



**Audizione dell'ISFOL presso la XI Commissione (Lavoro pubblico e privato)
della Camera dei Deputati in occasione dell'indagine conoscitiva
sui rapporti di lavoro presso i *call center* presenti sul territorio italiano**

29 maggio 2014

Prof. Pietro Antonio Varesi

Presidente dell'ISFOL

1. Premessa

Il settore dei call center è stato negli anni recenti al centro di diversi dibattiti sul modello organizzativo attuato, e, in particolare sul ruolo del fattore lavoro. Secondo uno specifico filone di studi, l'elevata standardizzazione di tempi e procedure, le caratteristiche tecnologiche, il marcato controllo gerarchico e il basso livello di competenze specifiche necessarie, accomunano i call center ad un modello di taylorismo informatizzato con caratteristiche simili al sistema industriale di epoca fordista.

Tra le caratteristiche che hanno marcato lo sviluppo dei call center, non solo in Italia, v'è la loro collocazione in aree dove prevalgono un eccesso di offerta di lavoro istruita e condizioni favorevoli dal punto di vista salariale e infrastrutturale. Nel nostro Paese la collocazione nelle aree del Mezzogiorno è stata inoltre agevolata dagli incentivi previsti dalla lg. 407/1990. Tali fattori agiscono in controtendenza rispetto ai processi agglomerativi che hanno caratterizzato tradizionalmente lo sviluppo del settore manifatturiero. Altri fattori hanno contribuito alla stigmatizzazione negativa del profilo occupazionale del settore, dal momento che la tendenza ad utilizzare contratti flessibili e la elevata qualificazione degli operatori, che configura fenomeni di over-education e sottoinquadramento, sono stati letti come ampliamento dell'area dei lavori instabili, mal pagati e dequalificati, privi di effetti moltiplicativi significativi sul lungo periodo.

I modelli organizzativi adottati, che prevedono spesso il ricorso robusto a forme di flessibilità lavorativa, alimentano un turnover elevato degli operatori che ostacola in qualche misura lo sviluppo di capitale umano specifico. E' indubbia l'utilità per le imprese del settore nel ricorrere a competenze legate ad elevato capitale umano di carattere generale, associato ad elevati livelli di istruzione. Tali competenze, unite alla bassa età degli operatori legata ad abilità relazionali e comunicative, non richiedono una formazione specifica, attivata prevalentemente secondo un meccanismo di *learning by doing*, dove il processo produttivo non incentiva investimenti in formazione da parte delle aziende e, in ultima analisi, non promuove la stabilità della forza lavoro.

Altri filoni di studi, invece, propongono letture differenti: secondo questi ultimi, applicando il paradigma della *knowledge based organization* il call center applica sia modelli *labour intensive* che *knowledge intensive*, dal momento che il processo produttivo richiede comunque lavoratori con livelli di istruzione medio-alta, a cui vanno aggiunte abilità specifiche nella comunicazione e competenze tecniche. E' necessario inoltre che tali skills siano aggiornate con continuità tramite processi di apprendimento, anche *on the job*. Inoltre tale interpretazione insiste sulla elevata eterogeneità delle competenze richieste agli operatori, ai controllori di sala e ai coordinatori dei progetti, specialmente nelle attività *outbound*, ai quali corrispondono livelli di qualificazione diversi, non riducibili al lavoro routinario e meramente esecutivo di tipo neo-tayloristico.

Quale che sia la lettura preferita, un elemento che incide in misura sensibile sull'assetto della forza lavoro impiegata nei call center, e sulla composizione delle forme contrattuali utilizzate, attiene ai meccanismi di competizione sul mercato dei servizi offerti, basati prevalentemente sul prezzo: considerando che nel settore il lavoro rappresenta oltre il 70% del fatturato, la competizione agisce quasi esclusivamente sul costo del lavoro. Inoltre la pressione sui prezzi determina uno spostamento delle attività in Paesi esteri, con costo del lavoro più basso; il fenomeno, oggi ad un livello intorno al 10 % dei volumi, di cui oltre la metà in paesi extra Ue, appare in aumento.

