

## Sfida call center

*Eugenio Vite\**

### 1. Introduzione

In tutti i paesi industrializzati i call center hanno avuto un rapido incremento negli anni novanta, con significativi mutamenti dovuti sia alla tecnologia sia alle richieste da parte dei committenti di servizi di Contact Center, capaci di gestire diversi canali di comunicazione (dalle telefonate alle chat online e ai social network). Il settore, in Italia, è passato da circa 700 dipendenti nel 1993 a 65mila nel 2002, poi 190mila nel 2004 fino ad arrivare a 250mila degli ultimi anni, rappresentando l'1 per cento della forza lavoro, in linea con i trend europei (Fortunato, 2013).

Se questi sono i numeri, dal punto di vista qualitativo i mutamenti, in gran parte *technology-driven* (Aksin, Armony, Mehrotra, 2007), sono stati generati da una crescente competizione sul mercato, dalla ricerca di qualità unita all'introduzione di sistemi automatizzati, e anche dal ricorso a scelte di localizzazione in contesti in cui il costo del lavoro è più basso.

Le attività di call center fanno parte di processi più ampi di produzione, è importante dunque osservare tali servizi da una prospettiva processuale (Glucksmann, 2004). Su questa scia si proverà a dar conto di buone pratiche nelle relazioni industriali, a partire dalle principali dinamiche del lavoro sperimentate dalle operatrici e gli operatori, e insieme dalle principali sfide del settore in Italia. I due casi di contrattazione che saranno analizzati, uno nazionale e uno aziendale, sono frutto della complessità che il settore vive. Per cogliere meglio gli effetti delle dinamiche tipiche del settore si è scelto come caso di contrattazione aziendale una importante impresa che offre ser-

\* Eugenio Vite è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università della Calabria.

Per le preziose informazioni, l'accesso a molti documenti e lo scambio d'idee sui temi di questo articolo, desidero ringraziare in particolare Daniele Carchidi (segretario regionale Slc Cigl Calabria).

vizi in *outsourcing* a grossi committenti. Da questo punto di osservazione ci siamo chiesti quali logiche siano prevalenti da parte del sindacato e quali siano le sfide in termini di miglioramento delle condizioni di lavoro e dei diritti, in un settore che in base alla narrazione diffusa è luogo di precarietà e sfruttamento. La prima questione è se tale narrazione sia confermata e, soprattutto, quali siano le condizioni e le dinamiche delle relazioni industriali in un'azienda leader a livello nazionale in questo settore.

## 2. I servizi di call center

Sotto l'etichetta «call center» possiamo collocare diverse organizzazioni, dagli uffici reclami degli inizi ai moderni *contact center*. Nonostante le differenziazioni, è possibile far riferimento a un'unica definizione: quella oggi più utilizzata è fornita da Cmmc (Customer Management Multimedia Competence), associazione mondiale che raggruppa molti call center. La definizione parla di una «organizzazione che svolge – all'interno di aziende ed enti o all'esterno, ma per proprio conto – servizi specializzati di interazione mediante telefono e/o altri media (fax, e-mail, internet) con clienti e/o utenti in modo strutturato». L'interazione con clienti e utenti viene definita «strutturata» e l'utilizzo della tecnologia risulta caratterizzante. In particolare, l'introduzione dell'*Automatic calling distribution system* (Acds) trasforma non solo il modo di lavorare, ma anche la modalità del consumo. Questo sistema computerizzato, riceve le chiamate e le smista automaticamente agli operatori (che possono essere fisicamente vicini o sparsi in diversi paesi del mondo). Inoltre, insieme alla chiamata l'operatore riceve dal sistema un record, in cui sono memorizzati tutti i dati di chi chiama. Questa automatizzazione secondo alcuni ha dato vita a nuovi processi di lavoro, ragion per cui è possibile parlare di call center come di nuovi sistemi socio-tecnici (Glucksmann, 2004; Taylor, Bain, 1999; Winiecki, 2004).

Come espressione del lavoro «*front-line*», lo studio del lavoro nei call center ha dato vita a due posizioni da situare agli estremi di un *continuum* teorico «*old economy - new economy*» (Greco, 2006). Anche Avola e Palidda (2013) osservano che l'eco più ampia, nella pubblicistica e nel dibattito pubblico, l'ha avuta il filone di studi che definisce i call center come nuove fabbriche dei servizi: per l'elevata standardizzazione di tempi e procedure e per altri fattori quali il controllo gerarchico, le scarse opportunità di carriera,

i conseguenti problemi di alienazione si parla di taylorismo informatizzato e di nuove catene di montaggio (Taylor, Bain, 1999).

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro nei call center, Frenkel (1999) propone un modello ibrido (*Mass customized bureaucracy*) che tende a mantenere una matrice burocratica, associata a caratteri di personalizzazione.

La letteratura sul rapporto tra call center e sindacati, invece, se comparata alla vasta produzione scientifica sul settore, è relativamente ridotta.

In uno studio su venti call center australiani, Russell (2008) analizza la percezione dei lavoratori sui sindacati e pone l'attenzione sulle implicazioni per l'organizzazione sindacale. Emerge un quadro interessante da «uovo e gallina»: gli elementi di crescita per i sindacati sono legati all'efficacia della loro azione in termini di difesa e promozione degli interessi dei lavoratori, ma questo presuppone una certa presenza e forza nell'organizzazione. La conclusione è che, con tali premesse, la leadership deve arrivare dalla base ed è intimamente legata alle concrete condizioni di lavoro degli operatori. In questo senso, dall'analisi del caso italiano emerge che la tutela dei propri diritti sul posto di lavoro e la fiducia nel delegato sindacale sono i principali motivi di iscrizione al sindacato, mentre per la non iscrizione pesano più le mancanze e criticità dell'organizzazione sindacale che la capacità delle aziende di rispondere alle esigenze dei lavoratori (Vite, 2012).

