il Ccnl delle Tlc.

Quasi la metà dei lavoratori a progetto dell'intero settore (e la quasi totalità se prendiamo i gruppi con più di 500 lavoratori, cioè le aziende che orientano il mercato) è stata quindi stabilizzata.

Il merito, in questi casi, è di tutti, ma un ringraziamento speciale va ai tanti delegati – spesso bistrattati da una pubblicistica che vede nei sindacalisti dei burocrati – che insieme alle Camere del lavoro si sono trovati, in un periodo di tempo relativamente breve (4 mesi), nel pieno di un confronto con imprese assai variegata, spesso a digiuno di relazioni sindacali.

Un mondo – quello dei *call center* in *outsourcing* – dove i lavoratori sono spesso giovanissimi, non hanno mai conosciuto il sindacato (per limiti nostri, ma anche per gli atteggiamenti delle stesse imprese) e che hanno costruito una percezione del rapporto tra sé ed il proprio lavoro, tra se stessi e l'azienda, assai individualizzata.

Dove rassegnazione e pessimismo

sono gli atteggiamenti più diffusi con cui ci siamo confrontati.

La stragrande maggioranza degli accordi – e qui la Cgil ha svolto un ruolo fondamentale – è riuscita a recuperare un limite della norma prevista in Finanziaria: la l. n. 296 infatti prevedeva che per «stabilizzazione» si potesse intendere anche il ricorso ad un contratto a termine (o a scopo formativo, cioè in apprendistato) purché non inferiore ai 24 mesi. Come Cgil eravamo e siamo convinti invece che l'unica risposta possibile alla precarietà debba essere il contratto a tempo indeterminato, inteso come forma normale di rapporto di lavoro.

Questo convincimento ci ha guidato in tutte le vertenze (così come quello di poter ricorrere a contratti di apprendistato solo per ragazzi assunti da pochi mesi o poche settimane e bisognosi realmente – quindi – di formazione). I numeri ci hanno dato ragione.

Come Slc-Cgil non ci siamo accontentati però «solo» di stabilizzare i tanti precari del settore.

Abbiamo allora concentrato tutti i nostri sforzi non solo a garantire contratti a tempo indeterminato, ma anche a garantire il maggior numero possibile di «ore contrattuali» (vista l'abbondanza di contratti part-time con cui è avvenuta la stabilizzazione).

«Nonostante» gli accordi con il Gruppo Almagora e con il Gruppo Datel/Telic (che «pesano» comunque per un totale di circa 8 mila stabilizzazioni) il resto degli accordi siglati stabiliscono trasformazioni in contratti part-time di almeno 25-30 ore settimanali, con in più la notevole e positiva eccezione del Gruppo Teleperformance (In &

Out) che ha assunto con contratti a 36 ore settimanali.

Infine, in numerosi accordi la Slc-Cgil si è impegnata, sempre insieme alla Cgil e a Nidil, affinché fossero garantiti orari rigidi (quindi per limitare gli abusi della l. n. 30/2003 in materia di clausole individuali elastiche e flessibili) o comunque fossero garantiti gli stessi orari di lavoro di quando i ragazzi lavoravano con il contratto a progetto. Numerosi accordi inoltre prevedono da subito il diritto a poter cambiare i propri orari di lavoro in caso di un secondo lavoro o di particolari esigenze personali (i c.d. «turni-mamma»).

La Slc-Cgil, insieme alle altre strutture della Cgil, ha quindi tenuto un comportamento rigoroso. Non solo a tutela dei lavoratori, ma finanche delle stesse imprese più corrette, evitando di firmare accordi che potessero favorire una condizione di vantaggio «sleale» sul costo del lavoro.

Il settore dei *call center* è chiamato oggi, allora, a compiere un salto di qualità.

Un mondo dove i lavoratori spesso giovanissimi non hanno mai conosciuto il sindacato, costruendo una percezione del rapporto tra sé e il proprio lavoro caratterizzata da rassegnazione e pessimismo

Per troppi anni questo mercato è cresciuto senza regole, in una competizione tutta basata esclusivamente sulla riduzione del costo del lavoro e quindi dei diritti.

Così è esplosa l'abuso dei contratti a progetto. Non perché l'organizzazione del lavoro fosse e sia, in queste imprese, basata su prestazioni di tipo autonomo, ma perché – più prosaicamente – i contratti a progetto (e ieri i

co.co.co.) costano poco: bassi salari imposti dall'azienda, assenza di un Ccnl, pochi contributi. Diritti quasi zero.

Ora tutto ciò non dovrà essere più possibile: il costo medio del lavoro

(soprattutto nelle grandi aziende) si è alzato.

Molte importanti imprese si sono assunte i rischi di competere più sulla qualità che non sul costo del lavoro. Sono stati soprattutto i grandi *call center* a raccogliere la sfida (per «citare» i migliori in un'ipotetica pagella sindacale, segnaliamo per tutti Teleperformace, Datel, B2win, ecc.), e tranne alcune eccezioni (3G in Abruzzo, Call & Call, Transcom) hanno stabilizzato tutti, sia i lavoratori *inbound* che *outbound*.

Purtroppo accanto alle grandi imprese, continuano a sopravvivere con lavoratori precari decine di piccoli *call center*.

Queste imprese devono ora essere visitate dagli ispettori e, nel caso, multate pesantemente. Per impedire che chi continua a sfruttare i lavoratori possa fare *dumping*, penalizzando le imprese che hanno stabilizzato (e di conseguenza i lavoratori).

Già stessi committenti saranno da noi chiamati, sin da oggi, a comportarsi in maniera diversa dal passato (a partire dalle grandi aziende di Telecomunicazioni come Telecom, Wind, Vodafone, Tele 2, ecc.): chiediamo che non vengano più date commesse a chi ha ancora lavoratori precari. Occorre ora un intervento normativo o un grande «patto dei committenti»

perché sin da domani, la precarietà possa essere solo un ricordo per questo settore.

Infine una riflessione più generale: la vertenza «*call center*» ci ha insegnato che il lavoro a progetto nel nostro Paese non è un lavoro autonomo; non è neanche un terzo genere.

Più semplicemente, non avendo minimi salariali a riferimento e avendo una contribuzione previdenziale assai più bassa del lavoro subordinato, si presta per sua natura ad essere uno strumento di *dumping* nel mercato del lavoro. Un *dumping* salariale, ma anche e soprattutto un *dumping* di «capacità di rivendicazione», che non permette a questi lavoratori di far rispettare le leggi, figurarsi acquisire nuovi diritti e tutele.

Perché la vertenza è andata a buon fine allora? Semplicemente perché si è creato un contesto di maggiore attenzione mediatica, maggiore attenzione sindacale e delle stesse forze ispettive.

Ma se allora serve la minaccia di far rispettare leggi e contratti per dimostrare che pochi o nessuno dei tanti co.co.pro. incontrati sono veramente lavoratori autonomi, non è forse oggetto di riflessione se debba esistere ancora un contratto di questo tipo?

Detto in poche parole i co.co.co. di ieri e i co.co.pro. di oggi non sono

uno dei problemi del nostro mercato del lavoro e non una possibile soluzione. Non è questa la sede per disquisire sulle c.d. proposte Alleva (dal giurista che le ha proposte), ma è certamente giunto il momento per un intervento radicale per il nostro mercato del lavoro, che permetta chiaramente e «draconianamente» di distinguere una flessibilità necessaria per le imprese da una mera precarietà di fatto.

La via è forse più complessa di una reiterazione di circolari: occorre riscrivere l'art. 2094 del Codice Civile, distinguere tra solo due grandi famiglie di rapporti di lavoro. Quella degli economicamente dipendenti e quella degli economicamente autonomi: sapendo che un contratto flessibile deve comportare un salario orario maggiore, una maggiore contribuzione (anche a scopo assicurativo) e maggiori tutele. Solo così potremo distinguere tra l'impresa che necessita di vera flessibilità (ed è disposta a pagare di più rispetto ad un ordinario contratto subordinato) e l'impresa ha scelto la riduzione del costo del lavoro come esclusiva via di competizione.

Alessandro Genovesi
Segretario nazionale Slc-Cgil

Tabella 1 – Totale lavoratori a progetto stabilizzati, in riferimento a tutto il settore.

Lavoratori a progetto nel settore dei <i>call center</i> in <i>outsourcing</i> (stima al 31 dicem-bre 2006)	Di cui stabilizzati con accordi sindacali ⁽¹⁾	Di cui stabilizzati con accordi sindacali siglati da Slc-Cgil per il Ccnl delle Tlc ⁽²⁾	Di cui stabilizzati con accordi sindacali siglati da altre categorie per altri Ccnl ⁽³⁾
45-50.000 unità	18.000-18.500 unità	16.199 unità	2.000 unità (stima)

⁽¹⁾ Il numero totale è *approssimativo* in quanto diversi accordi, riferiti a imprese medio piccole (con meno di 40 lavoratori), non sono stati ancora depositati presso le strutture sindacali nazionali. Si stima possano riguardare altri 400-500 lavoratori. Un dato più preciso sarà fornito direttamente dalla Cgil nazionale.

⁽²⁾ Il numero riguarda esclusivamente *gli accordi siglati dalla Slc-Cgil* direttamente (anche a livello unitario) e/o insieme a Nidil-Cgil e/o Filcams-Cgil e/o Camere del lavoro, con attinenza al Ccnl delle Telecomunicazioni.

⁽³⁾ Le altre categorie Cgil impegnate nella stabilizzazione dei lavoratori dei *call center* sono state la Filcams (servizi e commercio), la Nidil-Cgil (lavoratori atipici) e la Fiom (metalmeccanici).

Nel numero complessivo di circa 2.000 unità sono inoltre ricompresi i lavoratori stabilizzati da accordi sindacali relativi al Ccnl delle Tlc non firmati dalla Slc-Cgil (accordi separati).

Tabella 2 – Tipologie contrattuali con cui si sono stabilizzati i lavoratori *a progetto* (con riferimento al Ccnl delle Tlc).

Totale lavoratori stabilizzati	Di cui con contratto a tempo indeterminato	Di cui con contratto a termine per cui è prevista la trasformazione a tempo indeterminato dopo 24 mesi	Di cui con contratto a scopo formativo (apprendistato e/o inserimento) per cui è prevista la trasformazione a tempo indeterminato dopo 24 mesi	Di cui con contratto a termine superiore ai 24 mesi senza trasformazione al termine del periodo
16.199	14.086	538	1.274	301
100%	86,5%	3,8%	7,7%	2%

Tabella 3 – Lavoratori stabilizzati per area geografica e sesso (con riferimento ai soli accordi siglati da Slc-Cgil per il Ccnl Tlc).

Area geografica	Lavoratori stabilizzati	Di cui uomini	Di cui donne	In % uomini e donne
Nord	2.770 unità	988	1.782	16,8%
Centro	5.634 unità	1.456	4.178	33,5%
Sud e Isole	7.795 unità	2.654	5.141	49,7%
Totale Italia (n. assoluti)	16.199 unità	5.098	11.101	
Totale Italia (in %)	100%	32%	68%	100%

Tabella 4 – Lavoratori stabilizzati ripartiti per età media.

Totale lavoratori stabilizzati	Età media inferiore ai 30 anni	Età media compresa tra i 30 e i 50 anni	Età media superiore ai 50 anni
16.199	10.098	5.032	1.069
100%	61,3%	31,4%	7,3%

Tabella 5 – Quantità medie di ore settimanali stabilite dal contratto di assunzione/stabilizzazione.

Totale lavoratori stabilizzati	Con contratto part-time a 20 ore	Con contratto part-time tra le 20 e le 30 ore	Con contratto part-time tra le 30 e le 36 ore	Con contratto full-time
16.199	8.741	3.217	3.361	880
100%	53%	20,2%	21,5%	5,3%

Tabella 6 – Quantità di lavoratori ripartiti per orari di lavoro applicati dopo la stabilizzazione.

