



# LAVORO WELFARE

**DIRETTORE:** Cesare Damiano

**COORDINATORE:** Piero Gasperoni

**COORDINATORE SCIENTIFICO:** Enrico Ceccotti

## **COMITATO EDITORIALE**

Giancarlo Battistelli  
Massimo Cabiati  
Franca Donaggio  
Gianni Ferrante  
Franco Garufi  
Ugo Menziani  
Marco Picozza  
Gianfranco Piseri  
Giovanni Pollastrini  
Gianni Principe  
Renato Rollino  
Federico Tomassi

## **COMITATO SCIENTIFICO**

Luigi Agostini  
Giovanni Battafarano  
Romano Benini  
Nicola Cacace  
Pietro Colonella  
Giuseppe Giulietti  
Fausta Guarriello  
Renzo Innocenti  
Agostino Megale  
Carla Monachesi  
Stefano Patriarca

## **EDITING E IMPAGINAZIONE**

Alessandro Facchini (Redazione di Milano)  
Claudio Iorio  
Franco Lanzone  
Marco Picozza  
Federico Tomassi

## **DIRETTORE RESPONSABILE**

Giorgio Franchi

## **RESPONSABILE DI REDAZIONE**

Giorgia D'Errico

# Indice

## EDITORIALE

DI GIOVANNI BATTAFARANO E CESARE DAMIANO ---- PAG 7

## PARTE PRIMA:

### CALL CENTER: PER UN LAVORO E UNA IMPRESA DI QUALITÀ

DI ENRICO CECCOTTI ----- PAG 11

## IL MONDO DEL CALL CENTER

### 1. EVOLUZIONE DEI CALL CENTER

1.1 NASCITA -----	PAG 13
1.2 CARATTERISTICHE DEL CALL CENTER -----	PAG 15
1.3 IL CONTACT CENTER -----	PAG 16
1.4 L'IMPATTO DELLA CIRCOLARE DI STABILIZZAZIONE -----	PAG 17
1.5 DECLINO -----	PAG 19
1.6 INCENTIVI E BANDI DI GARA AL MASSIMO RIBASSO -----	PAG 20

### 2. IL MERCATO

2.1 CARATTERISTICHE DEL MERCATO DEI CALL CENTER E CONTACT CENTER IN ITALIA -----	PAG 23
2.2 SCENARIO DI RIFERIMENTO -----	PAG 28
2.3 SODDISFAZIONE DEL CLIENTE -----	PAG 30

### 3. LA STRUTTURA

3.1 ORGANIZZAZIONE D'IMPRESA E DEL LAVORO -----	PAG 31
3.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E LE COMPETENZE PROFESSIONALI -----	PAG 32
3.3 OCCUPAZIONE E CONDIZIONI DI LAVORO -----	PAG 33

3.4 CONTRATTI E AMMORTIZZATORI SOCIALI -----	PAG 36
--	--------

## 4. IL CONVEGNO

4.1 I FORNITORI IN OUTSOURCING -----	PAG 39
4.2 I COMMITTENTI -----	PAG 43
4.3 I SINDACATI -----	PAG 45
4.4 LE RISPOSTE POLITICHE -----	PAG 46

## 5. LE PROSPETTIVE

PAG 49

## 6. ALLEGATI

6.1 CIRCOLARE N.17 2006 -----	PAG 53
6.2 CIRCOLARE N.4 2008 -----	PAG 58
6.3 CIRCOLARE N.8 2008 -----	PAG 63
6.4 DDL DAMIANO VICO -----	PAG 68

## TESTIMONIANZE

### C'ERA UNA VOLTA IL CALL CENTER

DI UMBERTO COSTAMAGNA ----- PAG 73

### LE TRASFORMAZIONI DEI CALL CENTER IN OUTSOURCING

DI ROSARIO STRAZZULLO ----- PAG 77

### IL CASO TELEPERFORMANCE

DI ANDREA LUMINO ----- PAG 80

### IO SPERIAMO CHE ME LA CAVO

DI VINCENZO PASCULLI ----- PAG 86

### LAVORARE IN UN CALL CENTER

DI ANDREA SERAFINI ----- PAG 89

### I GIOVANI OPERATORI TELEFONICI E LA LORO MOTIVAZIONE AL LAVORO

DI FRANCESCA ZUCCA ----- PAG 91

# Indice

---

## PARTE SECONDA: LW TERRITORI

EDITORIALE:IL TERRITORIO, CROCE E DELIZIA DEL PAESE	
DI LUCIANA DALU -----	PAG 99
LA SICILIA TERRA DI FRONTIERA TRA L'EUROPA E IL MEDITERRANEO	
DI ANTONIO MONTAGNINO -----	PAG 101
OCCUPIAMOCI DEL LAVORO FEMMINILE NEL LAZIO	
DI MARIA TERESA ALTORIO -----	PAG 104
LA PUGLIA TRA CRISI E POTENZIALITÀ	
DI GIUSEPPE SORICARO -----	PAG 106
IL PIEMONTE OLTRE LA CRISI	
DI BRUNA CIBRARIO -----	PAG 109
IL MOLISE: UNA TERRA CHE SI PUÒ MIGLIORARE	
DI LUCA PALMISCIANO -----	PAG 112