Taylor e Bain (2003), facendo riferimento a condizioni di lavoro che possono essere considerate «oppressive» (elevato numero di chiamate, controllo), notano che insoddisfazione e rimostranze verso il processo di lavoro non sono sufficienti per il successo dell'organizzazione sindacale: dallo studio emerge la necessità di una solida leadership interna, insieme al riconoscimento della rottura del contratto psicologico da parte del *management*. Restando ancora nell'ambito del *labour process*, sulla base di uno studio relativo a un call center del settore bancario nel Regno Unito<sup>1</sup>, Rose (2002) sottolinea come a fronte di un basso livello di *commitment* verso l'azienda (dovuto alla frustrazione per operazioni di lavoro ripetitive e altamente controllate) è alto il livello di sindacalizzazione degli operatori, nonostante un certo grado di insoddisfazione verso l'azione dei delegati sindacali. In casi come questo, dunque, prevale la protezione e la sicurezza offerte dall'appartenenza al sin-

<sup>1</sup> Si tratta di un call center *in-house* (del gruppo Barclays) con più di cinquecento dipendenti.

dacato. Ma, in uno studio più ampio sul settore finanziario nel Regno Unito, Bain e Taylor (2002) notano come molti elementi strutturali del lavoro nei call center non sono favorevoli all'organizzazione sindacale: postazioni di lavoro individuali con rapporti «one to one» con i clienti esterni, scarsa disponibilità di tempo e un elevato *turnover*.

In un'analisi europea del lavoro nei call center (Altieri, 2002) le principali differenze riscontrate tra i paesi presi in esame sono relative a (1) livelli di affiliazione, (2) presenza di confederazioni multisettoriali, (3) tradizione culturale nazionale, (4) modelli organizzativi interni del sindacato, (5) strategie di mantenimento ed estensione della *membership*. Molti di questi elementi fanno riferimento a peculiarità giuridiche, culturali e istituzionali nazionali, a conferma di quanto sia decisivo il quadro istituzionale e regolativo.

### 3. Il settore in Italia: condizioni di lavoro e sfide

In Italia, secondo alcune stime delle parti sociali, quello dei call center è un settore con un fatturato di 1,3 miliardi di euro (1,9 considerando anche subappalti, lavoro all'estero e *back office*), 200 aziende sul mercato e 80mila lavoratori.

Per fornire un quadro d'insieme del caso nazionale è stato condotto uno studio (Fortunato, 2013; Fortunato, Palidda, 2012) a partire da una *survey* su operatori e imprese di call center in quattro regioni italiane (Lombardia, Lazio, Calabria e Sicilia). Prima di ciò, gli studi italiani sui call center avevano posto l'attenzione su casi locali e specifiche aree del paese, con approcci di tipo prevalentemente qualitativo. Dallo studio emerge che i fattori interni ed esterni che condizionano livelli di soddisfazione, scelte e prospettive professionali degli operatori e delle operatrici intervistati, sono complessi e diversificati in base ai territori e alle mansioni.

Dai dati a disposizione possiamo ora approfondire alcune questioni chiave e analizzare brevemente, ad esempio, le prospettive di lavoro nel call center in cui si lavora, che sono correlate, negativamente, ai livelli di soddisfazione osservati sopra. I diversi *items* si possono sintetizzare in due principali prospettive<sup>2</sup>: una è legata all'*exit*, l'altra rimanda all'idea di restare all'interno

<sup>2</sup> «Restare» (Ottenere la sicurezza occupazionale, Ottenere buone prospettive di guadagno, Fare carriera, Ottenere maggiore autonomia nel proprio lavoro, Specializzarsi a livello

Tab. 1 – Prima prospettiva di lavoro nel call center per provincia\*

	MILANO	ROMA	COSENZA	CATANIA
RESTARE	55,20%	51,70%	51,10%	44,60%
ANDARE VIA	44,90%	47,90%	46,30%	54,70%

\* Laddove la somma non è uguale a 100 è a causa della risposta «Altro».

del call center in cui si lavora. I dati offrono uno spaccato interessante, distante da tante narrazioni, in quanto a prevalere è la prospettiva del restare.

Tranne che per gli operatori dell'area di Catania, in cui si sono osservati livelli molto bassi di soddisfazione<sup>3</sup> (Avola, Palidda, 2013) e in cui è più alta l'incidenza dei contratti a tempo indeterminato, le altre aree geografiche vedono una prevalenza della prospettiva «restare». In particolare, nell'area di Milano questa prospettiva è più diffusa (55 per cento). Per motivi di spazio non è possibile qui approfondire le possibili motivazioni, ma si può ipotizzare che, anche in questo caso, si tratta di una combinazione di fattori biografici individuali e di contesto territoriale. Sul piano delle fasce di età, infatti, l'area di Milano ha una concentrazione maggiore di over 40 (42 per cento degli intervistati), e una minore incidenza di laureati. In questo caso dunque la prospettiva del restare nel call center è da collegare a ragioni anagrafiche e biografiche.