Totale lavoratori stabilizzati	Con fasce orarie rigide (mattina, pomeriggio, sera/notte)*	Mantenimento della collocazione oraria di quando erano lavoratori a progetto*	Diritto a spostare la propria collocazione oraria in caso di 2° lavoro*	Collocazione oraria unilaterale dell'azienda H 24
16.199	13.999	3.667	14.760	1.698
100%	85%	24%	89,5%	10,1%

* I numeri sono superiori al totale perché diversi accordi possono contenere sia fasce rigide, che il mantenimento della collocazione oraria pre-stabilizzazione, che il diritto allo spostamento in caso di secondo lavoro certificato.

L'esperienza di stabilizzazione in Telecontact Center

di Marco Conti

Nell'immaginario collettivo il lavoro all'interno di un *call center* viene spesso associato ad uno stato occupazionale connotato da estrema precarietà e dove esiste un insieme di doveri, nei confronti del datore di lavoro, che non sono controbilanciati da altrettanti diritti dei lavoratori.

Il *call center* è diventato, con il trascorrere degli anni, il simbolo, l'emblema del precariato e dei diritti negati, dove soprattutto donne e giovani prestano la loro attività lavorativa senza ricevere alcuna tutela.

Tale visione, frutto (o colpa) di inchieste televisive e di una notevole quantità di articoli di stampa, è stata infine corroborata anche da alcune recenti disposizioni legislative. Infatti, la l. n. 296/2006 (Finanziaria 2007) ha previsto una serie di misure per stabilizzare i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa anche a progetto con passaggi agevolativi per la regolazione del pregresso retributivo e contributivo. Indubbiamente, tale intervento legislativo trova la sua genesi nella circolare n. 17 del 14 giugno 2006 del Ministero del lavoro con la quale sono stati forniti chiarimenti ed indicazioni ai servizi ispettivi per una comune condotta sulla vigilanza

della corretta applicazione dei contratti di collaborazione a progetto presso i *call center*.

Il Ministero del lavoro, a distanza di più di 2 anni dalla prima circolare sulle collaborazioni a progetto (circolare n. 1 del 13 gennaio 2004), interviene nuovamente sul delicato tema del corretto utilizzo di questa tipologia contrattuale che si colloca a metà strada di quella classica dicotomia fra lavoro subordinato e autonomo. Tuttavia la circolare non fornisce dei semplici chiarimenti ma interviene in modo incisivo indicando nel dettaglio la «corretta» tipologia contrattuale da applicare in relazione al modello organizzativo e alle attività svolte nei *call center*.

L'impressione che si ricava è quella di un intervento normativo che tende a farsi carico di un disagio sociale dovuto al massiccio ricorso alle collaborazioni a progetto e quindi della volontà del legislatore di procedere ad una deprecarizzazione dei lavoratori che operano all'interno dei *call center*.

Per descrivere il processo di stabilizzazione delle risorse all'interno di Telecontact Center S.p.A. è opportuno ricostruire brevemente la storia dell'azienda. Tale operazione, se da un lato consentirà una maggiore contestualizzazione di

quanto sarà successivamente descritto, dall'altro mostrerà come un sistema di relazioni industriali maturo, in grado cioè di interpretare le istanze dei lavoratori e dell'azienda, sia uno strumento idoneo e capace a realizzare la trasformazione di una pluralità di rapporti di lavoro «precari» in tipologie contrattuali stabili.

Dalla fine degli anni Novanta il Gruppo Telecom Italia inizia un profondo processo di sviluppo e riorganizzazione interna dovuto essenzialmente alle sollecitazioni di un mercato – quello delle telecomunicazioni – in rapida trasformazione. L'esplosione della telefonia mobile, la crescente diffusione dell'accesso alla rete Internet e l'ingresso sul mercato di nuovi operatori telefonici impongono al Gruppo Telecom una revisione delle proprie attività di *business* in relazione al nuovo contesto di riferimento.

In questo nuovo mercato la strategia aziendale tende a concentrarsi sulle funzioni più vicine al c.d. *core business* demandando le attività collaterali ad altre imprese specializzate nel settore. Tali operazioni (c.d. *outsourcing*) rispondono essenzialmente ad una duplice esigenza:

1. riduzione e modifica della

struttura dei costi;

2. creazione di un assetto organizzativo più flessibile.

Il Gruppo Telecom Italia, pur consapevole dell'importanza che rivestono le attività di *customer care* per una società che offre servizi sul mercato, intraprende la scelta di affidare in *outsourcing* alcuni segmenti della propria clientela ad altre società e di far svolgere alle stesse alcune attività di commercializzazione dei propri prodotti e servizi.

Gli *outsourcer* individuati dal Gruppo Telecom sono: la società Telecontact Center S.p.A. attiva dal settembre del 2001 come *contact center* dedicato esclusivamente al servizio 191, e la società Atesia S.p.A., che dal 1989 svolge servizi di *telemarketing* anche verso altre aziende, alla quale Telecom Italia affida i servizi dedicati alla clientela residenziale.

Le due società sono profondamente diverse tra loro e non solo per quel che attiene i segmenti di *business* che gli sono stati affidati ma soprattutto per le tipologie contrattuali con le quali i lavoratori prestano la loro attività nelle due aziende.

Infatti in Telecontact Center operano, nell'anno della sua costituzione, circa 450 dipendenti assunti con contratto di formazione e lavoro. La logica

sottesa alla stipulazione di questi contratti prevede delle agevolazioni contributive per il datore di lavoro a fronte di una formazione e retribuzione erogata al lavoratore subordinato. Viceversa, la situazione in Atesia vede gli operatori (addetti al *call center*) lavorare all'interno dell'impresa come lavoratori autonomi a partita IVA. In un quadro normativo rigido (ultimi anni Novanta) e senza grandi possibilità di gestione flessibile dei rapporti di lavoro (sia in entrata che in uscita) l'unica soluzione percorribile – per un'azienda senza carichi di attività certi e predeterminati – è il ricorso al lavoro auto-

no. Tale soluzione vede un forte ostruzionismo da parte delle organizzazioni sindacali che riescono ad ottenere, nell'ambito dell'accordo di Piano industriale del Gruppo Telecom Italia del 28 marzo 2000, un impegno ad avviare un confronto sul lavoro atipico. Dopo pochi mesi in Atesia viene siglato un accordo (29 settembre 2000) che impegna l'azienda ad avvalersi delle collaborazioni coordinate e continuative per gli operatori in luogo del lavoro autonomo. Il ricorso alle *co.co.co.* è quindi disciplinato e concordato con il sindacato che intravede in questa forma contrattuale un miglioramento, anche se non definitivo, della condizione dei lavoratori. Alla vigilia del nuovo accordo sul Piano di riorganizzazione e sviluppo del Gruppo Telecom Italia (27 maggio 2002), le *OO.SS.* riescono ad ottenere un nuovo impegno che prevede il contenimento del lavoro

Il call center è diventato, con il trascorrere degli anni, il simbolo, l'emblema del precariato e dei diritti negati, dove soprattutto donne e giovani prestano la loro attività lavorativa senza ricevere alcuna tutela

atipico all'interno del Gruppo. Lo strumento con il quale tale impegno si traduce in atti concreti è rappresentato dalla cessione dei rami d'azienda delle unità produttive di Caltanissetta e Catanzaro di Atesia a favore della società Telecontact e la contestuale assunzione, con contratto di formazione e lavoro, delle risorse ivi operanti con le forme di collaborazione coordinata

e continuativa.

L'ultimo atto del processo di stabilizzazione dei lavoratori addetti alle attività del Gruppo Telecom Italia avviene con l'intesa del 24 maggio 2004.

Il d.lgs. n. 276/2003, attuativo della Legge Biagi, è da poco entrato in vigore ma adesso i datori di lavoro e le organizzazioni sindacali hanno a disposizione una pluralità di strumenti contrattuali che soddisfano quelle esigenze di flessibilità. Con questi mezzi l'azienda e il sindacato si confrontano e si definisce quel progetto organizzativo che porta alla cessione del complesso aziendale che gestisce le

attività del servizio 187 da Atesia a Telecontact e la contestuale cessione della quota azionaria di controllo di Atesia S.p.A. dal Gruppo Telecom Italia al Gruppo Cos. Per gli operatori si stabilisce che «a ciascun titolare di rapporto di collaborazione in essere venga prospettata una diversa tipologia di rapporto contrattuale anche alla luce delle innovazioni introdotte dal decreto legislativo 276/2003». Telecom Italia si impegna così a convertire i collaboratori operanti in Atesia (circa 1.350) all'interno di Telecontact Center attraverso un piano che prevede che 600 di questi vengano assunti con le forme del contratto di inserimento e di apprendistato professionalizzante, e gli altri 750 collaboratori invece con contratto di somministrazione a tempo determinato.

Le operazioni di stabilizzazione avvenute in Telecontact – qui brevemente riassunte – sono tuttavia il frutto di un modello di relazioni industriali che ha privilegiato la cooperazione ed il dialogo piuttosto che il conflitto, dando così origine ad un risultato originale e che ha anticipato di gran lunga le disposizioni normative introdotte dalla Finanziaria 2007.

Marco Conti
Relazioni sindacali Telecontact Center S.p.A.

*Dottorando in relazioni di lavoro
Centro Studi internazionali
e comparati «Marco Biagi»
Università degli Studi
di Modena e Reggio Emilia*

Convegno

Quale riforma per il sistema degli ammortizzatori sociali?

Principi, modelli gestionali e vincoli di spesa nel processo di modernizzazione del mercato del lavoro

21 settembre 2007

Auditorium Marco Biagi - Modena

Ore 15.00 – 16.30

Introducono il tema

Francesco Lauria, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Manuel Marocco, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Silvia Spattini, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Ore 16.30 – 17.30

Ne discutono

Domenico Garofalo, Università degli Studi di Bari

Franco Liso, Università degli Studi di Roma «La Sapienza»

Ore 17.30 – 18.45

Interventi programmati e dibattito

Daniele Capezzone, Deputato

Natale Forlani, Italia Lavoro S.p.A.

Paola Manzini, Regione Emilia Romagna (in attesa di conferma)

Maurizio Sacconi, Senatore della Repubblica

Cesare Damiano, Ministro del lavoro e della previdenza sociale (in attesa di conferma)

Coordina

Guido Gentili, Il Sole 24 Ore (in attesa di conferma)

Il modulo di adesione, il programma e tutte le informazioni per raggiungere la sede sono disponibili sul sito www.fmb.unimore.it.

Strategia e organizzazione del *call center* di Vodafone

di Nicola Benedetto, Francesca Devescovi

Introduzione

L'universo dei *call centers*, oltre a rappresentare una delle realtà occupazionali con il più elevato tasso di crescita, è un mondo complesso ed eterogeneo. La popolazione dei *call centers* italiani è infatti cresciuta negli ultimi 5 anni ad un ritmo del 20-25% annuo, passando da circa 73 mila lavoratori nel 2000 a circa 200 mila lavoratori nel 2004, fino a raggiungere gli attuali 250 mila addetti (fonte *Assocontact*, 2006).

Questo sviluppo si fonda sull'esigenza delle imprese di avvicinarsi sempre più al consumatore finale, offrendo ai propri clienti un canale di contatto semplice da utilizzare ed efficace in termini di capacità di assistenza e di erogazione dei servizi.

Dentro un simile universo indifferenziato esistono però realtà profondamente diverse in rapporto al mercato di riferimento, alle attività svolte ed alla strategia di *Customer relationship management* della singola impresa. Per tale ragione appaiono poco proficue analisi generiche sul mondo dei *call centers*: un approccio non analitico ha in sé il rischio di appiattare verso il basso esperienze importanti in termini di contenuti e risultati raggiunti, sia sul versante della qualità del servizio offerto al cliente-consumatore, sia su quello dell'or-

ganizzazione e della qualità del lavoro svolto all'interno delle imprese.

Proprio da questa prospettiva appare particolarmente significativa l'esperienza realizzata da Vodafone Italia nell'organizzazione e nella gestione dei propri *call centers*.