2. Fatturato e dinamica dell'occupazione.

La struttura delle imprese del settore outsourcing presenta una spiccata asimmetria, con le prime 20 imprese in termini di fatturato che producono oltre il 70% del fatturato totale del comparto. Il fatturato risulta aumentato, seppure in misura marginale, nel 2012. Anche il numero di addetti ha fatto registrare un aumento, pur contenuto, nello stesso anno. Nel 2012 il mercato dei call center in outsourcing ha registrato una crescita del fatturato del 3%, supportato sia dalle TLC che da altri settori. A fronte di una lieve crescita dei ricavi, anche i margini operativi lordi sono cresciuti in senso assoluto, mantenendo tuttavia la marginalità pressoché costante in rapporto ai ricavi. Tale dinamica è legata, specialmente nei call center in outsourcing, alle strategie messe in campo dalle imprese committenti con l'obiettivo di ridurre gli effetti del calo della domanda di beni e servizi legata alla lunga fase recessiva, ricorrendo a energiche campagne di marketing. Per il 2014 si prevede per il comparto outsourcing un livello del fatturato pari a 1 miliardo e 300 milioni, in crescita rispetto all'anno precedente (+5.6%).

3. Chi sono i lavoratori del settore.

La lunga crisi occupazionale, che ha colpito in misura maggiore la componente più giovane della popolazione, ha prodotto un eccesso di offerta di lavoro anche nei segmenti più istruiti della popolazione. In tal modo si sono rese disponibili competenze elevate di giovani usciti dal sistema di istruzione secondaria e terziaria disponibili ad accettare lavori anche dequalificati rispetto al titolo di studio conseguito. Del resto i call center hanno rappresentato spesso una agevole via di ingresso nel mercato del lavoro, soprattutto per giovani, anche con elevata istruzione, e per le donne. In alcune indagini sono state rilevate le ragioni della scelta per tale tipo di lavoro: si osservano la mancanza di alternative (45%), la flessibilità lavorativa conciliabile con altre attività o esigenze extra lavorative (34,2%) e l'esigenza di svolgere un lavoro regolare (solo per il 6,6%).

Già in una ricerca svolta in Italia (Isfol, 2008) si rileva la marcata tendenza alla femminilizzazione, la larga componente di disoccupati e studenti tra gli operatori reclutati e la funzione di ingresso nel mercato del lavoro svolta dall'impiego nei call center. Questi elementi risultano confermati anche dagli studi più recenti. Quindi è un settore che occupa in prevalenza donne, persone giovani ma non

solo giovani (circa il 35% degli occupati ha un'età compresa tra 35 e 50 anni), lavoratori in possesso di diploma o di laurea (v. tab. 1, 2 e 3).

Operatori secondo caratteristiche socio-anagrafiche¹ (valori %)

Tab. 1

Genere	
Maschio	30,0
Femmina	70,0
Totale	100,0

Tab. 2

Classe di età	
Fino a 24 anni	13,9
Da 25 a 29	23,1
Da 30 a 34	20,9
Da 35 a 39	19,5
Da 40 a 49	15,1
50 anni e oltre	7,5
Totale	100,0