Discorso diverso per l'area di Cosenza (2 per cento di over 40 e 42 per cento di laureati), dove la particolare conformazione del mercato del lavoro inibisce strategie di *exit* e rafforza indirettamente il contratto psicologico con l'azienda (Fortunato, Palidda, 2012; Vite, 2013).

Le prospettive sono incomplete se non si esaminano le ragioni delle scelte. Anche in questo caso emergono elementi interessanti per la costruzione del nostro *frame*. Tra le ragioni che hanno portato gli intervistati a lavorare in un call center, al primo posto, in tutte le aree, prevale la mancanza di al-

lavorativo); «Andare via» (Lavorare nel call center finché non trovo un lavoro migliore, Temo di perdere il lavoro, Intendo interrompere il rapporto di lavoro).

<sup>3</sup> A partire dai dati della stessa *survey*, Avola e Palidda (2013) distinguono tra soddisfazione intrinseco-relazionale – relativa ad aspetti socio-organizzativi e all'attività lavorativa in sé –, ed estrinseca – relativa al sistema delle ricompense tangibili, dirette e indirette, legate al proprio lavoro. Confrontando i livelli di soddisfazione tra gli operatori di Catania e Milano, i primi si dichiarano meno soddisfatti nel campo della soddisfazione estrinseca, mentre relativamente alla soddisfazione intrinseco-relazionale non si osservano sostanziali differenze.

ternative (35 per cento). Al secondo posto, la ragione principale è la conciliabilità con gli impegni esterni (24 per cento). Nel caso di quest'ultima, dalla composizione per genere non si evidenzia nessuna differenza sostanziale, mentre ad avere più peso sono, ancora una volta, territori ed età: nell'area di Cosenza la mancanza di alternative è la prima ragione di scelta per il 46 per cento degli intervistati; nell'area di Milano la conciliabilità è la principale ragione per il 32 per cento degli intervistati. In ogni caso, resta sempre invariata la posizione di queste due ragioni (primo posto e secondo posto) tra le risposte a disposizione.

Un altro aspetto utile per il nostro approfondimento è il rapporto degli operatori con il sindacato. I dati, analizzati da chi scrive anche in Fortunato e Palidda (2012), offrono infatti uno spaccato delle opinioni nei confronti del sindacato e delle conseguenti scelte in un settore in cui, come visto, prevalgono ragioni d'ingresso che possiamo definire di tipo residuale. In più, se la prospettiva del restare prevale, anche se di poco, su quella di *exit*, ci si può ragionevolmente chiedere quali siano le caratteristiche dell'opzione *voice*, di cui il sindacato è una parte.

Il primo dato da osservare è la composizione degli iscritti al sindacato per contratto di lavoro: l'81 per cento degli iscritti sono dipendenti con contratto a tempo indeterminato. Questo dato, sebbene non aggiunga nulla di nuovo, conferma che anche in questo campione il lavoro stabile è più sindacalizzato rispetto ad altre forme contrattuali.

Posta questa prima osservazione, vediamo che tra gli iscritti al sindacato (26 per cento dell'intero campione) la ragione prevalente d'iscrizione è la tutela dei diritti sul luogo di lavoro (67 per cento degli iscritti). L'elemento di fiducia nei confronti del delegato sindacale è una ragione di scelta per il 10 per cento degli intervistati. L'elemento ideologico è marginale (4 per cento), così come la possibilità di fare carriera (1 per cento).

Tra i non iscritti al sindacato (75 per cento dell'intero campione) le ragioni di non iscrizione, restituiscono informazioni forse ancora più interessanti. La capacità dell'azienda di rispondere direttamente alle esigenze dei lavoratori influisce nel 29 per cento dei casi. Altre motivazioni riconducibili invece a criticità percepite del sindacato hanno nel complesso più peso.

Questi dati sembrano confermare la già citata ipotesi di Russel (2008), secondo cui in questo settore è importante che la leadership sindacale arrivi dalla base, per una più efficace tutela degli interessi dei lavoratori e un rafforzamento dell'organizzazione sindacale stessa.

Tab. 2 – Ragioni di iscrizione al sindacato

	PERCENTUALE
PER TUTELARE I MIEI DIRITTI SUL LUOGO DI LAVORO	67%
PERCHÉ NE CONDIVIDO GLI ORIENTAMENTI E LE STRATEGIE	7%
PER MOTIVI IDEOLOGICI	4%
PER FARE CARRIERA	1%
PER I SERVIZI OFFERTI	6%
PERCHÉ HO FIDUCIA NEL DELEGATO SINDACALE	10%
PER ALTRO MOTIVO	5%

Tab. 3 – Ragioni di non iscrizione al sindacato

	PERCENTUALE
SE HO UN PROBLEMA NE PARLO CON IL MANAGEMENT	29%
PERCHÉ NON NE CONDIVIDO MODO DI OPERARE STRATEGIE	15%
PERCHÉ LE AZIONI DEL SINDACATO DANNEGGIANO L'AZIENDA	1%
PERCHÉ IL SINDACATO IN AZIENDA CONTA POCO O NIENTE	10%
PERCHÉ SE TI ISCRIVI AL SINDACATO NON FAI CARRIERA	1%
PERCHÉ IL SINDACATO È VICINO ALLE POSIZIONI DELL'AZIENDA	4%
PERCHÉ IL SINDACATO È POCO VISIBILE	7%
PER IL COSTO ELEVATO DELLA TESSERA	3%
PERCHÉ I SERVIZI OFFERTI SONO POCHE	3%
PERCHÉ NON HO FIDUCIA NEL DELEGATO SINDACALE	9%
PER ALTRO MOTIVO	18%