## PARTE TERZA: LW GIOVANI

EDITORIALE	
DI GIORGIA D'ERRICO -----	PAG 117
PSICOLOGI: PRECARI E SEMPRE IN TRINCEA	
DI VALENTINA SETTIMELLI -----	PAG 119
UNA REALTÀ INCOSTITUZIONALE	
DI GIOVANNI VALLI -----	PAG 121
L'ITALIA È UNA REPUBBLICA FONDATA SUGLI STAGE	
DI ANDREA GARNERO -----	PAG 123

L'APPRENDIMENTO NELL'OTTICA DI UNA GRANDE ESPERIENZA FORMATIVA	
DI ANDREA LEZZI -----	PAG 127
A 150 ANNI DALLA SUA UNITÀ. ESISTE ANCORA L'ITALIA?	
DI GAETANO DE MONTE -----	PAG 132

---

## EDITORIALE

di Giovanni Battafarano e Cesare Damiano

È possibile pensare ai call center al di fuori dei consueti schemi sul lavoro precario, provvisorio, ripetitivo che hanno accompagnato questo importante settore sin dalle sue origini e che hanno suscitato libri, saggi, film e spettacoli?

A tale quesito intende rispondere l'attuale numero di LavoroWelfare, attraverso un'ampia indagine dell'universo call center e il contributo di imprenditori, dirigenti sindacali e politici.

Un piccolo passo indietro.

A maggio 2006, all'avvio del governo Prodi, il mondo dei call center era certamente dominato dalla precarietà, da basse retribuzioni, dall'assenza di tutele, dal dilagare dei rapporti di lavoro in collaborazione, dalla presenza di un diffuso contenzioso.

Occorreva intervenire subito, costruire una strategia di ampio respiro, coinvolgere le forze sociali interessate, guidarle su un terreno di confronto e collaborazione piuttosto che di contrapposizione.

Si cominciò appena un mese dopo (giugno 2006) con la ormai famosa Circolare Damiano che, utilizzando le leggi esistenti, in particolare la legge 30 nella sua parte 'progressiva', sosteneva che il ricorso generalizzato al lavoro a progetto nei call center era giuridicamente insostenibile e che specificatamente il settore *in bound* (le telefonate in entrata) non avesse nessun contenuto di progetto, ma fosse solo lavoro subordinato mascherato.

Si trattava naturalmente di un dato di fatto abbastanza riconosciuto che, grazie alla Circolare, poteva essere accertato anche giuridicamente.

La circolare era il primo cardine della 'strategia call center' e nelle settimane successive ne seguirono altri:

1) *Il metodo della concertazione*. La stessa circolare non era frutto solo di un'illuminata decisione del Ministro, ma la prima conclusione di una feconda dialettica tra le forze sociali: Confindustria, Assocontact, CGIL, CISL, UIL, UGL, cui va dato atto del prezioso contributo offerto.

2) *Il Tavolo di Monitoraggio*. Con le stesse forze sociali e con i dirigenti competenti, il Ministro del Lavoro diede vita al tavolo di monitoraggio che si riuniva periodicamente per verificare l'attuazione della Circolare, gli avanzamenti registrati, le criticità persistenti.

3) *La ripresa delle ispezioni*. L'azione ispettiva fu incrementata e riqualificata per garantire la corretta attuazione della Circolare e tutelare lavoratori e imprese nei confronti dei così detti *call center dei sottoscala*, che continuavano a utilizzare il lavoro a progetto e a esercitare una concorrenza sleale verso le imprese che rispettavano la legge.

4) *Le norme premiali*. La Finanziaria 2007 fu utilizzata per inserire una serie di norme premiali a favore della stabilizzazione e della ricostruzione della carriera contributiva dei lavoratori a progetto. Il taglio del cuneo fiscale operante dal 1° gennaio 2007 rendeva altresì più conveniente l'assunzione dei lavoratori a tempo indeterminato. Altri incentivi sono stati varati a livello regionale, come ad esempio dalla Regione Puglia.

5) *La grande committenza*. Rappresenta il tema cruciale degli appalti. Se i grandi committenti effettuano le gare al massimo ribasso, finiscono con il favorire i call center che utilizzano il lavoro a progetto meno costoso. Sulla base della constatazione di questo dato di fatto, il Tavolo di Monitoraggio ha avviato un confronto con le grandi committenze (Enel-Telecom-Vodafone-Wind-Inps-Inail ecc.) per impegnare su un terreno più avanzato gli appalti in sintonia con leggi e circolari.