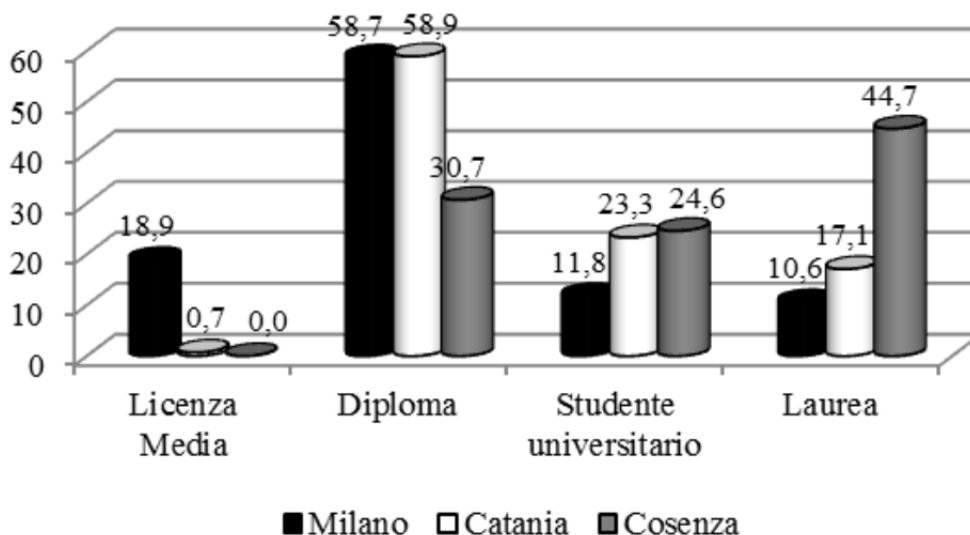
Tab. 3

Titolo di studio	
Licenza media	5,6
Diploma	51,6
Studente universitario	17,7
Laurea	25,1
Totale	100,0

¹ I dati qui riportati (cfr. Fortunato V., Palidda R. (a cura di), I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà, Carocci, Roma, 2012) sono il risultato di una indagine condotta nell'ambito di un progetto dal titolo "Le dimensioni del benessere organizzativo nei call center. Una ricerca sulle condizioni di lavoro e sul benessere organizzativo nei call center Italia in una prospettiva integrata e comparata", al quale hanno partecipato quattro gruppi di ricerca (Sapienza – Università di Roma, Università Statale di Milano, Università di Catania e Università della Calabria).

Da un'indagine svolta nel 2007 nell'ambito di un progetto di ricerca MIUR, si rileva anche una spiccata asimmetria nord-sud nella composizione degli operatori secondo il titolo di studio: l'incidenza di laureati è sensibilmente superiore nelle due città del Mezzogiorno (Catania e Cosenza) nelle quali è stata condotta l'indagine, confermando le elevate propensioni dei call center nel reclutare operatori con elevato livello di scolarizzazione in presenza di un eccesso di offerta. Tale elemento è stato interpretato secondo chiavi di lettura opposte: il call center sarebbe, secondo alcuni, un'opportunità di ingresso nel lavoro per i giovani, studenti o neolaureati, che a prezzo di un periodo di sottoinquadramento, hanno la possibilità di una prima esperienza lavorativa. Secondo altri, l'utilizzo di giovani con elevati livelli di istruzione in lavori e mansioni che richiedono livelli di competenze inferiori rispetto a quelle possedute tende a depauperare il capitale umano accumulato e a frustrare le aspettative di chi ha investito in un percorso di istruzione secondaria o terziaria. Tra le due letture assume ovviamente valore dirimente la permanenza nel settore: se il "passaggio" nel settore (durante gli studi o in una prima fase di inserimento al lavoro) può confortare la prima ipotesi, l'eventuale permanenza duratura nel settore in condizioni di bassa qualificazione non può non essere fonte di preoccupazione per chi persegue una adeguata valutazione del capitale umano.

Operatori secondo il titolo di studio e la sede



Fonte: Ricerca condotta all'interno di un progetto di ricerca MIUR (PRIN 2007) su "Le dimensioni del benessere organizzativo nei call center", al quale hanno partecipato quattro gruppi di ricerca dell'Università di Roma "La Sapienza", dell'Università "Statale" di Milano, dell'Università di Catania e dell'Università della Calabria.

4. Tipologie contrattuali.

Per quanto attiene alla tipologia contrattuale con la quale tali lavoratori vengono assunti, dopo le circolari ministeriali del 2006, occorre distinguere tra chi lavora nell'ambito di un sistema *inbound*, dove quasi la totalità della forza lavoro viene inquadrata con forme di lavoro subordinato, e coloro che svolgono la loro attività con modalità *outbound*, dove sono ammessi e diffusi i contratti di collaborazione a progetto e, in misura minore, i contratti di lavoro a tempo determinato.