Altra questione riguarda i tipi di call center indagati: quelli *in-house* con attività in prevalenza *inbound* rappresenterebbero i luoghi e le mansioni con migliori condizioni di lavoro (in termini di salario, tipo di contratto, opportunità di carriera). Meno indagato era il mondo dei call center in *outsourcing*, profondamente diverso e caratterizzato da condizioni di lavoro peggiori (Fortunato, 2013) e in cui a influenzare è una complessa rete di relazioni tra pressioni dell'impresa cliente, proprietà e agenzie per il lavoro temporaneo (Kinnie, Purcell, Adams, 2008). Questa diversa attenzione, inoltre, restituisce un'immagine più complessa in cui il call center è un elemento cri-

tico all'interno della catena del valore (Rainnie, Barrett, Burgess, Connell, 2008). Tale criticità è legata sia al ruolo strategico dato alla cura dei clienti, sia – in Italia soprattutto – al tema delle gare a ribasso e al conseguente utilizzo delle leve di costo per restare concorrenziali sul mercato. Questo meccanismo ha importanti conseguenze sui soggetti che lavorano all'interno delle imprese che offrono servizi di call center.

Per capire meglio tale meccanismo, e in linea con la prospettiva processuale proposta da Glucksmann (2004), è importante richiamare il funzionamento del business del settore.

Si tratta di un mondo che, sul versante B2B, ha come «unità di misura» il minuto: le commesse, infatti, hanno un prezzo espresso in euro al minuto. All'interno di questo prezzo le imprese di call center comprendono tutti i principali costi sostenuti (lavoro, struttura ecc.) per offrire il servizio all'impresa committente. In ogni caso, e pur in assenza di massimo ribasso, la logica dell'impresa di call center è orientata a rendere quanto più efficiente possibile il lavoro delle operatrici e degli operatori attraverso l'utilizzo, come vedremo meglio più avanti, di sistemi di timbratura alla postazione.

Altra questione, strettamente legata al meccanismo delle gare al massimo ribasso, è quella della delocalizzazione. Nonostante l'articolo 24-*bis* della legge n. 134/2012, che disciplina le delocalizzazioni all'estero nel settore dei call center, introduca alcuni obblighi<sup>4</sup> per le aziende che decidono di spostare la propria attività fuori dal territorio nazionale, tali norme sono disapplicate, perdendo anche l'effetto minimo di disincentivo alla delocalizzazione.

Da ultimo, cronologicamente, ha creato nuova preoccupazione la sentenza del Consiglio di Stato<sup>5</sup> che ritiene «del tutto ragionevole [...] l'opzione

<sup>4</sup> Si tratta dell'obbligo di darne comunicazione al ministero del Lavoro e all'Autorità garante della privacy, e soprattutto sono introdotti due vincoli per le imprese che delocalizzano: quando un cittadino effettua una chiamata a un call center (*inbound*) deve essere informato sul paese estero da cui l'operatore risponde e deve poter scegliere che il servizio richiesto sia offerto da un operatore collocato in Italia. Allo stesso modo, un cittadino e destinatario di una chiamata da un call center (*outbound*) deve essere informato sul paese estero da cui l'operatore chiama.

<sup>5</sup> La sentenza fa seguito a un ricorso di Acea che aveva affidato a E-Care il proprio servizio di call center, la gara era stata «congelata» dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio. L'intervento del Tar sui risultati della gara segue il ricorso della cooperativa Capodarco, arrivata settima in graduatoria. La sentenza della sezione II *bis* del Tribunale amministrativo regionale, n. 6027/2015, aveva giudicato illogico il criterio di selezione del massimo ribasso, a fronte di un servizio non standardizzato.



dell'ente aggiudicatore odierno appellante di attribuire rilevanza esclusiva ai fini dell'individuazione dell'appaltatore all'elemento prezzo», e fa riferimento alla «incontestabile serialità delle prestazioni, la non necessità dell'impiego di personale specializzato, l'assenza di strumenti di complessità tecnologica e la tipica delocalizzabilità delle unità produttive anche in paesi extracomunitari». Tale sentenza, per le parti sociali in campo, conferma che i call center sono servizi a bassa specializzazione e che la leva del prezzo può essere l'unico elemento da tenere in considerazione nell'affidamento della commessa.

#### 4. Il caso del Contratto nazionale per attività *outbound*

All'interno di un settore alla ricerca di regolamentazione, un importante passo tra le parti sociali<sup>6</sup> è stato fatto nell'estate del 2013, quando è stato firmato un accordo che disciplina le collaborazioni a progetto nelle attività di vendita di beni e servizi e di recupero crediti nei call center *outbound*. Le attività *outbound* sono tipicamente commerciali e i prezzi pagati alle imprese di call center dai committenti sono più bassi. A fronte di questo meccanismo del mercato, le imprese utilizzano contratti temporanei che garantiscano il massimo della flessibilità.

Questo accordo può essere letto come un passo verso quella che gli attori sindacali coinvolti definiscono «contrattazione inclusiva». L'accordo, infatti, riconosce, nel periodo di vigenza del contratto a progetto, un livello retributivo orario minimo, con riferimento al Contratto nazionale delle telecomunicazioni (paga base del II livello). Sono inoltre introdotti un ente bilaterale per le prestazioni integrative e un diritto di prelazione, in base al quale per la stipula di nuovi contratti di collaborazione le aziende terranno conto prioritariamente delle richieste avanzate dai collaboratori già impiegati con contratto di collaborazione presso la stessa azienda.