Per contrastare taluni effetti perversi delle gare al massimo ribasso sono state inoltre varate, in quel periodo, norme a tutela dell'intangibilità del costo del lavoro e dei minimi contrattuali. Tuttavia, va riconosciuto che in questo campo i risultati sono stati inadeguati e il ricorso alle gare al massimo ribasso non si è arrestato.

Questa *buona politica* ha permesso di stabilizzare 26 mila lavoratori nel settore dei call center nel giro di venti mesi. La stabilizzazione ha fatto bene. Ha dato serenità e senso del futuro ai giovani lavoratori come dimostra un dato 'simpatico': tra i lavoratori dei call center di Teleperformance dopo la stabilizzazione sono nati trecento bambini. C'è una politica per la famiglia più efficace di un lavoro stabile?

Poi il processo si è arrestato. Cambiato il Governo si sono ridotte le ispezioni, si è ridato fiato al lavoro a progetto, è finita la concertazione, è stato soppresso il Tavolo di Monitoraggio, i call center del sottoscala hanno ripreso ad aggiudicarsi più facilmente gli appalti, è tornato il fantasma della precarietà.

Che fare? Non ci si può rassegnare all'involuzione di un settore che fornisce occupazione a tanti giovani e ragazzi, spesso diplomati e laureati. Il PD e le opposizioni, il sindacato e le imprese migliori non possono condividere queste scelte.

L'Associazione Lavoro&Welfare ha tenuto nei mesi scorsi un importante convegno. In Parlamento sono state presentate nuove proposte di legge. Manca finora un'iniziativa del Governo.

Perciò la nostra rivista ha voluto approfondire la tematica dell'universo call center, affinché un'adeguata conoscenza di questo comparto sia il presupposto di una nuova

iniziativa politica e sociale contro la precarietà.

La Rivista altresì continua l'approfondimento delle tematiche giovanili, già iniziato con il fascicolo precedente, coordinato da Giorgia D'Errico. I giovani sono stati i protagonisti dei due corsi di formazione tenuti dall'Associazione a Roma e nelle Marche, che hanno incontrato notevole successo tra i partecipanti e si sono concluse con la *lectio magistralis* di Oscar Luigi Scalfaro a Roma e Massimo D'Alema ad Ancona.

Questo filone di formazione politica e sociale appare oggi quanto mai essenziale per ristabilire un circuito virtuoso della politica in cui tanti giovani possano riconoscersi. La rivista tornerà a occuparsene anche attraverso quaderni monografici attinenti ai corsi formativi.

In questo numero, inoltre, si costituisce un nuovo spazio: Lavoro&Welfare Territori coordinato da Luciana Dalu. I responsabili regionali e locali dell'Associazione approfondiranno le tematiche economico-sociali dei territori, anche in riferimento alle iniziative dell'Associazione.

In questo numero Maria Teresa Altorio, Bruna Cibrario, Antonio Montagnino, Luca Palmisciano, Giuseppe Soricaro ci parleranno rispettivamente di Lazio, Piemonte, Sicilia, Molise, Puglia.

Insomma, Lavoro&Welfare cresce e si arricchisce. Vogliamo, attraverso la nostra rivista, offrire un piccolo contributo alla crescita della cultura politica e sociale dell'Italia.

---

# PARTE PRIMA:

## CALL CENTER: PER UN LAVORO E UNA IMPRESA DI QUALITÀ

DI ENRICO CECCOTTI

### IL MONDO DEI CALL CENTER

#### Presentazione

Questo numero di Lavoro Welfare è dedicato al call center. Riprendiamo il tema, affrontato nel convegno il 16 Giugno 2010, dove l'Associazione Lavoro Welfare organizzò un seminario dal titolo "Per non interrompere il cammino" in cui si volle lanciare il messaggio: che fare per uscire dalla crisi e per non interrompere il cammino di professionalità, di crescita e di qualificazione che era iniziato insieme nel 1996 e che aveva portato all'Avviso Comune di imprese, sindacati e Ministero del Lavoro sulla regolamentazione dei rapporti di lavoro nel settore del call center. Come era già avvenuto nel percorso di costruzione dell'Avviso Comune che aveva portato alla promulgazione della Circolare n.17/2006<sup>1</sup>, anche nel convegno sono state messe a confronto le opinioni di tutti i soggetti che possono concorrere a risolvere questo problema: imprese, organizzazioni sindacali, committenza, la politica e le istituzioni per avanzare

proposte adeguate a fronteggiare le difficoltà in atto.

Il seminario è stata l'occasione per valutare i risultati conseguiti e sottolineare le nuove emergenze del settore che in questi ultimi anni, pur insorgendo la crisi, ha stabilizzato attraverso l'assunzione, prevalentemente a tempo indeterminato con orari settimanali intorno alle trenta ore, 26.000 persone. Questo sforzo, a causa della crisi e per l'accentuarsi di forme di dumping molto pericolose, rischia di essere vanificato<sup>2</sup>.