Il contesto di *business*

Vodafone Italia fa parte del Gruppo Vodafone, società inglese *leader* mondiale nel settore delle telecomunicazioni, presente in 54 Paesi, in 5 continenti, con oltre 192 milioni di clienti proporzionati. Vodafone Italia, nata come Omnitel nel 1994 e nel 2000 entrata a far parte del Gruppo Vodafone, contava 25.157.000 clienti a fine settembre 2006.

Nell'anno fiscale 2005/2006 ha conseguito ricavi totali per 8.324 milioni di euro (per ulteriori informazioni, si rimanda al sito aziendale www.vodafone.it).

Diverse sono le ragioni strategiche del successo di Vodafone: ingenti investimenti, *partnerships* importanti per creare prodotti-servizi sempre più innovativi, un ampio spettro di servizi integrati di comunicazione, la qualità delle sue persone. Tra i diversi fattori che hanno contribuito alla sua affermazione, uno in particolare le è sempre stato riconosciuto: la centralità del cliente.

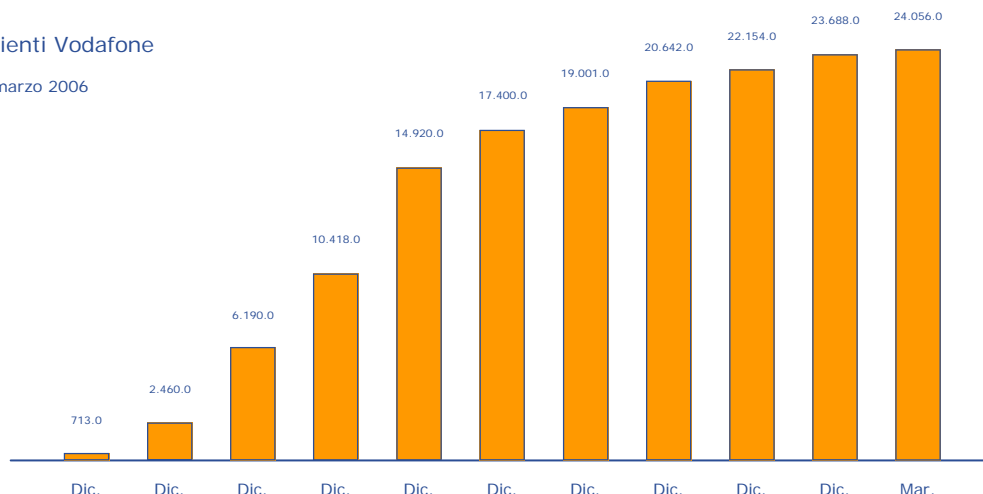
Il posizionamento strategico di Vodafone s'incentra sulla gestione della relazione con il cliente in quanto fattore differenziante rispetto ai concorrenti. In questa ottica i *call centers*, e le persone che vi lavorano, svolgono un duplice ruolo.

Da un lato, sono *enablers* di uno dei più importanti indicatori di successo dell'azienda, ovvero la soddisfazione del cliente, misurata per mezzo del *customer delight index* (tanto che il 50% del premio periodico di risultato contrattato con le OO.SS. dipende dal raggiungimento degli obiettivi di *customer delight* definiti annualmente).

Dall'altro, rappresentano uno dei principali strumenti di comprensione e trasmissione delle esigenze dei clienti-consumatori. Sono infatti stati creati processi che permettono ai singoli operatori telefonici (*Rep*, ovvero *customer representatives* nella terminologia aziendale) di contribuire, a livelli diversi, alle decisioni di *business*. Il loro, così, rappresenta il punto di osservazione migliore per comprendere le esigenze dei clienti, le richieste di servizi aggiuntivi, e quei bisogni impercettibili che anche le più sofisticate tecniche di analisi di mercato non riescono a cogliere appieno.

La crescita dei clienti Vodafone

Dati aggiornati al 31 marzo 2006



Organizzazione del *call center* Vodafone

La capacità differenziante dei servizi di *customer care* è uno dei punti di forza di Vodafone; questa si fonda su una strategia di gestione del cliente che fa perno su di una organizzazione dei *call centers* efficace ed efficiente. La scelta di un principio «geografico» di presidio del cliente ha portato ad una implementazione dell'intera struttura commerciale di Vodafone, di cui i *call centers* fanno parte, basata su di una divisione del territorio in 4 zone, ciascuna controllata da 2 *call centers*, e precisamente:

- nord-ovest, con i *call centers* di Milano e Ivrea;
- nord-est, con quelli di Padova e Bologna;
- centro, con i *call centers* di Roma e Pisa;
- sud, con quelli di Napoli e Catania.

Nella Direzione *Customer opera-*

tions, alla quale appartengono gli 8 *call centers* di Vodafone, sono impiegate complessivamente quasi 5 mila persone.

La struttura di un *call center* è organizzata per mercato di riferimento: settore *Corporate*, dedicato a servire i clienti aziendali e settore *Consumer*, dedicato alla gestione dei clienti individuali. Sono presenti inoltre ulteriori reparti preposti alle attività commerciali sia in *inbound* che in *outbound*, come anche centri specializzati in attività di *back office*.

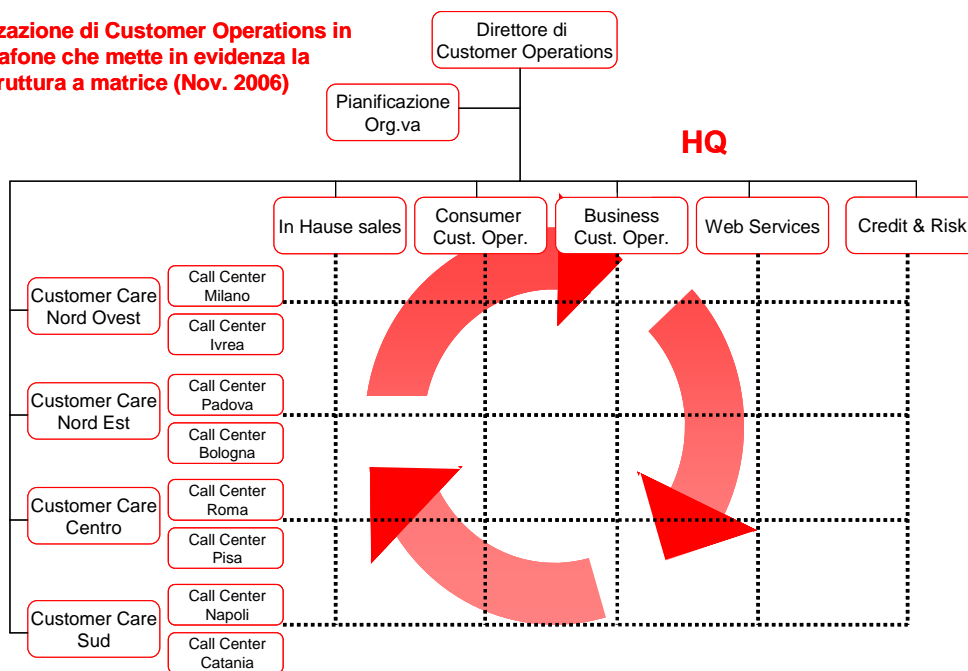
Inseriti in questa organizzazione, gli operatori di *call center*, ovvero i *Rep*, lavorano in strutture di *team* composte da circa 15 persone, coordinate da un *team leader*. Dato che il servizio è garantito ai clienti dalle 8 alle 24, l'organizzazione del lavoro dei *call centers* è necessariamente articolata su turni.

Alla struttura operativa delle sin-

gole zone si affianca una struttura di direzione strategica centrale – d'ora innanzi indicata come *Headquarters*, *Hq* – che ha il compito di disegnare i principali processi e progetti legati ai prodotti e servizi Vodafone con una doppia interfaccia: da una parte le altre direzioni aziendali coinvolte nel *business* (es. *marketing*, direzioni vendite, IT, sviluppo prodotti, ecc.), dall'altra le zone che hanno la responsabilità di erogare il servizio.

Il risultato complessivo è un'organizzazione a matrice che ha come obiettivo, come sopra anticipato, la qualità del servizio al cliente e la soddisfazione di questo attraverso un flusso circolare di informazione che nasce in *Hq*, si sviluppa in zona e torna sotto forma di *feedback* in *Hq* creando un circolo virtuoso e continuo di miglioramento.

Organizzazione di Customer Operations in Vodafone che mette in evidenza la struttura a matrice (Nov. 2006)



L'organizzazione del lavoro nei *call centers* Vodafone

Nell'attuale dibattito sul mercato del lavoro, notevole enfasi è posta sul concetto di flessibilità. Per molti è una leva fondamentale di efficienza delle aziende; per altri è sinonimo di precarietà del lavoro. «Flessibilità» e «precarietà» non sono tuttavia sinonimi, anche se spesso si tende a confonderli. Esistono infatti casi, come quello di Vodafone, in cui la certezza del rapporto di lavoro si sposa con la

flessibilità nel suo utilizzo. Questo distinguo è un punto cruciale: non rappresenta un problema, la flessibilità in quanto tale, se investe unicamente l'organizzazione dell'attività e non incide sulla sicurezza del rapporto lavorativo.

Il modello organizzativo scelto da Vodafone è quello fondato su rapporti stabili e su di un inserimento permanente del proprio personale in azienda. Tutti gli operatori, infatti, sono assunti a tempo indeterminato, ed il contratto utilizzato

è quello dei servizi di telecomunicazione, con inquadramento prevalente al IV livello.

Il lavoro nei *call centers* è sostanzialmente soggetto alla variabilità della domanda del servizio da parte dei clienti. Esistono tipicamente dei picchi di chiamate in occasione delle principali campagne commerciali. Da qui nasce l'esigenza di utilizzare in modo efficace ed efficiente le risorse disponibili. Gli strumenti che utilizza Vodafone per rispondere all'andamento flut-

tuante della richiesta di servizio sono:

- pianificazione dell'*orario di lavoro individuale* attraverso accordi sindacali con l'obiettivo di coniugare l'efficienza dell'organizzazione con la necessità per ognuno della trasparenza e regolarità del proprio orario;

- lavoro *part-time* sia di tipo verticale che orizzontale (inoltre, durante le principali campagne commerciali – invernale ed estiva –, su base volontaria i rapporti di lavoro *part-time* possono essere trasformati, in via temporanea, in rapporti *full-time* per la durata della campagna stessa);

- *outsourcing* delle attività a minor valore aggiunto, con l'obbligo contrattualizzato per le aziende partner del pieno rispetto di tutte le norme di legge e di contratto collettivo;

- lavoratori somministrati con *contratto a tempo determinato* in occasione delle «punte» di attività. Un esempio che evidenzia la complessità della fisionomia dei *call centers* e per converso l'inadeguatezza di assiomi che riducono questi indistintamente a contenitori di attività meccaniche e ripetitive è rappresentato dal progetto *Contact*. Lanciato nella primavera del 2006, *Contact* è un programma che agisce sostanzialmente su 4 fattori:

- fornire al *Rep* degli strumenti e una metodologia di lavoro chiara e utile per la gestione del cliente;

- identificare un flusso *bottom-up* di miglioramento continuo che permetta, sulla base delle segnalazioni raccolte dagli agenti e della loro esperienza professionale, di ottimizzare la gestione di prodotti e processi;

- identificare alcuni indicatori che misurino, a livello di *team*, in modo chiaro ed univoco l'efficienza e l'efficacia nella gestione del cliente, in termini sia di contenimento dei costi, sia di soddisfazione del cliente stesso;

- consuntivare trimestralmente gli andamenti degli indicatori di cui sopra, premiando quindi i *teams* che hanno raggiunto una *performance* eccellente.

L'importanza strategica di *Contact* risiede nel fatto che ogni *team*, e quindi ogni persona che ne fa parte, ha piena consapevolezza di quali sono gli obiettivi aziendali e di quanto il suo contributo può

influenzare il risultato finale, avendo la possibilità di monitorare il proprio operato settimanalmente.