Il sistema precedente all'accordo del 2013 prevedeva una paga sulla base di un mix tra ore di lavoro svolto e risultati raggiunti, si trattava formalmen-

<sup>6</sup> L'accordo è stato firmato da Assotelecomunicazioni-Asstel (l'associazione di categoria che nel sistema di Confindustria rappresenta le imprese della tecnologia dell'informazione esercenti servizi di telecomunicazione fissa e mobile), Assocontact (l'associazione che rappresenta le aziende di call center in *outsourcing*) e i sindacati di categoria Slc Cgil, Fistel Cisl e Uilcom Uil.

te di bonus per contatti e/o contratti chiusi. Per molti lavoratori a progetto in *outbound* questo significava non avere un compenso mensile certo, che comunque resta più basso, a parità di ore di lavoro svolto, rispetto agli operatori in *inbound*.

Le novità introdotte dall'accordo nazionale hanno avuto due effetti principali: il riferimento a un compenso minimo fa sì che gli operatori in *outbound* con contratti di collaborazione ricevano comunque una retribuzione mensile, al di là dei risultati raggiunti. Resta una sorta di obiettivo «di riconferma», confermato dal fatto che il secondo effetto di questo accordo è stato quello di aumentare il turn over in questo segmento di lavoratori, portando a una selezione degli operatori con maggiori capacità di tipo commerciale.

Si tratta di un accordo di grande valenza per le condizioni di lavoro degli operatori interessati; e anche le imprese hanno trovato un loro equilibrio e un certo vantaggio: il settore, infatti, grazie all'accordo collettivo sulle collaborazioni, rientra tra le eccezioni all'abolizione dei contratti a progetto prevista a partire dal 2016 dal cosiddetto Jobs act. Se il decreto attuativo non avesse previsto tale eccezione, infatti, le imprese con attività avrebbero dovuto inquadrare gli operatori in *outbound* utilizzando il contratto a tutele crescenti.

Sul piano teorico l'accordo riveste molta importanza se riportato nel *frame* dell'azione del sindacato per la rappresentanza dei lavoratori atipici (Ballarino, 2005; Cella, 2001; Regalia, 2009). Facendo riferimento alla tripartizione proposta da Ballarino (2005) l'accordo in questione può essere inserito all'interno del problema dell'integrazione degli interessi dei lavoratori atipici con quelli dei lavoratori dipendenti standard. L'atteggiamento del sindacato, in questo caso, rientra tra le «strategie di stabilizzazione» con l'obiettivo di parificare condizioni di lavoro e salariali dei lavoratori atipici a quelle dei lavoratori standard (Ballarino, 2005).

## 5. La contrattazione aziendale in Abramo Customer Care

L'obiettivo di estendere accordi migliorativi ai lavoratori atipici è presente nel caso aziendale di contrattazione innovativa che esamineremo e che ha agito, in positivo, sulle condizioni di lavoro di operatrici e operatori.

Il caso che prenderemo in esame non è un singolo accordo, ma è buona parte della contrattazione aziendale che è fatta in Abramo Customer Care.

Si tratta di una delle tre aziende di servizi di *contact center* più grandi in Italia, con sede in Calabria e quattro siti per un totale di 3.000 lavoratori con contratto a tempo indeterminato; in Albania, a Tirana, è presente AlbaCall che fa parte della stessa holding.

L'azienda opera nel mercato dei servizi di call center dal 2001, ed è inserita a pieno nelle logiche e nelle dinamiche viste sopra. L'azienda dal 2011 ha vissuto un consistente cambio di *management*, di seguito si farà riferimento alle relazioni industriali stabilite con la nuova gestione.

Dal punto di vista sindacale, sono presenti Rsa per ogni sito aziendale, che rappresentano le quattro sigle sindacali presenti (Cgil, Cisl, Uil e Ugl). Al tavolo della contrattazione siedono di solito Rsa, ed eventualmente segretari provinciali o regionali, per la parte sindacale, e per la parte aziendale le relazioni sono portate avanti da alcune figure del management della holding (direttore amministrativo, direttore Pianificazione e direttrice delle Risorse umane).

Oltre a ciò è necessario considerare che all'inizio dell'attività dell'azienda nel settore dei call center tutti gli operatori erano con contratti a progetto. Non c'era dunque contrattazione di secondo livello e non erano presenti organizzazioni sindacali fino al 2006 quando, per via della circolare Damiano (circolare n. 17/2006), tutti i lavoratori sono passati a contratti a tempo indeterminato.

Tra gli accordi di contrattazione di secondo livello che prenderemo in esame, quello sul Premio di risultato è il principale e rappresenta la maggiore novità in un settore che, come abbiamo visto sopra, in Italia vive tempi difficili.

Un altro accordo importante, in via di sperimentazione, che esamineremo successivamente è quello sulla banca-ore multi periodale.

In generale, per chiarire la logica di azione del sindacato in questo settore, un protagonista di molte trattative sul territorio regionale e nazionale, il segretario regionale Slc Cgil Calabria, ci riferisce che: «Ultimamente per noi non si tratta solo di fare contrattazione di progressione ma è una contrattazione di difesa perché non ci sono leggi che regolamentano il settore. In assenza di queste, quello che devi fare nella contrattazione è difendere i posti di lavoro che hai. Per tenere il posto di lavoro ci siamo inventati qualsiasi cosa».