In questo numero della nostra rivista prendiamo spunto dal dibattito dell'anno scorso, aggiornandolo a quanto è avvenuto nel frattempo, per cercare di dare a questo settore la dignità che merita.

Per avere una visione più complessiva e integrata, agli effetti della normativa definita dal Ministero del Lavoro tra il 2006 e il 2008, si è voluto prima descrivere la struttura del comparto, la sua evoluzione nel tempo, il posizionamento del mercato, l'organizzazione delle imprese, l'organizza-

<sup>1</sup> Il testo della Circolare è riportato integralmente nel paragrafo 6.1.

<sup>2</sup> Una sintesi delle opinioni espresse nel convegno sono esposte nel Capitolo 4.

zione del lavoro, le professionalità presenti, le condizioni di lavoro ivi compresi i fattori di rischio e in conclusione delineare alcune linee politiche per favorirne lo sviluppo.

Per analizzare le caratteristiche della normativa e gli effetti avuti nel comparto del call center si è partiti dalle motivazioni che hanno indotto la promulgazione della Circolare.

Sulla spinta delle vicende del Gruppo Atesia era sorta la necessità di mettere ordine in un settore che era definito un far west. Il caso Atesia ha rappresentato l'emblema dello scontro tra lavoratori e controparte datoriale, derivante dalla situazione paradossale che si era venuta a creare in seguito ad anni di mancata regolamentazione, o comunque di applicazione irregolare se non addirittura fraudolenta, delle norme giuridiche riguardanti i contratti di collaborazione.

Simbolicamente il call center era diventato un settore di riferimento per una tensione sociale che poteva sfuggire di mano, con delle conseguenze anche pericolose.

Nell'opinione comune era equiparato alla catena di montaggio negli anni '70. C'era l'esigenza di disciplinarlo. Il ministro Damiano per dare ordine contrattuale al settore era partito dall'analisi con cui era stata applicata fino ad allora la legge 30 (detta anche impropriamente legge Biagi), che, in merito al lavoro a progetto, dava delle indicazioni molto tassative. Quelle indicazioni erano, fino a quel momento, rimaste nel cassetto e una interpretazione più rigorosa della Circolare ha dato indicazioni sull'utilizzo del lavoro a progetto relativamente al settore dei call center. L'obiettivo era di sconfiggere l'utilizzo opportunistico di forme di lavoro che non erano riconducibili all'autonomia della prestazione, come in particolare il lavoro *inbound*. L'applicazione della Circolare,

con la stabilizzazione dei rapporti di lavoro, ha inevitabilmente portato all'innalzamento del costo del lavoro. Era quindi necessario trovare per gli imprenditori misure compensative per riequilibrare il rapporto costi ricavi. È infatti compito del legislatore indicare dei punti di convenienza che tengano conto del fattore sociale (eliminazione del conflitto, benessere dei dipendenti ecc.) e aiutino l'imprenditore virtuoso a seguire la buona strada. In seguito all'intervento il costo del lavoro è diventato equiparabile a quello di Spagna e Grecia, anche se inferiore a Germania e Francia e comunque ancora sotto la media europea. È chiaro che in Tunisia, in Algeria, in Marocco si spunta un costo inferiore da quello praticato normalmente nella Comunità Europea.

L'applicazione della circolare non è stata quindi una forzatura legislativa ma ha introdotto dei correttivi non contrastanti con la logica del mercato.

Se guardiamo quella esperienza oggi, dove si registra una crisi del settore call center non passeggera ma strutturata, si comprende ancora di più che si può uscire dalla crisi solo tutti insieme.

Oggi si continua a parlare del call center come di non lavoro. Però in esso sono impiegate, solo in outsourcing oltre 80.000, persone che svolgono un lavoro di relazione quotidiano rapportandosi con clienti e cittadini. Per smentire i luoghi comuni sui call center vanno denunciate le situazioni fuori legge presenti e cercare di dare ogni sostegno possibile per far uscire dalla crisi le aziende virtuose che in questi anni, hanno assunto 26.000 persone, soprattutto giovani, donne e nel Mezzogiorno.

Si tratta di individuare qual è il patto sociale del futuro, qual è il modello produttivo e sociale a cui dobbiamo guardare.

# 1. EVOLUZIONE DEI CALL CENTER

## 1.1 Nascita

Le imprese dei call center sono nate partendo da settori diversi all'interno di grandi imprese. A un certo momento la committenza decise che questa attività, veniva svolta con pochissima flessibilità. Alcuni gestori, specialmente della telefonia, decisero di avviare la prima esternalizzazione dei servizi dando così il via al call center in outsourcing. Il primo periodo è stato di crescita selvaggia con grande flessibilità con uso indiscriminato di contratti a collaborazione continuativa.