Formazione

Parallelamente, sul piano delle competenze individuali, l'evoluzione competitiva del mercato e l'arricchimento delle offerte e dei servizi, legato anche all'introduzione di nuove tecnologie (Umts, Dvbh, *voice over IP*), trasforma quella di operatore telefonico in un'attività sempre più complessa e ricca di contenuti, ben lontana dallo stereotipo del lavoro precario e temporaneo.

Per questo motivo la formazione è uno degli *assets* fondamentali su cui Vodafone investe per garantire l'arricchimento delle capacità professionali del *Rep*. Una specifica struttura di *learning & communication* all'interno della direzione *Customer operations* ha il compito di garantire un presidio puntuale ed efficace di tali processi.

La formazione verte principalmente su 3 piani:

- *addestramento tecnico*, finalizzato all'acquisizione delle competenze necessarie per svolgere l'attività lavorativa;

- *aggiornamento commerciale*, che ha come obiettivo l'aggiornamento sulla nuova offerta commerciale di Vodafone;

- *formazione comportamentale*, volta ad accrescere la consapevolezza di ruolo ed il significato del servizio al cliente. I corsi di formazione di questa area si dividono in 4 macro-categorie:

- *skills* professionali: (relativi alla consapevolezza di ruolo);

- *skills* interpersonali: capacità di «fare la differenza» da un punto di vista sia individuale, che di componente di un *team* di lavoro;

- *skills* commerciali: capacità di vendita e negoziazione con il cliente;

- *phone skills*: relazione con il cliente.

Per fornire qualche dato, il numero di *student days* per i *Rep* nell'anno fiscale 2005/2006 è stato di circa 22 mila: questo significa che ad ogni *Rep* vengono erogati in media 6 giorni di formazione durante l'anno.

Esistono poi anche altri strumenti formativi, in sintesi:

- *e-learning*;

- *training on the job* (ad esem-

pio, affiancamento a colleghi più esperti);

- *Knowledge management (Km)*. Quest'ultimo è lo strumento per eccellenza di informatica tecnica su tutte le problematiche inerenti all'attività del *Rep*. La particolarità di questo sistema risiede nel fatto di essere interattivo: ogni *Rep* può contribuire individualmente ad aggiornare il *tool* di *Km* inserendo le soluzioni ai problemi di vario genere dei clienti che ha avuto occasione di gestire.

Compito poi di uno specifico *team* di lavoro è quello di certificare la correttezza della soluzione individuata, trasformandola in una vera e propria procedura aziendale. Questa è una modalità *bottom-up* per la costruzione della conoscenza ed è una forte leva di partecipazione ed integrazione nella *community* aziendale. I *Rep* sono quindi inseriti in una *knowledge based organization* che attiva un processo di apprendimento continuo.

Sviluppo

La formazione non è tuttavia l'unica leva di sviluppo nel mondo delle *Customer operations*. Analogamente al resto dell'azienda, anche nei *call centers* esiste una serie di strumenti mirati a tenere insieme la crescita professionale delle persone con un'analogia crescita dei risultati aziendali.

Performance dialogue: il sistema di gestione e sviluppo delle persone di Vodafone

Il *performance dialogue* è il sistema di sviluppo adottato da tutte le

Indice A-Z

In questa sezione del sito www.fmb.unimore.it è possibile consultare una biblioteca virtuale, completa ed in continuo aggiornamento, di documentazione sul diritto del lavoro e sulle discipline ad esso connesse, organizzata in un indice analitico, in ordine alfabetico. È una banca dati che svolge anche funzione di supporto alle pubblicazioni scientifiche di Adapt.

Operating companies di Vodafone nei vari Paesi nel mondo. L'obiettivo principale del *performance dialogue* è quello di promuovere una *cultura dell'eccellenza* all'interno dell'azienda. Conoscere i propri obiettivi, misurare la propria *performance* e definire il proprio piano di sviluppo sono i presupposti per raggiungere l'eccellenza.

In primavera, all'inizio dell'anno fiscale del Regno Unito, ciascun responsabile di risorse incontra ogni suo collaboratore per definire obiettivi e piano di sviluppo individuale di carriera. Gli obiettivi che vengono assegnati, inclusi quelli degli operatori di *call center*, sono definiti, secondo un processo di *cascading*, a partire da quelli strategici della funzione di appartenenza. In sostanza, gli obiettivi generali di *business* dell'intera azienda vengono via via specificati e dettagliati in funzione delle singole direzioni aziendali in modo da renderli, a livello individuale, precisi e misurabili in relazione all'apporto fornito. Il processo riguarda ogni *step* della piramide organizzativa, iniziando con la definizione degli obiettivi dell'amministratore delegato di Vodafone per concludersi presso l'ultimo livello organizzativo.

Questo processo di assegnazione di obiettivi personalizzati consente a tutti le persone i «clienti interni» di Vodafone non solo di avere una chiara comprensione di che cosa fare, ma anche del perché farlo e di come farlo in funzione di garantire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi complessivi.

Il vero processo di valutazione inizia peraltro con una autovalutazione e analisi che ciascuna persona fa dei propri risultati, conseguendo in tal modo una responsabilità in ordine all'importanza da assegnare al raggiungimento di un livello di risultati elevato, in considerazione del fatto che il gruppo imprenditoriale si trova ad operare in un mercato altamente competitivo come quello delle Tlc.

L'autovalutazione non è solo qualitativa, ma anche quantitativa. La persona assegna un *rating* (su di una scala da 1 a 5) ai risultati raggiunti e ad ogni comportamento organizzativo tenuto (*performance drivers* nella terminologia aziendale), chiudendo poi l'esame della situazione con un *overall rating*

complessivo.

Successivamente è il diretto superiore responsabile che fa la sua valutazione e la condivide collegialmente con agli altri manager del medesimo dipartimento (*calibration*). In questo modo si raggiunge l'obiettivo di condividere una conoscenza più ampia di tutte le persone all'interno dei singoli dipartimenti, ottenendo così una visione globale dei componenti di ciascuna direzione e dei loro risultati.

Il *rating* finale definito è comunicato apertamente all'interessato in un colloquio individuale tra capo e collaboratore, che si tiene alla fine dell'intero processo. Insieme alla responsabilizzazione individuale, la trasparenza (nei processi di lavoro, nelle relazioni capo-collaboratore, nei modi di valutazione e nell'*output*) è senza dubbio un altro asse portante del sistema di *performance dialogue*.

Nel corso del *dialogue* finale, partendo dal confronto sulla *performance* dell'anno precedente e sugli obiettivi di *business* e di sviluppo per l'anno successivo, si pongono anche le basi per lo sviluppo professionale dipendente.

Questo può attuarsi per mezzo del piano di sviluppo.

Questo è articolato sul piano teorico in obiettivi di sviluppo sul ruolo; sul piano pratico in azioni concrete che devono essere messe in campo dalla persona con il supporto del proprio *team leader* (corsi di formazione, autoformazione, affiancamento, *training on the job*, *coaching* e *tutorship*), distacchi temporanei presso un'altra funzione aziendale oppure sempre nel mondo delle *Customer operations*, ma con un ruolo diverso.

Per rendere ancora più efficace questo processo, dopo 6 mesi dalla definizione del piano di sviluppo, responsabili e collaboratori si incontrano nuovamente per fare un primo bilancio, parziale, e per verificare l'attuazione del piano medesimo.

Upward feedback: la valutazione dei «capi» da parte dei collaboratori

In forma sperimentale nel 2006, e in via definitiva con decorrenza dal 2007, è stato introdotto un ulteriore strumento di sviluppo: l'*upward feedback*, vale a dire la

valutazione da parte dei collaboratori delle competenze gestionali dei capi.

L'obiettivo è evidentemente quello di massimizzare le *performances* in virtù del miglioramento dell'efficacia manageriale, giudicata anche da chi la «vive» direttamente, puntando sullo sviluppo della capacità dei manager di gestire le proprie risorse. Di fatto, ogni manager, inclusi i *team leaders* dei *call centers*, è valutato in forma anonima dai propri collaboratori su 3 aspetti:

- capacità di sviluppo dei collaboratori;
- capacità di organizzazione del lavoro, con focalizzazione sul raggiungimento dei risultati;
- capacità di essere un *role model*.

Sempre nell'ottica della trasparenza e della responsabilizzazione, il *report* con il risultato aggregato dell'*upward feedback* viene consegnato alla persona valutata e al proprio responsabile. È poi scelta del valutato condividere il *report* con i propri collaboratori per verificare compiutamente su quali aree migliorare.

Il valore e i risultati di questo modello di gestione dei *call center*, oltre che in base alla soddisfazione dei clienti, sono misurati ogni due anni per mezzo della Vodafone *employee survey*.

Questa *survey* misura l'indice di soddisfazione delle persone di Vodafone rispetto al proprio lavoro e più in generale il clima aziendale. È anonima e coinvolge, Paese per Paese, tutte le società del gruppo Vodafone.

Per quanto riguarda i risultati relativi al mondo *Customer care* di Vodafone Italia, è significativo che l'indice rilevato nell'ultima indagine (2005) di «*overall satisfaction and engagement*» sia in linea con quello di tutte le altre strutture aziendali di Vodafone Italia e sia cresciuto dell'11% rispetto alla rilevazione precedente (2003).

Conclusioni

L'obiettivo di un modello organizzativo di *call center* molto differente dallo stereotipo in voga è quello di creare una cultura dell'eccellenza dove tutti siano stimolati a fare sempre meglio e siano provvisti dei mezzi per contribuire al successo complessivo dell'azienda.

Risulta verificata quindi la possibilità di coniugare con successo le esigenze di flessibilità del lavoro con la stabilità del lavoro stesso, garantendo contemporaneamente un livello alto di trattamento per i dipendenti.

Questo può avvenire però solo se esiste la possibilità di utilizzare in modo flessibile il fattore lavoro,

una volta che questo sia stabilmente inserito all'interno dell'organizzazione aziendale.

Un *business* «veloce» come quello delle Tlc ed, un sistema, il *call center*, che hanno il loro valore differenziante nella capacità di offrire servizi ai clienti, restano infatti senza futuro se non riescono a modificare costantemente i

propri elementi strutturali.

Nicola Benedetto
Direttore Customer care
Vodafone Italia
Area nord-ovest

Francesca Devescovi
HR Development expert
Vodafone italia
Area sviluppo

Il *call center* quale terreno di analisi per l'organizzazione del lavoro nell'era della globalizzazione. *The Global Call Center Report*

di Lilli Carollo

Il settore dei *call center* offre anche su scala internazionale terreno di studio in ordine ai processi organizzativi e di gestione delle risorse umane di fronte al continuo mutamento degli stessi, dovuto ad un uso sempre più intenso delle tecnologie e ad una terziarizzazione del mercato globale.

È, difatti, il settore considerato in ogni parte del mondo come fonte di sviluppo tecnologico, organizzativo, occupazionale da un lato, ma dall'altro emblema del precariato e del lavoro di bassa qualità.

Lo studio *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, a cura di D. Holman, R. Batt e U. Holtgrewe (in

Boll. Adapt, 2007, n. 24), cui hanno partecipato, tuttavia, circa 40 ricercatori provenienti dai 17 Paesi considerati (appartenenti all'Asia, Africa, Sud-America, Nord-America ed Europa), ha inteso dettare differenti spunti di analisi, tra cui, principalmente, rispondere al quesito emblematico: «quanto è globale il settore dei *call centers*? Effettivamente il settore è nato e

si è sviluppato all'incirca nello stesso periodo per tutti i Paesi (approssimativamente negli scorsi 5-10 anni) e risponde tendenzialmente alle stesse richieste di servizi, dalle più semplici alle più complesse, in tutti i settori produttivi.

Sembrano anche comuni le linee di sviluppo tecnologico strumentali ai servizi oggetto dell'attività, tanto che le unità di *call center* presenti nei differenti punti del pianeta risultano avere caratteri assai comuni.