Tale logica è particolarmente pressante nel territorio calabrese, in cui le opportunità occupazionali sono estremamente limitate dalla debolezza del tessuto economico-produttivo.

Il primo accordo utile per il nostro approfondimento è quello sul Premio di risultato. Gli elementi di innovazione in questo caso sono principalmente due:

1. si tratta di un settore che attraversa, come visto, un periodo di forte difficoltà e in cui per gli *outsourcee* i margini sono ridotti. Per il 2014, ad esempio, Abramo CC è stata l'unica azienda in Italia in questo settore ad aver erogato il Premio di risultato;

2. Il premio del 2014 è stato erogato in benefit (buoni spesa o buoni benzina), questo ha portato un vantaggio fiscale per l'azienda, e per i lavoratori il beneficio di avere un importo netto da spendere.

Nel 2013 è stato firmato il primo accordo di secondo livello sul Premio di risultato<sup>7</sup>. Il meccanismo per l'erogazione del Premio di risultato prevedeva che i risultati raggiunti fossero valutabili in base a redditività, produttività, qualità, presenza in azienda.

I dipendenti interessati sono lavoratori con contratto a tempo indeterminato, contratti a termine (che nel corso dell'anno abbiano lavorato almeno sei mesi e ancora in servizio), lavoratori interinali, aree di staff non direttamente legate alle commesse citate nell'accordo (media dell'importo per la stessa componente).

Per il 2014 con un accordo si modificano parametri ed erogazione: cambia la base di calcolo, e soprattutto l'indicatore di distribuzione sarà l'indice medio di malattia nell'azienda complessivamente considerata, i *bonus/malus* saranno funzione del decremento/aumento rispetto all'indice di malattia indicato.

Infine si introduce l'erogazione in benefit (buoni spesa/buoni benzina), fino a un massimo di 250 euro: «Da parte di lavoratori, inizialmente, c'è stato un poco di scetticismo. Il lavoratore part-time, quando anche toglie un centesimo in busta paga la prende sempre male, perché lo stipendio è basso. Noi abbiamo spiegato che questa scelta è stata fatta per dare qualcosa in più al lavoratore: l'importo che il lavoratore prende in busta paga lo prende net-

<sup>7</sup> Fino al 2012 l'azienda ha riconosciuto solo l'elemento di Garanzia retributiva. Il Contratto collettivo nazionale delle Telecomunicazioni (che è il contratto di riferimento per il settore dei call center) prevede l'erogazione di tale istituto per tutte le aziende del settore che non hanno sottoscritto un accordo collettivo di secondo livello con uno specifico Premio di risultato. Si tratta di *una tantum* annuali: l'azienda corrisponde ai propri dipendenti un importo lordo in proporzione all'orario di lavoro. Da tale istituto sono escluse le aziende con ricorso ad ammortizzatori sociali.

to, non essendo tassabile. Effettivamente ti rendi conto che hai 160 euro in più da spendere» (Rsa Slc Cgil in Abramo CC).

Si tratta di un accordo inclusivo e nasce a seguito della necessità da parte dell'azienda di ottimizzare le ore di lavoro, a partire dai minuti lavorati da ogni operatore. Tale operazione, realizzata tramite un sistema di «login in postazione» (timbratura virtuale), ha portato alla previsione di un guadagno economico consistente. Da parte sindacale è stato chiesto e ottenuto che parte di questo guadagno fosse utilizzato per accordare Premi di risultato.

Il passaggio alla timbratura in postazione è un elemento decisivo e il sindacato si dimostra realisticamente collaborativo, sempre in base al principio già menzionato della tenuta occupazionale: «All'inizio è stata presa malvolentieri dai lavoratori, ma come tutte le novità inizialmente fanno paura. Ma questo ha inciso positivamente sul lavoratore perché l'ha responsabilizzato di più sull'orario di entrata e anche sulle pause (perché in effetti spesso si sforava). Queste sono regole che salvano le aziende. In questo settore si guadagna sui minuti. È un meccanismo in cui sono tanti i margini che portano a salvarsi o a non stare in piedi. Abramo è la più grande realtà a livello territoriale... e sono più di dieci anni che è nel settore. Lo hanno fatto grazie alle regole e grazie al valore dei lavoratori» (Rsa Slc Cgil in Abramo CC).

Un altro accordo importante per diversi motivi è quello sulla banca-ore multi-periodale. Si tratta della sperimentazione di una forma di flessibilizzazione dell'orario di lavoro che consente al lavoratore di accantonare, su di un conto individuale, le ore prestate oltre quelle contrattuali settimanali: le ore accantonate saranno godute in un momento successivo come riposo compensativo, senza alcuna decurtazione della retribuzione o del monte ore di ferie e permessi e senza alcuna maggiorazione.

Si tratta di un accordo rilevante poiché risponde direttamente all'oggettiva difficoltà a gestire le flessioni, in negativo, delle curve di traffico. La difficoltà maggiore nasce quando, per far fronte ai cali di lavoro, si erode la disponibilità, fino ad azzerarla, di permessi Ferie, Rol e altri istituti, maturati negli anni precedenti e non ancora fruiti. Poiché è possibile prevedere queste flessioni, la logica è stata di trovare soluzioni che evitassero il ricorso a contratti di solidarietà o *in extremis* agli ammortizzatori sociali.