Negli anni Ottanta l'incremento delle comunicazioni telefoniche e delle innovazioni tecnologiche hanno provocato un aumento del traffico verso numeri dedicati. Il centralino

subisce perciò un'evoluzione verso la distribuzione automatica delle telefonate e viene adottata la soluzione tecnologica, l'Ac<sup>3</sup>. I sistemi Ac sono ottimizzatori per la ricezione di un grande numero di chiamate telefoniche distribuiscono le chiamate ai posti operatore con il criterio di 'primo operatore libero', indipendentemente dalle sue conoscenze e capacità comunicative. L'operatore non ha la possibilità di decidere autonomamente se accettare o no la chiamata, ma è costretto a rispondere sempre.

All'inizio degli anni Novanta l'evoluzione della tecnologia informatica e la sua integrazione con le telecomunicazioni ha permesso di dotare i call center del Cti<sup>4</sup>, ovvero un sistema

<sup>3</sup> L'*Automatic call distribution* (Ac) è un sistema che permette di creare delle file d'attesa dando priorità diverse alle telefonate. Questo strumento è per un call center il responsabile della distribuzione delle chiamate, in altre parole il vero centralino. L'Ac permette la distribuzione del carico di traffico telefonico mediante algoritmi che tengono conto dei tempi medi di conversazione, di attesa, del numero di operatori disponibili e dell'evolversi della situazione nel tempo. L'utilità di questo strumento si esprime principalmente nelle attività *inbound* in cui il traffico di chiamate in arrivo è il punto critico per il mantenimento della qualità del servizio.

<sup>4</sup> La *Computer telephony integration* (Cti) consente di integrare le prestazioni del computer con quelle del telefono. Questo strumento permette la gestione delle operazioni dopo che le chiamate sono state trasferite dall'Ac al primo operatore libero. Questo, senza utilizzare materiale cartaceo, opera con un personal computer dal quale rileva la scheda del cliente e le informazioni relative alla sua posizione. La Cti consente sia di dare l'informazione più adeguata, sia di conciliare obiettivi anche in contrasto tra loro, come servizio più personalizzato, maggior fatturato, produttività più elevata e minori costi.

che non solo consente il passaggio di informazioni tra utente e operatore, ma mette a disposizione di quest'ultimo una banca dati con tutte le informazioni necessarie per fornire risposte adeguate al cliente.

Il call center si trasforma così in un 'nodo di comunicazione' che permette durante la conversazione di accedere a informazioni che permettano di fornire assistenza completa all'utente.

L'operatore del nodo di comunicazione dovrebbe possedere capacità di integrazione sociale che gli consentano di fronteggiare gli imprevisti, dal momento che non conosce i contenuti delle telefonate e delle situazioni che si troverà a gestire. L'operatore deve, inoltre, essere in grado di sfruttare, manipolare e condividere con altri le conoscenze in suo possesso, al fine di agevolare la circolazione. In questo contesto, cambia anche la postazione fisica di lavoro grazie all'introduzione di tecnologie che facilitano lo scambio comunicativo con i colleghi. Siccome gli operatori sono isolati gli uni dagli altri, dialogano virtualmente caricando i dati negli archivi. Le competenze richieste cambiano. Con l'avvento dei software Cti, il call center perde la funzione esclusiva di centro destinato ai reclami, ma diventa anche centro di prevendita e, più in generale, centro di assistenza e cura del cliente finalizza-

to alla sua fidelizzazione e all'orientamento di acquisti e consumi.

Con gli anni Novanta inizia un'ulteriore evoluzione della struttura finora descritta, che si modifica mutando da call center a contact center, configurandosi come un sistema complesso di interazioni personalizzate che ha come obiettivo la cura del cliente e la sua fidelizzazione. Si assiste a una modifica degli obiettivi strategici del call center: da centro di costo ed efficienza nella gestione del cliente si trasforma in luogo per la creazione di valore per il cliente e per l'azienda, ovvero in 'nodo di vendita'. Le aziende crescono in questo periodo a ritmo esponenziale.

Per rendere più efficace e personalizzata la relazione con il cliente, il contact center si avvale ora delle tecnologie Acd e Cti che combinate con lvr<sup>5</sup>, e con altri strumenti di comunicazione basati sul Web, permettono prestazioni più avanzate per gli operatori e vantaggi sostanziali per i clienti. In particolare, dove si comincia a realizzare l'integrazione con il Web, si parla di Web enabled contact center (Wecc)<sup>6</sup>.

Il call center ha tutte le possibilità di diventare un nodo di apprendimento, marketing, negoziazione e vendita, dove la multicanalità permette un più facile accesso alle informazioni e un'integrazione meno vincolata ad un unico canale, sia per il cliente che per

l'operatore.

Le competenze dell'operatore cambiano quindi nuovamente, fino a farlo diventare un consulente specializzato in grado di fornire assistenza completa al cliente.