Allo stesso tempo, non possono sottrarsi sintomi di differenziazione tra i diversi sistemi, dovuti alle leggi, prassi ed istituzioni. Infatti, ciò che sembra determinante per generare differenze tra i sistemi organizzativi delle realtà dei *call center* è proprio il modello normativo, organizzativo ed economico di ciascun Paese considerato, con particolare rilievo proprio alle regole che disciplinano il mercato del lavoro.

I Paesi analizzati sono, per l'appunto, suddivisi in tre aree a seconda che siano *Liberal market economies*, «*Social market*» *eco-*

nomies, oppure siano economie in via di sviluppo.

Il modello di economia di libero mercato è caratterizzato da norme che regolano il mercato del lavoro in modo nettamente meno rigido; pertanto, sia le strategie di *management* che la stessa organizzazione dei *call center* in tali Paesi (come Canada, Irlanda, Gran Bretagna e Stati Uniti) sono meno influenzate (e protette) da parte delle istituzioni.

Dunque, in linea generale, lo studio evidenzia come nei Paesi ad economia non liberista, le condizioni e la qualità del lavoro nei *call center* siano di media migliori.

La ricerca è protesa, in definitiva, ad evidenziare se sussiste un modello universale di *best practice*, oppure modelli differenziati di organizzazione, nonché quanto ed in cosa differiscono tali metodi nei Paesi esaminati.

Ed inoltre, quali differenze, riguardanti l'organizzazione nei *call center* dei Paesi osservati, si determinano a seconda del modello *in house*, rispetto a quelli in *outsourcing* e quali sono, nei differenti casi, le strategie tese a migliorare la qualità del lavoro.

Vi è da dire che lo studio rileva in media che il settore dei *call center* è formato da personale giovane, prevalentemente femminile (71%).

I servizi resi tramite questa modalità operativa possono risultare di interesse transnazionale, anche se l'86% delle aziende opera per il

Il call center è considerato in ogni parte del mondo come fonte di sviluppo tecnologico, organizzativo, occupazionale da un lato, ma dall'altro emblema del precariato e del lavoro di bassa qualità

proprio territorio, locale o nazionale. Per ciò che concerne l'oggetto dell'attività, il 25% dei *call center* offre servizi economico-finanziari.

In ordine, poi, alla struttura organizzativa la ricerca ha evidenziato come due terzi dei servizi sono gestiti dalla stessa azienda (*in house*), mentre il rimanente terzo è dato in appalto ad imprese committenti (in *outsourcing*).

Sembra che le imprese in *outsourcing* siano quelle che usano maggiormente sia il part-time che tipologie contrattuali di natura temporanea.

La struttura organizzativa è considerata «*flat*»: infatti il personale direttivo normalmente ricopre so-

lamente il 12% (circa) dell'intero organigramma.

Il reclutamento, per il 22%, si rivolge a personale che possiede un diploma universitario.

Al momento dell'assunzione, al 29% del personale è offerto lavoro a tempo parziale oppure con contratti di natura temporanea.

Sembra, comunque, che i contratti di lavoro non standard siano maggiormente usati proprio nelle imprese di *call center* appartenenti a Stati ad economia non liberista.

Al proposito, sembra interessante

evidenziare che in India tutto il personale è assunto a tempo pieno.

Lo studio evidenzia come nei Paesi ad economia non liberista, le condizioni e la qualità del lavoro nei call center siano di media migliori. In India per esempio tutto il personale è assunto a tempo pieno

L'attività degli operatori o consulenti telefonici è prevalentemente *inbound*, cioè circa il 78% degli operatori gestisce telefonate in entrata, generalmente per servizi di assistenza.

Un punto davvero delicato degli operatori nei *call center* attiene poi alla loro forza rivendicativa dei diritti in sede sindacale.

La ricerca evidenzia come nel 50% delle unità eroganti tali servizi sono presenti rappresentanze sindacali, nelle diverse forme di organizzazione collettiva.

E queste sembrano essere in minore presenza nei Paesi ad economia liberista.

È, dunque, evidente come in questi casi i salari risultano essere più bassi rispetto alle altre economie.

Lilli Carollo

*Dottoranda in relazioni di lavoro
Centro Studi internazionali
e comparati «Marco Biagi»
Università degli studi
di Modena e Reggio Emilia.*

Premi Marco Biagi

La Fondazione universitaria Marco Biagi, in collaborazione con ADAPT - Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali, bandisce, per il **quarto anno**, due concorsi per titoli per l'attribuzione dei **Premi Marco Biagi – Giovani studiosi – Edizione 2008** con l'intento di alimentare gli studi nell'area del diritto del lavoro e delle relazioni industriali.

I premi, suddivisi in due Sezioni **Opere Prime** e **Tesi di Laurea**, consistono nel primo caso nella copertura dei costi di pubblicazione di un numero massimo di tre opere prime sulla Collana ADAPT – Fondazione Marco Biagi edita da Giuffrè Editore; nel secondo caso nella pubblicazione, sulla rivista *Diritto delle Relazioni Industriali* edita da Giuffrè Editore per le tesi in lingua italiana e, per quelle in lingua inglese, nella pubblicazione di un estratto dell'elaborato in forma di articolo di dottrina su *The International Journal for Comparative Labour Law and Industrial Relations (Kluwer Law International)*.

Al primo classificato della Sezione Opere Prime sarà erogata una borsa di studio di 2.500 euro, mentre al primo classificato della Sezione Tesi di laurea sarà erogata una borsa di studio di 1.500 euro.

Le aree tematiche interessate sono:

- **diritto del lavoro**
- **relazioni industriali**
- **diritto delle risorse umane**
- **diritto del mercato del lavoro**
- **economia del lavoro**

La data di consegna della documentazione è fissata per il **18 gennaio 2008**.

Per informazioni contattare:

Dott.ssa Carlotta Serra
tel. 059/2056032/31, fax. 059/2056068
e.mail: fondazionemarcobiagi@unimore.it
Viale Storchi, 2 - 41100 - Modena

Rassegna stampa nazionale

L'Unità, 23 giugno 2006

Call center, l'equivoco continua

di Massimo Roccella

La lunga vicenda dei call centers – una storia fatta di elusione delle regole, di precarietà strutturale, di bassi salari, in una parola, per usare il sempre espressivo linguaggio di un tempo, di sfruttamento del lavoro – sta per avviarsi a una positiva conclusione? Forse sì (o forse non ancora).

Poco tempo fa s'è appreso, da notizie giornalistiche, che un'ispezione dei funzionari della direzione provinciale del lavoro presso il ben noto call center Atesia si sarebbe conclusa con l'accertamento della natura subordinata delle prestazioni lavorative ivi impiegate. Sembrava aperta, dunque, la strada per riconoscere ai lavoratori dei call centers i diritti finora loro negati, andando oltre difficoltà ed ostacoli risultati sino ad oggi insuperabili dalla stessa azione sindacale.

Al raggiungimento di questo esito felice avrebbe potuto contribuire la circolare annunciata e poi effettivamente emanata dal ministero del lavoro. La circolare, in effetti, esprime lo sforzo di arginare il fenomeno del lavoro autonomo fittizio, da sempre diffusissimo nel settore, e si sarebbe potuta rivelare davvero assai utile: letta attentamente, peraltro, neppure essa appare risolutiva, non essendosi riusciti ad evitare, neppure in questa occasione, alcuni equivoci di fondo, sempre incombenti quando si discute della distinzione fra lavoro

autonomo e lavoro subordinato.

La circolare dedica pochissimo spazio agli addetti ai call centers da impiegare come lavoratori subordinati, soffermandosi piuttosto ad illustrare le caratteristiche che, nel settore, deve presentare il lavoro a progetto (per questo stesso, dunque, legittimando l'impiego di questa tipologia contrattuale). L'orientamento espresso è quello di considerare senz'altro riconducibili al lavoro subordinato i rapporti di lavoro degli addetti a call centers che operano rispondendo a chiamate degli utenti (in bound). Diverso sarebbe il caso dei lavoratori impiegati per specifiche campagne pubblicitarie (out bound), che potrebbero continuare ad essere utilizzati attraverso lo schema della collaborazione a progetto, dunque come lavoratori autonomi.

Si vorrebbe forse sostenere che quel lavoratore sia subordinato quando risponde al telefono A, per trasformarsi, un attimo dopo, in libero professionista della cornetta quando aziona l'apparecchio B?

A fronte di simile impostazione, non sembra forzato il dubbio che il calvario dei lavoratori dei call centers sia ancora lungi da un accettabile punto di approdo. Dovrebbe infatti essere di tutta evidenza il malinteso su cui la circolare risulta costruita. La circostanza che un imprenditore persegue un obiettivo produttivo circoscritto nel tempo, infatti, di per sé non legittima, per il perseguimento di tale obiettivo, l'impiego di lavoratori autonomi («a progetto»). Se quei lavoratori, privi di una sia pur minima organizzazione produttiva propria, sono destinati

ad operare in un contesto organizzativo altrui, come tipicamente avviene per tutti gli addetti ai call centers, essi restano a tutti gli effetti lavoratori subordinati, da impiegarsi necessariamente come tali, con tutti gli oneri retributivi, normativi e contributivi che ne conseguono, sia pure (eventualmente) attraverso un'assunzione a tempo determinato, qualora ne ricorrano i presupposti legali giustificativi.

Per rendersene conto, del resto, basti pensare all'eventualità, tecnicamente senz'altro possibile, che il medesimo lavoratore sia impiegato vuoi per rispondere alle chiamate dell'utenza, vuoi per promuovere specifiche campagne pubblicitarie: si vorrebbe forse sostenere che quel lavoratore sia subordinato quando risponde al telefono A, per trasformarsi, un attimo dopo, in libero professionista della cornetta quando aziona l'apparecchio B?

Vero è che la circolare cerca di piantare qualche paletto, atto ad individuare l'area del lavoro autonomo genuino: tentativo lodevole, ma sfortunatamente inficiato da una concezione tanto arcaica, quanto astratta del lavoro subordinato. È evidentemente una concezione del genere che permette di immaginare che si abbia lavoro subordinato nei call centers (solo) a fronte delle attività in bound, svolte da lavoratori che si limiterebbero a mettere a «disposizione del datore di lavoro le proprie energie psicofisiche...»: come se la caratteristica del lavoratore subordinato fosse quella di erogare un'attività purchessia, e non fosse invece vero che anche i lavoratori subordinati sono tenuti allo svolgimento di una prestazione che comporti, per il datore di lavoro, un risultato utile a fini produttivi.

È la medesima concezione che porta ad individuare un criterio caratterizzante del lavoro autonomo (a progetto) nella circostanza che gli operatori addetti ad attività out bound avrebbero la possibilità di autodeterminare il proprio ritmo di lavoro: come se il lavoro subordinato dovesse necessariamente coincidere con quello dell'operaio alla catena di montaggio, e non esistessero invece milioni di lavoratori pacificamente subordinati, i cui ritmi di lavoro non sono rigidamente predeterminati.

La circolare, ad ogni modo, cerca di essere più stringente, ipotizzando che il collaboratore a progetto di un call center, per essere veramente tale, non dovrebbe essere soggetto ad alcun vincolo di orario e dovrebbe, viceversa, essere libero di eseguire o meno la prestazione lavorativa, di scegliere in quali giorni effettuarla, a che ora iniziarla e quando cessarla, ecc. Ora, a parte il fatto che è veramente difficile immaginare un'organizzazione produttiva che si affidi a collaboratori tanto volatili, c'è da chiedersi se una prestazione con le caratteristiche indicate non somigli come una goccia d'acqua a quel lavoro intermittente (job on call), che il programma dell'Unione, come il ministro del lavoro ha più volte ricordato, si propone di cancellare (pur trattandosi di una forma, quantunque particolarmente precaria, di lavoro subordinato).