L'attuale assetto in termini di forme contrattuali utilizzate deriva, come è noto, dall'iniziativa del 2006, voluta dall'allora ministro Damiano, volta a fare chiarezza nell'utilizzo delle forme contrattuali utilizzate nel settore. Si giunse in quell'occasione a definire la natura delle mansioni per le quali è possibile utilizzare il lavoro parasubordinato, aumentando i livelli di garanzia e di tutela dei lavoratori, in accordo con le parti datoriali. L'Isfol partecipò in quell'occasione al tavolo promosso dal Ministro che portò alla formulazione di un "avviso comune", concordato tra parte datoriale e sindacale. Anche la giurisprudenza è intervenuta nel frattempo a precisare meglio il quadro normativo. La Corte di Cassazione (v. Sen. 21 marzo 2012, n. 4476), ha confermato la sentenza di secondo grado che aveva convertito da lavoro parasubordinato a lavoro subordinato l'attività svolta all'interno di un call center in outbound sulla base dei seguenti elementi di fatto: svolgimento dell'attività nei locali aziendali; coordinamento della lavoratrice con le esigenze organizzative aziendali; inserimento della lavoratrice stessa nell'organizzazione della società; utilizzazione da parte della lavoratrice di strumenti e mezzi della società senza alcun rischio d'impresa; esistenza di uno stringente assoggettamento al potere di controllo e direttivo, esercitato tramite briefing, ordini di servizio, e assistente di sala; utilizzo di un sistema informatico in grado di controllare l'attività del telefonista; mancata deduzione e prova da parte del committente di violazione ad obblighi contrattuali da parte del collaboratore senza reazioni disciplinari; breve durata dei contratti di collaborazione; irrilevanza della mancanza di predeterminazione dell'orario di lavoro.

Significativamente, detta elencazione abbraccia molti degli elementi che normalmente ricorrono nell'organizzazione del lavoro delle imprese di settore, le quali spesso scelgono di pianificare il lavoro dei propri collaboratori a progetto seguendo modelli organizzativi che richiamerebbero l'impostazione contestata dalla Corte di Appello prima e dalla Cassazione poi. Ed è per questo motivo che l'utilizzo del contratto di lavoro a progetto nei call center in outbound deve ritenersi assoggettato a rispetto dei parametri che identifichino con chiarezza la natura autonoma del rapporto.

Un'ulteriore differenza si riscontra rispetto alla dimensione in termini di addetti: le aziende più grandi tendono ad utilizzare in misura maggiore il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, mentre le aziende più piccole prediligono il contratto a termine o forme di lavoro parasubordinato. Quest'ultima forma di lavoro è quasi assente nei call center *in house* mentre è utilizzata per poco meno di un terzo dai servizi offerti in *outsourcing*.

Nel settore inbound il contratto di lavoro è di tipo subordinato, sia a tempo pieno che parziale, per la quasi totalità degli occupati. Nel settore outbound la forma contrattuale di gran lunga prevalente è il contratto a progetto (v. Tab. 4).

Operatori secondo la forma contrattuale e le caratteristiche del call center (valori %)

Tab. 4

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Collaborazioni	Totale
Tipo di call center				
Generalista	47,9	23,8	28,3	100
Dedicato	54,2	27,3	18,5	100
Collocazione rispetto al committente				
In House	58,8	37,7	3,5	100
Outsourcing	47,8	20,4	31,8	100
Addetti				
Fino a 200	30,6	31,1	38,3	100
Oltre 200	60,4	23,2	16,4	100

5. Quanti sono gli occupati nel settore?

Una quantificazione dell'occupazione nei call center è al momento complessa, dal momento che i dati secondo la professione diffusi dall'Istat non sono disaggregati in modo da consentire l'identificazione degli operatori di call center².

Alcune stime prodotte da Assocontact indicano in circa 45.000 gli occupati in attività inbound (in prevalenza concentrate nel Mezzogiorno, con una percentuale di lavoro femminile pari al 70%) e in 35.000 gli occupati in attività outbound. Stime di provenienza sindacale indicano in circa 50.000 gli occupati in attività inbound ed in circa 30.000 in attività outbound.