### 1.2 Caratteristiche del call center

Con il termine *call center* (CC) si intende un'organizzazione che svolge, all'interno di aziende ed enti o all'esterno *servizi specializzati di interazione mediante telefono e altri media* (tipo fax, e-mail e internet) con clienti e/o utenti (customer care) *in modo strutturato*. È costituito da un'insieme di dispositivi, sistemi informatici e risorse umane atti a gestire le chiamate telefoniche da e verso un'azienda.

Si possono identificare diverse tipologie di CC, caratterizzate da differenti modelli di organizzazione del lavoro e di utilizzo della flessibilità che influiscono sulle condizioni di lavoro. Una prima classificazione viene effettuata in rapporto al posizionamento societario: *in house*, quando il CC è interno all'azienda; *outsourcing* di grandi e di piccole dimensioni quando il servizio di CC è svolto all'esterno; *call center 'sociali'*; *call center automatizzati*. Una seconda classificazione è fatta in base alla modalità di erogazione i servizi che possono essere suddivisi in servizi *inbound* e servizi *outbound*.

I servizi *inbound* sono servizi erogati al momento della ricezione delle chiamate in ingresso provenienti da clienti o potenziali acquirenti. Rientrano in quest'ultima categoria: *- i servizi di customer care*. Il customer care è un servizio rivolto appunto a curare alcuni aspetti, quali sondaggi, raccolte informazioni e quanto altro possa contribuire alla *customer satisfaction* (soddisfazione del cliente). Il servizio di Customer Care oltre

che in *inbound* (in ricezione) è anche in *outbound* (cioè generando chiamate dal call center verso il cliente);

*- i servizi di help desk tecnico*. Si tratta di un'assistenza telefonica di primo livello (centralino, raccolta schede, prime soluzioni ai quesiti) da trasferire immediatamente alle funzioni aziendali addette (commerciale, amministrativo, assistenza tecnica ecc...);

*- i servizi d'acquisizione di ordini*. Questo servizio è adatto soprattutto per le aziende che si occupano di vendita di prodotti e servizi. Precisamente, sono attività destinate alla registrazione di ordini telefonici per l'acquisto di prodotti e gestione di servizi on line. (Le telefonate possono essere veicolate su numero verde, su linea urbana o su Audiotel);

I servizi *outbound* sono servizi erogati attraverso l'effettuazione di chiamate telefoniche dal call center verso l'esterno, dirette a specifici target di clienti. I principali servizi erogati sono:

*- servizi di telemarketing e teleselling* per la promozione e/o la vendita di beni e servizi; *- ricerche di mercato*: attività di indagine di supporto al marketing per sviluppo di prodotti e servizi;

*- customer satisfaction*: attività di verifica sulla clientela del grado di soddisfazione dopo l'acquisto di prodotti e servizi;

*- qualificazione di database*: attività per l'avvio e la manutenzione di database;

*- invito ad eventi*: attività rivolta alle aziende che gestiscono convegni, seminari, ecc.;

*- gestione crediti*: la realizzazione di questo tipo di attività molto complesse necessita di operatori qualificati al fine di salvaguardare l'immagine del cliente nel rispetto della persona del debitore.

Il call center costituisce per le aziende ed un

<sup>5</sup> L'*Intracive voice reponder* (lvr) è il sistema che fornisce, attraverso la telefonia, delle funzionalità *selfservice* recuperando in anticipo i dati identificativi del cliente, riducendo il carico delle chiamate gestite dagli operatori e i tempi necessari all'instradamento della chiamata. L'lvr rappresenta il sistema di risposta automatica alle chiamate *inbound*. Attraverso alcune istruzioni vocali guida il cliente all'ottenimento di una serie di informazioni registrate. L'lvr, e la recente evoluzione *Vru* (Voice Recognition Unit) permettono il riconoscimento di comandi vocali e limitano le chiamate destinate agli operatori, fornendo direttamente le informazioni più standard.

<sup>6</sup> Attraverso il servizio *Wecc*, il cliente che visita un sito provvisto di tale funzionalità è in grado, senza dover interrompere la navigazione, di attivare un canale di comunicazione telefonica con l'azienda e parlare direttamente con un operatore.

elemento di differenziazione nei confronti della concorrenza, è uno dei luoghi più tipici del mercato del lavoro moderno costituendo un nuovo canale distributivo, ma anche, e soprattutto, uno strumento per aumentare il livello di qualità del servizio<sup>7</sup>. È lo snodo delle informazioni che transitano dal cliente verso il marketing e le altre funzioni aziendali.

Il call center è la parte più visibile di una profonda riorganizzazione dei processi di servizio e dei processi commerciali un radicale re-engineering dei processi aziendali. La progettazione di un call center richiede, quindi, impegno sia dal punto di vista organizzativo che economico, e si basa sulla sinergia tra risorse tecnologiche e umane. Il call center in quanto strumento strategico per le imprese ha avuto una forte espansione e considerazione (è diventato protagonista di film, al cinema e in televisione, è spesso presente sui giornali) ed è diventato l'oggetto di molti studi sociologici.