La stessa circolare, del resto, ammette che il contratto di lavoro a progetto possa stabilire fasce orarie di svolgimento della prestazione del collaboratore; specifica che il committente finale della singola «campagna» è individuato (ovviamente, verrebbe da dire) dal gestore del call center, al quale spetta anche di stabilire la durata della campagna, il tipo di attività richiesta al collaboratore

(promozione, vendita, sondaggi, ecc.), persino la tipologia della clientela da contattare. Domanda: non si tratta, appunto, dell'elenco di caratteristiche che si potrebbero rintracciare nella prestazione di un lavoratore subordinato? Per arrivare a questa conclusione, naturalmente, occorrerebbe prendere le distanze in maniera chiara e netta dalla mistificazione del lavoro a progetto: diversamente, per la maggior parte dei lavoratori del settore il problema della precarietà del lavoro appare destinato a rimanere aperto. Resta aperta, in particolare, la questione del trattamento applicabile, a partire da quello retributivo, rispetto al quale la circolare, forse non casualmente, è assolutamente muta (come saranno remunerati i lavoratori impiegati nelle attività out bound? Solo per le chiamate andate a buon fine? E chi stabilisce se una chiamata deve considerarsi tale?).

**Occorreranno
adeguate iniziative
legislative
... non è più
possibile, dopo tanti
anni di attesa,
restare a metà del
guado, dare un colpo
al cerchio ed uno
alla botte ...
occorre imporre
criteri di correttezza
e trasparenza
nella gestione
dei rapporti
di lavoro**

Se ci si volesse chiarire le idee su cosa debba intendersi per lavoro subordinato, del resto, lo si potrebbe fare senza troppe difficoltà, prestando più attenzione alla giurisprudenza della Corte costituzionale: la quale ha ben spiegato che si ha subordinazione, nel senso giuridico (ed economico) del termine, tutte le volte in cui una prestazione lavorativa venga svolta nel contesto di un'organizzazione produttiva altrui ed in vista di un risultato di cui il titolare dell'organizzazione è immediatamente legittimato ad appropriarsi. È quello che, appunto, accade ai lavoratori dei call centers (in bound o out bound che siano): i quali tutti operano senza, sia pur minimi, mezzi produttivi propri e non accedono direttamente al mercato (come invece non può non verificarsi nel caso del vero lavoro autonomo).

La questione delle collaborazioni coordinate e continuative, o me-

glio del lavoro autonomo fittizio, è molto delicata. Una buona parte dei falsi collaboratori autonomi è costituita da giovani lavoratori: i quali, a quanto pare, dopo molto tempo sono tornati ad accordare in misura significativa la propria fiducia alla coalizione di centro-sinistra. Molti di questi giovani collaboratori «autonomi», poi, operano nel pubblico impiego e nutrono legittime aspettative di stabilizzazione dei propri rapporti di lavoro. Il problema, come si vede, è complesso e non si esaurisce affatto nella vicenda dei call centers. Per avviarlo a soluzione non basterà, probabilmente, una circolare ministeriale, pur animata dalle migliori intenzioni, quand'anche essa fosse stata redatta in termini giuridicamente ineccepibili: occorreranno adeguate iniziative legislative (oltre che politiche sindacali più chiare), animate dalla consapevolezza che in proposito non è più possibile, dopo tanti anni di attesa, restare a metà del guado, dare un colpo al cerchio ed uno alla botte. Sarebbe difficile, invece, dare sostanza e credibilità alla sacrosanta battaglia contro il lavoro precario, se il governo non riuscisse seriamente ad imporre anche in casa propria (ovvero nel settore pubblico) quei criteri di correttezza e trasparenza nella gestione dei rapporti di lavoro, che giustamente si vorrebbero vedere praticati dai datori di lavoro privati.

Sulle collaborazioni coordinate e continuative è necessario muoversi, ad un tempo, con prudenza e rigore: non solo per ragioni di equità sociale, ma anche perché suscitare delusioni nei diretti interessati per il governo dell'Unione rischierebbe di essere politicamente deleterio.

Massimo Roccella

Il Sole 24 Ore, 6 maggio 2006

Call center ostaggio dei dogmi

di Michele Tiraboschi

Condotta con le armi spuntate della ideologia e del massimalismo, la battaglia sulla legge Biagi conta le prime vittime. Che, guarda caso, sono ancora una volta i lavoratori. Quelli veri e in carne e ossa beninteso. Sacrificati sull'altare di un programma radicale di politica del lavoro che non solo rifiuta compromessi ma non accetta neppure di fare i conti con la realtà. Un programma intransigente verso le ragioni del riformismo e, per questo motivo, condannato a rifiutare ogni ragionevole soluzione che possa contrastare la vera precarietà.

Dopo la discussa legge della Regione Puglia sul contratto di apprendistato, che ha compromesso l'assunzione di migliaia di giovani, è ora la volta dei call center diventati nel corso degli ultimi anni, e non a torto, l'emblema del lavoro «usa e getta» soprattutto per quanto riguarda giovani e donne. La soluzione prospettata in termini sperimentali dalla legge Biagi, al riguardo, è rimasta nel cassetto. E, pur di non metterla in pratica, il sindacato firma intese non solo fortemente peggiorative per i lavoratori ma che, in taluni casi, si traducono persino in evidenti violazioni di norme di legge da tempo esistenti.

Applicando rigorosamente la legge Biagi risulterebbe infatti vietato il massiccio ricorso nei call center alle collaborazioni coordinate e continuative e al lavoro a progetto. Quantomeno con riferimento alle attività cosiddette in *bound*, nelle quali cioè l'operatore riceve le telefonate e, senza margini di autonomia, è tenuto a fornire adeguate informazioni al cliente. L'alternativa proposta dalla legge 30, tutta da sperimentare nella pratica, sarebbe il tanto vituperato *staff leasing*. Che è rifiutato tuttavia dal movimento sindacale perché realizzerebbe una discutibile dissociazione, sul piano dei principi, tra titolare del contratto (una agenzia di somministrazione) ed

effettivo utilizzatore della prestazione di lavoro (il proprietario del call center).

Poco importa, a chi ragiona per dogmi e ideologie, se il lavoratore in *staff leasing* è assunto con un contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, con tanto di tutela dell'articolo 18, e risulta in aggiunta assistito da un generoso fondo bilaterale finalizzato a sostenere percorsi di formazione professionale e finanche a garantire il reddito in caso di fine lavoro. Pur di non applicare la legge Biagi – che sul punto dà rigorosa applicazione al programma dell'Unione secondo cui il lavoro atipico deve costare di più di quello tradizionale – si è disposti a riconfermare l'utilizzo, più che discutibile nei call center, delle collaborazioni coordinate e continuative nella modalità a progetto e immaginare ipotesi inverosimili di contratti di inserimento e a contenuto formativo.

È questa infatti la clamorosa conclusione cui perviene ora un accordo sindacale pilota, firmato lo scorso 11 aprile da Cgil, Cisl e Uil, relativo alla sorte dei quattromila co.co.co. dell'Atesia. Di questi solo 170 verranno assunti con contratto a tempo indeterminato, ma con un orario settimanale di sole 25 ore pari a circa 650 euro lordi al mese. Ad altri 426 viene offerto, in alternativa allo *staff leasing*, un contratto di inserimento per un periodo massimo di 18 mesi, con sottoinquadramento contrattuale e sempre per un orario settimanale di 25 ore. lo stesso vale per un gruppo di circa 1.100 lavoratori che si troverà assunto con analogo

sottoinquadramento retributivo mediante contratto di apprendistato di durata massima di 36 mesi. Ciò, al di là della dubbia riconducibilità delle attività in oggetto ai contenuti formativi propri dell'apprendistato, ai soli fini di beneficiare dei generosi sconti contributivi previsti per i contratti di formazione, ma in palese violazione della clausola di contingimento prevista dalla legge Biagi che pone un tetto massimo all'utilizzo di questo contratto.

Per garantirne l'effettiva valenza formativa si prevede infatti un limite nella assunzione degli apprendisti pari al 100% dei dipendenti a tempo indeterminato dell'impresa.

La soluzione prospettata in via sperimentale dalla legge Biagi, è rimasta nel cassetto. Applicandola rigorosamente risulterebbe infatti vietato il massiccio ricorso nei call center alle collaborazioni coordinate e continuative e al lavoro a progetto

Risulta evidente come, in questo caso, il rapporto numerico tra apprendisti e lavoratori a tempo indeterminato sia clamorosamente saltato, rendendo giuridicamente impraticabile l'intera intesa. Il tutto per giungere a una modesta riduzione di circa 900 unità del numero dei co.co.co. dell'azienda. Con il che si pone una domanda molto semplice: ma qualcuno ha forse mai chiesto ai lavoratori se preferiscono un precariato a vita, in nome di una battaglia di principio contro la legge Biagi, o non piuttosto l'assunzione stabile e ampiamente tutelata che viene loro garantita tramite lo *staff leasing*?

Michele Tiraboschi
tiraboschi@unimore.it

L'Unità, 30 dicembre 2006

Call center, un accordo apripista

di Alessandro Genovesi

L'importanza dell'accordo, in questi giorni al vaglio dei lavoratori, tra sindacati e il gruppo Almagia va oltre la stabilizzazione a tempo indeterminato di più di 6.000 ragazzi e ragazze, finalmente titolari di diritti come l'articolo 18, le ferie retribuite, la malattia e l'infortunio, la maternità, il Tfr, la previdenza integrativa, i permessi di studio, ecc.

Questo accordo può infatti rappresentare l'apripista di un più ampio intervento nel settore dei call center (in particolare quelli in *outsourcing*). Un settore che in questi anni, non a caso, è divenuto sinonimo di precarietà perché è cresciuto senza (o con poche) regole ed ha generato una massa enorme di profitti, scommettendo, più che sulla qualità dei servizi resi (che pure rappresentano un

elemento essenziale nella catena di creazione del valore delle grandi aziende committenti), sulla compressione dei salari e dei diritti dei lavoratori.

Si è innescata, così, una competizione tutta sui costi, che alla fine ha incoraggiato la deresponsabilizzazione dei grandi committenti, che hanno sistematicamente scommesso su tale tipo di concorrenza.

Oggi vi sono, allora, migliori condizioni per spezzare questo circuito vizioso tra compressione del costo del lavoro – precarietà – scarsa qualità – irresponsabilità dei committenti. Perché vi è sul tavolo questo importante accordo, ma soprattutto perché vi è oggi una capacità di azione sindacale

più incisiva; vi è stato un ruolo positivo svolto dagli ispettori del lavoro; c'è una circolare ministeriale (la «famosa» circolare n. 17/06 che divide «in bound» ed «out bound») che – seppure non perfetta e certo non in grado di sanare storture di fondo della legislazione vigente – fornisce comunque un «rampino» utile. Vi sono migliori condizioni, infine, per merito

Il buon sindacalista è quello che cerca di ottenere le migliori condizioni possibili per i lavoratori ... senza mai rinunciare ad una prospettiva di cambiamento, anche radicale. E mai come oggi, per sconfiggere la precarietà, sono necessari buoni accordi e buone leggi

delle norme proposte in Finanziaria che – seppure poco pubblicizzate – attraverso un sistema di benefici (ricostruzione previdenziale, deduzioni fiscali per le assunzioni a tempo indeterminato, ecc.) rendono economicamente più sostenibile la vera ed unica operazione strategica oggi da fare: innalzare gradualmente, per mezzo di contratti stabili (con diritti e tutele forti), il costo del lavoro nell'intero mondo dei call center.

Solo definendo regole certe, infatti, a partire da quelle contrattuali e stabilizzando verso l'alto un settore così «labour intensive», sarà possibile investire sulla professionalizzazione dei lavoratori, sull'innalzamento della qualità dei servizi, su una competizione tra imprese più trasparenti, potendo così sostenere anche una responsabilizzazione forte dei grandi committenti, sia privati (circa il 70% delle commesse sono di grandi aziende, tra cui numerose multinazionali) che pubblici (committenti di circa il 20% del mercato). In quest'ultimo caso intervenendo anche sulla riforma del codice degli appalti, affinché vengano inglobati i costi del lavoro dipendente come da Ccnl,

sin dalla definizione delle possibili commesse.