Spostandosi sul tema del welfare, altri accordi firmati in questa azienda, ugualmente innovativi e con un forte impatto sulle condizioni di lavoro, sono:

- la turnazione agevolata per le mamme in allattamento;
- agevolazione sui turni per chi (part-time) ha un secondo lavoro certificato;
- un accordo definito di *car sharing* tra operatori (più precisamente si tratta di *car pooling*);
- possibilità di fare cambi turno, fino otto cambi al mese, con esterni al gruppo di lavoro e illimitati all'interno del proprio gruppo di lavoro.

In particolare, quest'ultimo accordo offre la possibilità di flessibilizzare, da parte di lavoratrici e lavoratori, l'orario di lavoro e rispondere meglio a esigenze esterne (familiari, personali). In un settore in cui, come abbiamo visto dai dati, la conciliabilità con altri impegni è un elemento rilevante questo tipo di accordi è da aggiungere alla nostra analisi.

Il processo di negoziazione in questo caso non è stato facile, in quanto la matrice turni è un sistema complesso che offre pochi margini di flessibilità. Alla fine nei confronti dell'azienda ha prevalso l'argomento e la garanzia della diminuzione dei permessi per malattia. In questo, ad esempio, il sindacato ha fatto opera di sensibilizzazione per responsabilizzare i lavoratori per un uso corretto di questo istituto, soprattutto quando si tratta di turni delicati come le ore serali fino a mezzanotte.

## 6. Considerazioni conclusive

Le sfide per il settore, gli assetti organizzativi che ne derivano e le condizioni di lavoro sembrano essere solidamente collegati nei casi osservati.

Emerge, a livello nazionale, un quadro di relazioni industriali fondate su una sostanziale e pragmatica collaborazione tra protagonisti, che concordano sulle principali chiavi di lettura delle difficoltà del settore e insieme chiedono un tavolo di crisi ai diversi governi nazionali succedutisi nel tempo. L'accordo per i lavoratori temporanei nelle attività *outbound* offre un esempio di vantaggio reciproco: per i sindacati si è arrivati a un accordo inclusivo, in cui si è migliorato un meccanismo che portava per gli operatori *outbound* a compensi molto bassi e alla completa assenza di tutele; da parte aziendale il vantaggio è stato di regolare, almeno in parte, la concorrenza sul mercato.

Anche a livello aziendale, con riferimento al caso osservato, si realizzano relazioni industriali con logiche di azione orientate al pragmatismo. Questo

ha portato negli ultimi anni ad accordi migliorativi e nessuna tensione tra lavoratori e azienda.

Nel caso dei call center, il tipico *setting* di condizioni di mercato e di mancata regolamentazione del settore ha spostato il baricentro del confronto dalle rivendicazioni salariali alla contrattazione su altri aspetti concernenti le condizioni di lavoro e il welfare. Tale *output* passa attraverso importanti interventi riguardanti l'organizzazione del lavoro. Anche in questo settore, dunque, si sta tracciando un «nuovo terreno di confronto tra le parti sociali [...] in un'ottica di relazioni industriali rinnovate e maggiormente volte a rispondere ai bisogni specifici di lavoratori e imprese» (Regalia, 2012: p. 27). Nel nostro caso aziendale ciò avviene secondo una logica di mantenimento dell'occupazione e inclusione da parte dei sindacati, e da parte aziendale sulla base dell'ottimizzazione delle risorse e riduzione dei costi per tenere testa alla concorrenza che è in gran parte fondata sui prezzi.

Tali condizioni sembrano plasmare pratiche di relazioni industriali di tipo partecipativo. A una buona contrattazione reciprocamente vantaggiosa, sembrano concorrere molteplici fattori, tra cui qualità del *management* e quella del sindacato, collegato alla base dei rappresentati. Ciò avviene in un settore e in un territorio che negli ultimi anni ha vissuto moltissime crisi aziendali e, da ultimo, ha concluso a metà del 2015 la delicata chiusura per fallimento dell'azienda Infocontact: 1.800 lavoratori divisi in due sedi, ora acquisite da due aziende, una delle quali è Abramo.

In generale, dagli elementi di innovazione individuati, sembra delinearsi nell'azione dei sindacati la tendenza, dettata anche dalla particolare situazione in cui versa il settore, a svolgere «funzioni utili per il sistema produttivo» (Regini, 2003).

La ricerca sociale italiana e internazionale sta indagando il settore dei call center con attenzione agli aspetti di complessità delle scelte degli operatori, alle condizioni di lavoro, alle pratiche organizzative delle imprese e alle loro strategie sul mercato. La realtà, dunque, anche solo citando questo mix di fattori, è più complessa di molte narrazioni diffuse su questo mondo. A questi elementi proponiamo di aggiungere l'azione collettiva, che offre – in determinate condizioni d'impresa e nonostante determinate condizioni di mercato – la possibilità di innescare processi migliorativi e prassi innovative nel più ampio campo del settore dei servizi.