### 1.3 Il contact center

Il contact center è un call center evoluto che integra le funzionalità di telecomunicazione con i sistemi informativi, aggiungendo all'utilizzo del mezzo telefonico altri strumenti/canali di comunicazione. È caratterizzata dall'utilizzo e dalla gestione di molti canali di contatto, quali: telefono, fax, e-mail. Le relazioni gestite dal contact center possono essere: informazioni, attivazioni, reclami, gestione proattiva dei clienti, erogazione del servizio. Rappresenta un vero e

proprio centro di contatto tra l'azienda e il mondo esterno e in particolare, tra l'azienda e la clientela.

Il call center per diventare contact center fa cambiare sia l'obiettivo strategico che il modo di interagire con i clienti: si ridisegnano i front office delle aziende e degli enti.

Nel contact center sono richieste all'operatore ulteriori e più elevate competenze. Nel nodo di vendita in outbound l'operatore diventa un "consulente specializzato". Si affinano: le capacità di azione e di comunicazione/negoziazione verso l'utente; sono richieste nuove competenze tecniche, nuovi servizi, conoscenza dei processi e dell'organizzazione; l'ambiente si caratterizza per la multimedialità a disposizione degli operatori e per il lavoro in gruppo per la condivisione e il recupero delle informazioni.

L'attività di operatore contact center, da lavoro marginale, puro punto di transito verso altre destinazioni professionali "più degne", dovrebbe diventare una nuova "professione" basata sullo sviluppo di conoscenze e competenze e sulla capacità di contribuire alla crescita di valore per il cliente e l'azienda. La fase più recente di trasformazione in un nuovo approccio al business è chiamata Crm (*Customer relationship management*). Il Customer Relationship Management è un insieme di strategie, tattiche, skill, competenze, processi e tecnologie volte alla massimizzazione, nel lungo periodo, del rapporto con il cliente. Le grandi aziende adottano sistemi di Crm che rilevano il numero del chiamante e, in base alla "strate-

gicità" del cliente, inoltrano la chiamata a personale di maggiore professionalità o minore competenza, o ad apposite sezioni del call center segmentate per clientela corporate e clientela retail. Il Crm è un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone e alla cultura, che pone il cliente al centro dell'attenzione. Ne deriva che bisogna investire prima in strategia, organizzazione e comunicazione, solo dopo nella tecnologia.

A supporto dei gestori del CC esiste un sistema informativo direzionale in grado di calcolare dati aggregati quali le chiamate evase, i tempi medi di attesa e di servizio, le pause degli operatori, le chiamate perse e quelle dissuase. Ciò permette una maggiore automazione del lavoro, dei flussi informativi e un controllo gerarchico. Tali sistemi pongono problemi di privacy dei lavoratori perché talvolta prevedono opzioni di ascolto muto (intercezione) delle chiamate fra cliente e dipendente e la loro registrazione in formato digitale.

La disponibilità di moderni sistemi tecnologici e di knowledge management aumentano la complessità e lo stress degli operatori.

### 1.4 L'impatto della Circolare di stabilizzazione

Il settore dei call center è stato oggetto di particolare attenzione rispetto ai percorsi di

stabilizzazione incentivata dei collaboratori a progetto, come testimoniato dall'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»<sup>8</sup>.

In seguito alla accentuazione dei problemi contrattuali ci fu l'idea del ministro Damiano di emanare la circolare, accettata dagli imprenditori interessati, di avere all'interno delle aziende dipendenti e non più collaboratori. Il ministro si attivò anche nei confronti dei committenti, per adeguare i prezzi per le commesse con un aumento, dovuto alla stabilizzazione, del 37%<sup>9</sup>. I committenti aderirono alla proposta del ministro e cominciarono a fare gli aumenti concordati. Fu istituito anche un Osservatorio, per monitorare il comparto in seguito alla stabilizzazione<sup>10</sup>.

L'Osservatorio ha svolto inizialmente un lavoro importante che ha permesso di verificare il progredire della stabilizzazione attraverso un monitoraggio continuo sulla contrattazione. È stato una delle poche commissioni che ha funzionato. Dopodiché il governo è caduto e di questa attività non se ne è fatto più niente. L'Osservatorio non ha continuato i suoi lavori e all'insorgenza della crisi non sono state eseguite analisi e proposte di intervento.

La circolare del 14 giugno 2006, n.17 ammetteva il ricorso del lavoro a progetto nei

<sup>8</sup> Nel paragrafo 6.1 è riportato il testo integrale della circolare n.17 del 14 giugno 2006.

<sup>9</sup> Le norme agevolative per l'adeguamento dei costi di stabilizzazione sono contenute nella Finanziaria 2007, Legge 27 dicembre 2006 n.296, in particolare nell'Art.1, commi 773 e 788.