Questo deve essere il quadro strategico entro cui, come Sic-Cgil e come Cgil, ritengo ci si debba muovere per gettare le basi – nella fase straordinaria che la Finanziaria apre fino al 30 aprile 2007 – di un'estensione generalizzata dei diritti e delle tutele nel settore dei call center. Un'estensione di diritti che per noi si deve incardinare sul contratto a tempo indeterminato come forma contrattuale normale e maggioritaria nell'intero settore.

Così non solo verrà dimostrato il «bluff» che si nasconde quasi sempre dietro ai contratti a progetto (contratti di lavoro autonomo dentro organizzazioni del lavoro rigide, cui unica ragione di utilizzo risiede nel minor costo per l'impresa), ma si renderà più forte la posizione della Cgil al tavolo previsto nel 2007 per la riscrittura della legislazione sul lavoro (penso, per esempio, alla richiesta di avere un nuovo articolo 2094 nel Codice Civile basato sul principio dell'economicamente dipendente, e ancora al principio per cui un contratto non a tempo indeterminato debba costare di più).

Il buon sindacalista, mi è stato insegnato, è quello che cerca di ottenere sempre, infatti, le migliori condizioni possibili per i lavoratori nel contesto dato (a partire dalla riduzione di quell'esercito di riserva che sono i precari, sempre a disposizione dell'impresa per dividere i lavoratori e metterli l'uno contro l'altro), senza mai rinunciare ad una prospettiva di cambiamento, anche radicale. E mai come oggi, per sconfiggere la precarietà, sono necessari buoni accordi e buone leggi.

Alessandro Genovesi
Segretario nazionale Sic-Cgil

La Repubblica, 27 marzo 2007

Call center, Damiano detta i tempi «In un mese 20mila precari in regola»

di Barbara Ardù

La partita sui precari dei *call center* è ancora aperta. Si chiuderà a fine aprile, data ultima per usufruire delle facilitazioni offerte dal governo. La Cgil, con Alessandro Genovesi, segretario generale del comparto, ha però lanciato l'allarme. Alcune imprese starebbero mettendo in atto scorrettezze per evitare di assumere a tempo indeterminato migliaia di lavoratori. Il ministro del Lavoro Cesare Damiano, che a giugno mise a punto la circolare per regolarizzare i precari della conchetta, è invece più ottimista.

Ministro, lei dice che verranno regolarizzati circa 20mila lavoratori, che verranno tutti assunti con contratto a tempo indeterminato, per lo più part-time. La Cgil lancia invece l'allarme. Come stanno realmente le cose?

«Io credo che dovremo farcela. La normativa introdotta dal governo per facilitare le assunzioni con contratti a tempo indeterminato per chi ne ha diritto, consente di poter giungere a quella cifra. Dal primo gennaio sono già stati siglati 12 accordi e novemila assunzioni sono già state fatte. Ora sono in corso le trattative con altre aziende e credo che arriveremo a 10mila stabilizzazioni. Certo i tavoli sono ancora aperti, ma entro il mese di aprile dovranno chiudersi».

Perché allora la Cgil lancia l'allarme sostenendo che molti imprenditori del settore tenta-

no di svicolare e "truccano le carte"?

«Perché sicuramente non tutte le aziende stanno tenendo lo stesso atteggiamento. Parte del sistema preferisce rimanere alle vecchie regole. E il discorso è valido in assoluto, non solo per i *call center*. Le incentivazioni proposte dal governo per stabilizzare i precari valgono infatti per tutto il sistema delle imprese. Noi abbiamo voluto partire dai *call center* perché hanno un valore simbolico. È un settore cresciuto in fretta e dove lavorano soprattutto donne e giovani ad alta scolarizzazione. Ma c'è anche un altro obiettivo, le regole devono essere uguali per tutte le imprese, al contrario alcune si troverebbero in vantaggio».

Lei dice che la data limite è il 30 aprile. E dopo?

Lei dice che la data limite è il 30 aprile. E dopo?

«Chi si ostinerà a non stabilizzare il lavoro commetterà un errore. Terminato aprile riprenderà infatti l'azione ispettiva che ora è ferma, proprio in vista della chiusura degli accordi. In secondo luogo noi continueremo ad avere contatti con le aziende committenti, che sono poi quelle che forniscono il lavoro ai *call center*. L'obiettivo è evitare che le imprese virtuose, che mettono in regola i lavoratori, si trovino poi svantaggiate nella concorrenza con le imprese "irregolari". I committenti sono stati già convocati a suo tempo e continueremo ad avere incontri periodici con lo-

ro».

E per la parte pubblica?

«È stato sottoscritto un protocollo Stato-Regioni. Nel mio piccolo io ho fatto mettere in regola i lavoratori del *call center* cui si appoggia il mio ministero».

Assocontact, l'associazione che raggruppa i più importanti imprenditori del settore, sostiene che le imprese sono pronte a mettersi in regola, ad attenersi alle regole dettate dalla sua circolare. Anzi rivendica che sono state proprio le grandi aziende a chiedere regole certe per tutti. Accusano quindi la Cgil di alzare un polverone inesistente. Lei cosa risponde?

«Io chiedo un'azione di coerenza a tutti, alle imprese, al governo e ai sindacati. Ma, ripeto, sbaglierebbero quelle aziende che ritenessero di non adeguarsi».

Avete i mezzi per le ispezioni?

«Certo, le ispezioni sono una normale attività amministrativa e oggi abbiamo più ispettori di prima grazie alle ultime assunzioni previste dalla Finanziaria. Tutto ciò che facciamo è a favore dei giovani e per la crescita delle imprese di qualità. È questo che tutti dovrebbero comprendere».

Barbara Ardù

BANCA DATI CONTRATTI DI STABILIZZAZIONE*

Azienda	Data	Firmatari	Collaboratori			Stabilizzazione					Ccnl applicato
			n	%	note	TD	TI	PT	AP P	Note	
Gruppo Almagiva	13/12/2006	Slc, Fistel, Uilcom (nazionali e territoriali) e RSA	6300	43,84			x	x		TI part-time 20 ore/sett	tlc
Gruppo Telework	26/04/2007	Slc, Fistel, Uilcom	473	3,29		x	x	x		TI e TD part-time da 20 ore/sett	tlc
Gruppo Comdata SpA	12/01/2007	RSA e RSU, SLC, Fistel, Uilcom	0	0,00							
Tecnocall Srl	27/04/2007	Unione industriali Pescara, CGIL	18	0,13	15 TI+ 3 apprend		x	x	x	TI part-time, apprendistato	
Esedra, Eurodigit, Cominf	31/10/2006	Filcams, Nidil e RSA	0	0,00			x		x	TI, apprendistato tutti - 29 anni	
BFS Srl	8/02/2007	RSA e Filcams, Nidil, Fiscat, Uiltucs, CPO	0	0,00	stabilizz, secondo accordo 9/06/2004		x			TI	
CSI Management	12/04/2007	Filcams Roma sud, Nidil Roma sud	35	0,24			x	x		TI part-time 30 ore/sett	Commercio, Terziario
Exprivia Projects SpA	17/04/2007	RSA e Fiom, NIDIL Roma sud, UILM, CPO	72	0,50			x			TI full-time n.7; TI part-time n. 65	Metalmeccanico
Eko Group Srl	18/04/2007	FILCAMSRoma sud, NIDIL Roma sud	0	0,00			x				terziario servizi
B2 Win SpA	27/04/2007	SLC, FISTEL, UILCOM, NIDIL	451	3,14	351 TI+ 100 apprend		x	x	x	TI n.66 full-time, restanti part-time, apprendistato 24 mesi part-time 30ore/sett	tlc
RBS Srl	27/04/2007	Uiltucs, Nidil, Filcams	86	0,60			x	x		TI	terziario servizi
Dacom Srl	26/04/2007	Filcams Roma sud, Nidil Roma sud	32	0,22			x	x		TI 28 part-time 27 ore/sett, 2+2 full time	Commercio, Terziario
CM Isitel SpA	27/04/2007	Unione industriali di Rm/Fiom, Nidil e RSU	42	0,29	4+38		x	x		4 TI full-time, 38 TI full e part time	
ESSETI Srl	24/04/2007	Nidil, SLC, ALAI, CPO, UIL Liguria	25	0,17		x		x		TD 24 mesi	tlc
Call & Call - Genova	26/04/2007	NIDIL-SLC, Uiltucs, CPO, UIL Liguria ALAI e RSA	60	0,42		x	x	x	x	TI,TD (n.5), apprendistato (n.5) part-time 30 ore/sett	tlc
Gruppo Omnia Network Roma	12/04/2007	Filcams, Nidil e RSA	35	0,24			x			TI part-time 30 ore/sett	Commercio e servizi
In & Out SpA Roma	23/04/2007	slc, FISTEL, UILCOM, ALAI, CPO, nidil	746	5,19			x	x		TI part-time 36 ore/sett	tlc
PAFCOM srl Napoli	27/04/2007	CGIL, NIDIL, UIL, CPO Uil,	10	0,07			x	x		TI part-time 20 o 30 ore/sett.	Commercio
Global center Italia srl	30/04/2007	CGIL, NIDIL-CGIL, Slc	13	0,09						TI part-time 4 ore/giorno	tlc
Omnia network SpA Napoli	30/04/2007	UIL Reg., CPO UIL, UILCOM Reg.,	132	0,92			x		x	TI n.103, apprendistato n. 29, part-time 5 ore/giorno	tlc
Optima service Srl Napoli	30/04/2007	CGIL Napoli, SLC, NIDIL	0	0,00			x			TI part-time 20/ore	
Gest Line Spa	27/04/2007		0	0,00							
Fast Services Cast. di Stab.	26/04/2007	CGIL, CISL, UIL	2	0,01			x		x	TI part-time 20 ore/sett, apprendistato	Commercio, Terziario

* La tabella è stata elaborata utilizzando la banca dati degli accordi di stabilizzazione disponibile al sito www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voce *Call center*.