## Riferimenti bibliografici

- Aksin Z., Armony M., Mehrotra V. (2007), *The Modern Call Center. A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research*, in *Production and Operations Management*, vol. 16, n. 6, pp. 665-688.
- Altieri G. (2002), *Lavorare nei call centres: un'analisi europea*, Roma, Ediesse.
- Avola M., Palidda R. (2013), *Lavorare in un call center in una città del Sud*, in *StrumentiRes - Rivista online della Fondazione Res*, a. V, n. 4.
- Bain P., Taylor P. (2002), *Ringing the changes? Union recognition and organisation in call centres in the UK finance sector*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n. 3, pp. 246-261, doi:10.1111/1468-2338.00233.
- Ballarino G. (2005), *Strumenti nuovi per un lavoro vecchio. Il sindacato italiano e la rappresentanza dei lavoratori atipici*, in *Sociologia del lavoro*, vol. 97, pp. 174-191.
- Cella G.P. (2001), *La rappresentanza dei lavoratori atipici: un ritorno al passato*, in G.P. Cella, G. Provasi (a cura di), *Lavoro, sindacato, partecipazione. Scritti in onore di Guido Baglioni*, Milano, Franco Angeli, pp. 191-212.
- Fortunato V. (2013), *Labor Organization and Employment Relations in Italian Call Centers during the Crisis*, in *Revue Interventions Économiques. Papers in Political Economy*, n. 47.
- Fortunato V., Palidda R. (2012), *I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà*, Roma, Carocci.
- Frenkel S. (1999), *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca, Cornell University Press.
- Glucksmann M.A. (2004), *Call Configurations: Varieties of Call Centre and Divisions of Labour*, in *Work, Employment & Society*, vol. 18, n. 4, pp. 795-811, doi:10.1177/0950017004047965.
- Greco S. (2006), *Le transizioni occupazionali degli operatori di call center in Lombardia e nel Nordrhein-Westfalen*, Working Paper, [http://www.socpol.unimi.it/papers/2006-06-07\\_Silvana%20Greco.pdf](http://www.socpol.unimi.it/papers/2006-06-07_Silvana%20Greco.pdf).
- Kinnie N., Purcell J., Adams M. (2008), *Explaining Employees' Experience of Work in Outsourced Call Centres. The Influence of Clients, Owners and Temporary Work Agencies*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 2, pp. 209-227, doi:10.1177/0022185607087898.
- Rainnie A., Barrett R., Burgess J., Connell J. (2008), *Introduction: Call Centres, the Networked Economy and the Value Chain*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 2, pp. 195-208, doi:10.1177/0022185607087897.



- Regalia I. (2009), *Regolare le nuove forme di impiego. Esperimenti locali di flexicurity in Europa*, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I. (2012), *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *Rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 13-36.
- Regini M. (2003), *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei*, in *Stato e mercato*, n. 1, doi:10.1425/8813.
- Rose E. (2002), *The Labour Process and Union Commitment within a Banking Services Call Centre*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n. 1, pp. 40-61, doi:10.1111/1472-9296.00036.
- Russell B. (2008), *Unions in the Information Economy. Info-Service Work and Organizing in Australian Call Centres*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 2, pp. 285-303, doi:10.1177/0022185607087903.
- Taylor P., Bain P.M. (1999), *An Assembly Line in the Head': Work and Employee Relations in the Call Centre*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 30, n. 2, pp. 101-117.
- Taylor P., Bain P.M. (2003), *Call Centre Organising in Adversity: from Excell to Vertex*, in G. Gall (a cura di), *Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition*, London, Routledge, pp. 153-172.
- Vite E. (2012), *La gestione delle risorse umane*, in V. Fortunato, R. Palidda, *I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà*, Roma, Carocci, pp. 121-133.
- Vite E. (2013), *Attendere in linea. Le nuove frontiere del lavoro nel caso dei call center in Calabria*, Roma, Aracne Editrice.
- Winiecki D.J. (2004), *Shadowboxing with Data. Production of the Subject in Contemporary Call Centre Organisations*, in *New Technology, Work and Employment*, vol. 19, n. 2, pp. 78-95.

#### ABSTRACT

*In che modo è possibile agire per il miglioramento delle condizioni di lavoro e dei diritti in un settore che, in base alla narrazione diffusa, è luogo di precarietà e sfruttamento? Il paper prova a rispondere proponendo due casi di contrattazione, uno nazionale e uno aziendale. In base alle caratteristiche del settore dei call center, si è scelta una prospettiva processuale. In base a questa scelta, si presentano alcuni dati a disposizione sulle condizioni di lavoro nei call center, e si ricostruisce un frame di sfide recenti per il settore in Italia. L'unione di questi due fattori sembra condizionare le logiche prevalenti di azione del sindacato, e d'interazione con la parte datoriale. Relazioni industriali fondate su*

*pragmatismo e condivisione delle chiavi di lettura delle sfide per il settore sembrano essere, insieme, sintesi e premessa di accordi innovativi per un settore che vive tempi difficili.*

ORGANIZING AND BARGAINING.

WORK, ORGANIZATION AND INDUSTRIAL RELATIONS IN CALL CENTER INDUSTRY

*In what way is it possible to act in order to improve working conditions and rights in a sector, which, as is usually claimed, generates job insecurity and exploitation? This paper aims to answer this question by presenting two cases of negotiation, one at the national level and the other one within the company. Considering the characteristics of the Call Centres Sector, the Author has chosen a process perspective. On account of this choice, he presents some data about the working conditions in Call Centres, and he reconstructs a frame of recent challenges to this sector in Italy. The union of these two elements seems to determine the prevalent logic behind the trade unions' action and the interaction with the employer. Industrial relationships founded on pragmatism as much as on sharing the keys to understand the challenges to the sector appear to be, at the same time, the synthesis and the precondition for innovative agreements in a sector that lives difficult times.*