6. Livelli minimi salariali e appalti al minimo ribasso.

Si segnala, in merito alla regolamentazione contrattuale, l'accordo del 1 agosto 2013, che stabilisce i livelli minimi di retribuzione, ancorati al contratto delle TLC, i diritti di prelazione e di riutilizzo del personale già occupato, anche con prospettiva di trasformazione in contratto di tipo subordinato,

² A tale scopo sarebbe necessario richiedere all'Istat una elaborazione statistica specifica, verificando il livello di attendibilità delle stime.

gli interventi per le malattie gravi e le maternità. L'accordo trova origine dall'articolo 24 bis del "Decreto Sviluppo" n° 83 del 2012.

A commento dell'assetto occupazionale del settore è necessario ricordare che l'elevata incidenza del costo del personale sul totale dei costi di produzione tende a generare necessariamente una compressione sui livelli retributivi, in particolare nei casi di appalti assegnati al massimo ribasso. In assenza di specifiche regole la compressione dei costi avveniva in passato tramite l'utilizzo di forme di lavoro atipico e flessibile (almeno fino alla circolare ministeriale del 2006 ed all'art. 24 bis della Legge n. 83/2012). Ora tale compressione sembra perseguita prevalentemente tramite delocalizzazioni.

7. Delocalizzazioni.

La lunga fase recessiva ha posto in evidenza la tendenza a delocalizzare alcune attività di call center, in specie in Albania, Romania e Tunisia. Secondo stime di fonte sindacale il fenomeno riguarderebbe circa 10.000 addetti. La causa prevalente di tale scelta va individuata nei costi della manodopera, decisamente ridotti dei Paesi sopracitati in comparazione con la manodopera italiana. Il legislatore, mediante l'art. 24 bis del dl. n. 83/2012, ha cercato di porre un argine al fenomeno ponendo vincoli diretti a consentire all'utente l'identificazione dello stato di provenienza (o di arrivo) della chiamata e vietando la concessione degli incentivi alle assunzioni di cui alla Legge n. 407/1990 alle aziende che delocalizzano attività in Paesi esteri. In proposito, però, si segnalano molte lamentele sindacali in merito al mancato rispetto di tale normativa.

Inoltre, sempre fonti sindacali segnalano, con preoccupazione, la costituzione di società nei Paesi sopracitati ad opera di aziende italiane. Il fenomeno meriterebbe di essere monitorato poiché potrebbe essere uno strumento per svuotare l'efficacia delle norme sopracitate.

8. Ammortizzatori sociali.

Il settore è in larga parte privo di un sistema strutturato di ammortizzatori sociali (fanno eccezione le poche realtà produttive inquadrare nel settore industriale). Di conseguenza le imprese del comparto hanno fatto un ampio ricorso agli strumenti di sostegno al reddito "in deroga" alla normativa vigente.

Le incertezze legate alla persistenza del futuro (anche prossimo) di tale strumentazione inducono e ricevono soluzioni alternative (rinvenibili tra quelle indicate dall'art. 4 della Legge n. 92/2012 o di nuovo conio).

9. Attivazione di una specifica indagine sul settore

L'Isfol, come nel periodo 2006-2008 ha svolto una intensa attività di ricerca a supporto della nuova regolazione dei rapporti di lavoro nel settore (con specifico riferimento alla ammissibilità di contratti di collaborazione coordinata e continuativa a progetto), è pienamente disponibile a svolgere nuove indagini che potranno supportare l'eventuale costituzione e funzionamento di un Osservatorio di settore in grado di monitorare puntualmente e con continuità le problematiche sopra illustrate.

Bibliografia

Maurizio Avola e Rita Palidda, Lavorare in un call center in una città del Sud, CULTURA E SOCIETÀ, StrumentiRes - Rivista online della Fondazione Res, Anno V - n° 4 - Settembre 2013.

ISFOL, I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2008.

Fortunato V., Palidda R. (a cura di), I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà, Carocci, Roma, 2012.

Massimiliano Vaccari, Lavoro a progetto e call center. Una coesistenza impossibile ?, Quaderni della Fondazione Marco Biagi, Ricerche, QFMB Saggi/Ricerche.