Advert Srl Napoli	24/04/2007	CGIL, SLC, NIDIL, UIL, UILCOM, CPO UIL, CISL	11	0,08			x			TI part-time 20 ore/sett	tlc
Telic Datel Voice		SLC-CGIL FISTel-CISL UIL-COM-UIL	1850	12,87				x		TI part-time 20 ore sett, contratto di inserimento	tlc
Life service SaS	24/04/2007	ALAI CISL NIDIL – SLC CGIL CPO UIL	2	0,01			x			TI full-time	tlc
Multiservice	24/04/2007	ALAI CISL NIDIL – SLC CGIL CPO UIL	5	0,03			x	x		TI part-time, 4 ore gior.	tlc
CALL & CALL La Spezia	24/04/2007	Assocontact, ALAI CISL NIDIL – SLC CGIL CPO UIL, RSA	200	1,39			x		x	TI (> o < 30 ore sett.), apprendistato	tlc
Società Giugno 2001 Srl	23/04/2007	Nidil e Filcams	5	0,03			x	x		TI full e part-time	Commercio, Distribuzione, Terziario.
Televoice SpA	27/04/2007	ALAI CISL NIDIL – SLC CGIL CPO UIL, RSA	66	0,46	compresi TD	x	x	x		TI e TD (collaboratori part-time <20 >25 ore sett.)	tlc e terziario
TeleCall	27/04/2007	SLC e Nidil	3	0,02			x		x	TI 30 ore sett. e apprendistato	tlc
Media Call Srl e Com.net Srl	26/04/2007	FILCAMS, SLC e Nidil	280	1,95			x	x	x	TI part-time (4 ore gior.), apprendistato (mass. 67)	tlc
Omnia Service Center Milano	27/03/2007	FILCAMS, Nidil e RSA	509	3,54	418 (+91 TD)	x	x	x		TI e TD part-time (tempo ind. Per TD)	Terziario
Opera Netcenter Srl	20/04/2007	SLC e Nidil	23	0,16		x	x			TI e TD	tlc
Call & Call Milano	24/04/2007	FILCAMS, SLC e Nidil	60	0,42	> 60		x		x	TI (30 ore sett.), apprendistato	tlc
RAF SpA	23/04/2007	SLC, FISTEL, UILCOM	60	0,42	> 60		x		x	TI (30 ore sett.), apprendistato (max 10)	tlc
Omnia network SpA Bari	09/02/2007	SLC e Nidil	240	1,67	240 c.a.	x	x	x		TI part-time, 4 ore gior. (inbound); anche TD (outbound)	tlc
In & Out SpA Taranto	11/04/2007	SLC, FISTEL, UILCOM	1568	10,91			x	x		TI part-time, 36 sett.	tlc
Electa SpA	04/04/2007	CGIL, CISL., UIL, ALAI, NIDIL, CPO, RSU	183	1,27			x	x		TI part-time (40% a 20 ore sett; 30% a 25 ore; 30% a 30 ore)	
Punto Srl	26/04/2007	CGIL, CISL, UIL, FICALMS, FISASCAT, UILTUCS, ALAI, NIDIL, CPO,	5	0,03			x	x		TI part-time (2 a 20 ore sett; 2 a 24 ore; 1 a 30 ore)	terziario, distribuzione e servizi
Kistio Srl	26/04/2007	CGIL, CISL, UIL territoriali	8	0,06			x			TI Full-time e part-time (4 a 20 ore; 1 a 24 ore; 2 a 30 re)	tlc
Stream Italy Srl Cagliari	24/04/2007	CGIL, CISL, UIL territoriali, FICALMS, FISASCAT, UILTUCS,	5	0,03	Solo inbound		x	x		TI full-time (2) e TD Full time (1) e part-time (20 e 30 ore sett.)	Commercio e terziario
INNOVACONSULTING Srl	27/04/2007	FISAC, CdLM Cagliari, Nidil,	94	0,65			x	x		TI part-time (20 ore sett.)	ANIA
Telegate Italia Srl	19/01/2007	Confindustria, CGIL, CISL, UIL territoriali, SLC, FISTEL, UILCOM	418	2,91	solo inbound	x	x	x		TI (80%) e TD part-time (4 ore sett. su 7 gg.)	Grafico Editoriale
ANSWERS S.p.A., Audiotex S.r.l Centro Telemarketing Srl	22/10/2006	CGIL, NIDIL-CGIL, CISL, UIL territoriali	100	0,70						non specificato	tlc
Koinè Srl	18/04/2007	Unindustria, Nidil, SLC, FISTEL, UILCOM	90	0,63			x			TI (orario non specificato) e apprendistato (8)	Tlc
OUTS Srl	20/04/2007	Nidil e SLC	7	0,05			x	x		TI (orario non specificato)	tlc
GMC International Srl	20/04/2007	Nidil e SLC	36	0,25			x			TI full-time e part-time (orario non specificato)	Tlc
Ethos	23/03/2007	Slc e Nidil Firenze	11	0,08			x	x		TI part time e full time	tlc
Totali			14371	100,00		8	43	27	11		25

Scuola di Alta Formazione in Relazioni Industriali e di Lavoro

Ti indichiamo una ragione principale, tra le molte che possono rendere attraente la nostra Scuola di Alta Formazione. Ti proponiamo l'iscrizione perché il nostro obiettivo è quello di metterti nella condizione di dare sempre il meglio di te, valorizzando appieno le tue inclinazioni e i tuoi talenti. Oggi, nel tuo percorso formativo ed educativo; domani, quando sarai stabilmente entrato nel mondo del lavoro. Se tu lo vorrai il nostro legame con te proseguirà a lungo, ben oltre la delicata fase di ingresso nel mondo del lavoro agevolata dai nostri servizi di *placement* e da una consolidata rete di relazioni con il mondo delle imprese e delle istituzioni. Il nostro metodo formativo, e la nostra scommessa educativa, consistono infatti nel credere fortemente in te. Faremo di tutto affinché anche tu possa sempre credere in noi e sostenere, in futuro, la nostra attività. Essere alunno della **Scuola di Alta Formazione in Relazioni Industriali e di Lavoro** della Fondazione "Marco Biagi" è un prezioso segno distintivo che, ne siamo certi, ti accompagnerà sempre, anche nella tua vita lavorativa, non lasciandoti mai solo.

Esistono certamente in Italia numerose altre sedi di alta formazione che hanno come oggetto quel meraviglioso spaccato delle relazioni umane che sono le relazioni industriali e il lavoro. Il valore aggiunto della nostra proposta formativa ed educativa sta proprio nel metodo che abbiamo scelto o, meglio, ereditato dall'insegnamento del professor Marco Biagi. Un metodo fortemente innovativo almeno nel nostro Paese, perché ispirato alla dimensione interdisciplinare e comparata delle relazioni industriali e di lavoro, e che si caratterizza per la forte motivazione e il senso di appartenenza che lega i docenti, i ricercatori, i collaboratori esterni, gli studenti (passati, presenti e futuri) della nostra Scuola. Gli studiosi, gli insegnanti e i giovani studenti che animano la Scuola di Alta Formazione in Relazioni Industriali e di Lavoro della Fondazione "Marco Biagi", pur provenendo da ogni parte del mondo, parlano un linguaggio comune che è quello della passione e della determinazione nel migliorarsi sempre e nell'aiutarsi gli uni con gli altri. Abbiamo, in altre parole, quello che Socrate chiamava *il prurito delle ali*, il che non guasta anche con riferimento alla nostra specializzazione disciplinare, visto che il fattore centrale delle relazioni industriali e del lavoro sono la formazione e la motivazione della persona, la cosiddetta risorsa umana.

Se dunque avete una passione per le relazioni industriali e di lavoro, nella loro multiforme dimensione giuridica, sociale, economica ed organizzativa, e desiderate un metodo di insegnamento innovativo con un titolo di studio facilmente spendibile non solo sul mercato del lavoro nazionale ma anche comunitario e internazionale, questo è il posto giusto per voi. Grazie anche ai nostri servizi di *placement* e alla già ricordata rete di relazioni con il mondo delle imprese e delle istituzioni la nostra offerta formativa è infatti pensata in funzione delle concrete esigenze del mondo del lavoro così come non di rado contribuisce anche ad aiutare lo stesso mondo delle imprese, che ci sostengono in varie forme a partire dalla delicata fase progettuale, a riposizionarsi sui mercati attraverso l'apporto di figure professionali costruite *ad hoc* dai nostri docenti e ricercatori in funzione di quelli che sono e saranno i fabbisogni professionali dei prossimi decenni.

Michele Tiraboschi

Maggiori informazioni sono disponibili sul sito internet www.fmb.unimore.it

Approfondimenti e documentazione

Per ulteriori approfondimenti si veda il sito www.fmb.unimore.it, Indice A-Z, voce **Call center**.

In questa sezione del sito è possibile consultare una biblioteca virtuale, completa ed in continuo aggiornamento, di documentazione sul diritto del lavoro e sulle discipline ad esso connesse, organizzata in un indice analitico, in ordine alfabetico. È una banca dati che svolge anche funzione di supporto alle pubblicazioni scientifiche di Adapt.

In particolare si segnalano:

Studi ricerche e percorsi di lettura

11-14 settembre 2006 – Perù – Industrial relations and global service outsourcing: The swanky sweatshops of Asia, Rene E. Ofreneo, Christopher Ng. and Jose Umali, XIV IIRA world congress, Lima.

11-14 settembre 2006 – Perù – Quality of Employment Generated at B. P. O. Sector in India, Seema Singh, XIV IIRA world congress, Lima.

12 maggio 2006 – P. Marengo, Staff Leasing: flessibilità alle aziende e garanzie alle persone.

16 aprile 2006 – M. Tiraboschi, Il lavoro a progetto in attesa della "circolare Maroni": ampi margini di intervento anche nei *call center*.

Siti internet

- <http://www.cgil.it/terziario/MediaTelecomunicazioni/index.htm>
Sito della Cgil - Dipartimento Reti Terziario & Cooperazione che raccoglie tutta la documentazione riguardante le vicende dell'organizzazione dei *call center*, tra cui gli accordi sindacali di stabilizzazione oggetto di analisi in questo Dossier.
- www.club-cmmc.it
Sito di Customer Management Multimedia Callcenter (Associazione CMMC) che raggruppa circa 80 aziende che attuano strategie Crm attraverso *contact center* e società che aderiscono agli obiettivi di CMMC.
- www.callcentermagazine.com/
Magazine dell'International Customer Management Institute che offre novità e aggiornamenti relativi a tecnologie, servizi e strategie per i *contact center*.
- www.cca.org.uk/
Sito della società inglese CCA (Contact Center Association). Organizzazione indipendente che riunisce 600 membri del settore pubblico e privato e che offre ai propri associati una ampia offerta di servizi, nonché la promozione di *best practices* nel settore dei *call center*.
- www.contactcenterworld.com/main.asp
Sito della principale organizzazione che offre servizi di consulenza di alto livello alle aziende nel settore dei *call center* nel mondo.
- www.pane-rose.it/files/index.php?c7:014
Sito dell'Associazione «Il pane e le rose» per la promozione di indagini e inchieste sulle condizioni materiali di lavoro e di vita delle lavoratrici e dei lavoratori. In particolare si segnala la pagina dedicata ai *call center*.

ASSOCIAZIONE PER GLI STUDI INTERNAZIONALI E COMPARATI SUL DIRITTO DEL LAVORO E SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Direttore

Michele Tiraboschi

Redazione

Marouane Achguiga; Carmen Agut Garcia; Francesco Basenghi; Eliana Bellezza; Bellinvia Tiziana; Chiara Bizzarro; William Bromwich; Giuliano Cazzola (*senior advisor*); Alessandro Corvino; Lorenzo Fantini; Rita Iorio; Simona Lombardi; Stefano Malandrini; Flavia Pasquini; Niccolò Persico; Pierluigi Rausei; Alberto Russo; Olga Rymkevitch; Anna Maria Sansoni; Simone Scagliarini; Iacopo Senatori; Carlotta Serra; Silvia Spattini; Chiara Todeschini.

Coordinatore di redazione

Marina Bettoni

La documentazione è raccolta in collaborazione con:

CISL - Dipartimento del mercato del lavoro

CONFCOMMERCIO - Servizio sindacale

CONFINDUSTRIA - Ufficio relazioni industriali e affari sociali

UIL - Dipartimento del mercato del lavoro

La giurisprudenza di merito è raccolta in collaborazione con:

Assindustria Genova

Associazione Industriale Bresciana

Associazione Industriali della Provincia di Vicenza

Confindustria Bergamo

Unione degli Industriali della Provincia di Pordenone

Unione degli Industriali della Provincia di Treviso

Unione degli Industriali della Provincia di Varese

Unione Industriale Torino

Soci ADAPT

Abi; Adecco; Agens; Agenzia Regionale per il Lavoro – Regione Lombardia; Ailt; Ali S.p.A.; Ancc – Coop; Ance; Aplà; Associazione Industriali della Provincia di Vicenza; Assaereo; Banca Popolare Emilia Romagna; Barilla G. e R. F.III S.p.A.; Cisl; Cna Nazionale; Cna Modena; Comune di Milano; Comune di Modena; Confapi; Confartigianato; Confcommercio; Concooperative – Elabora; Confindustria; Confindustria Bergamo; Confsal; Coopfond – Legacoop Nazionale; CSQA Certificazioni S.r.l.; Electrolux – Italia S.p.A.; Esselunga S.p.A.; Fastweb; Federalberghi; Federdistribuzione; Federmeccanica; Filca – Cisl; Fipe; Fondazione Studi – Consulenti del Lavoro; Générale Industrielle S.p.A.; Gruppo Cremonini S.p.A.; Il Sole 24 Ore; Inail; Inps; Italia Lavoro S.p.A.; Legacoop Emilia Romagna; Manutencoop; Meta S.p.A.; Metis S.p.A.; Micron Technology Italia S.r.l.; Movimento Cristiano Lavoratori; Obiettivo Lavoro; Poste italiane S.p.A.; Provincia di Bergamo; Provincia di Verona; Randstad Group Italia S.p.A.; Telecom S.p.A.; Ugl; Uil; Umana S.p.A.; Vedior.