<sup>10</sup> L'Osservatorio è coordinato dal Ministero per lo Sviluppo Economico e il Ministero del Lavoro con il compito di monitorare il settore dei call center, per poi relazionare alla Presidenza del Consiglio sulle misure da prendere per supportare il settore. Ha fatto diversi incontri sia di analisi generale che in merito alle richieste dal lato fiscale e ha sentito anche i maggiori committenti.

<sup>7</sup> Per *qualità del servizio* si intende la capacità di generare valore per il cliente interno ed esterno attraverso prestazione di servizi in linea con le aspettative dei destinatari. È un processo mediante il quale si ottiene la fidelizzazione della clientela e una sua maggiore conoscenza.

call center e poi indicava alcuni criteri di utilizzazione di tale contratto, distinguendo 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 erano 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 poteva espletare la propria prestazione autonomamente, scegliendo modi e tempi di lavoro.

Dopo un periodo di sperimentazione il Ministero del Lavoro, nella n. 4 circolare del 2008, precisa che nell'individuare i destinatari del percorso di trasformazione si dovrà tener conto dell'esperienza maturata nel corso degli accertamenti ispettivi effettuati durante il primo periodo di attivazione della procedura<sup>11</sup>. Da qui è emerso che il criterio distintivo indicato dalla circolare n.17/2006 fra attività inbound e outbound presenta in concreto notevoli limiti applicativi.

Infine la circolare n.8 sempre del 2008 puntualizza che «la prestazione non può essere correttamente qualificata autonoma nello svolgimento di attività outbound qualora si riscontrino anche una sola delle criticità descritte nel paragrafo 6.3<sup>12</sup>.

L'applicazione della circolare ha fatto sì che i lavoratori sono usciti da un mondo di ricatti

per accedere a un mondo di diritti, da quelli sindacali, alle ferie, alla tredicesima mensilità, al diritto all'astensione in caso di maternità, malattia o necessità di assistere un parente anziano, ecc. Il riconoscimento dello status di lavoratori subordinati ha consentito anche ai lavoratori che, per ragioni di carattere economico, erano scettici rispetto alla stabilizzazione, di superare le perplessità iniziali.

L'operazione di stabilizzazione non è stata banale. Nel passaggio da lavoro a progetto ad assunzione a tempo indeterminato sono cambiate le modalità di reperimento degli operatori. Prima si guardava soprattutto alla flessibilità e non alla qualità.

Aver dovuto applicare la circolare all'improvviso ha creato problemi alle imprese in quanto si sono dovuti stabilizzare tutti i lavoratori, anche quelli che non raggiungevano standard di qualità.

Il nuovo assetto produttivo impresso all'azienda, con la trasformazione delle collaborazioni a progetto in contratti di lavoro subordinato, ha determinato ricadute positive, oltre che per i lavoratori coinvolti, anche per la stessa impresa. Ha permesso di accrescere la qualità del servizio offerto ai propri clienti e una riduzione dei costi per la formazione e selezione del personale. Gestire lavoratori subordinati ha significato, anche a detta delle imprese, poter pianificare le attività del gruppo con più regolarità, ampliando la gamma dei servizi offerti e implementandone la qualità. E la crescita dei livelli dei servizi proposti si è tradotta altresì in una maggiore soddisfazione del cliente.

In seguito alla circolare Damiano nei call center è avvenuta una delle trasformazioni industriali più significative degli ultimi 50 anni. Con la stabilizzazione sono completamente cambiati i modelli economici di riferimento e le strutture organizzative delle aziende.

Prima c'era un rapporto con la committenza che permetteva alle strutture in outsourcing di operare con una percentuale di lavoratori a progetto in funzione dei carichi di lavoro e con quote contenute di dipendenti. Il modello economico aziendale era basato sulla rivendita di prestazioni professionali. Si comprava e rivendeva prestazioni professionali. Era sufficiente, dal punto di vista industriale una certa capacità di logistica. Con la stabilizzazione il modello economico è completamente cambiato. Si è passati a un modello aziendale più strutturato, organizzazione più rigida, costo del lavoro incompressibile da trasformare in servizi che devono essere riconosciuti dalla committenza.

Nella rimodulazione dei nuovi contratti è stata introdotta una componente della retribuzione strettamente legata alla qualità del servizio erogato. Si è passati da un'industria prevalentemente di volume con massima flessibilità a un'industria che eroga servizi, con una parte di questi strettamente collegata alla qualità.

Col nuovo modello sono entrati dei nuovi parametri che prima non esistevano quali la saturazione delle risorse. Il peso esorbitante del costo del lavoro sul fatturato (l'80%) fa sì che se le persone non sono impiegate in maniera adeguata non si perde il 20% di prima marginalità ma l'80% del costo. Per un giorno che va male ne servono quattro per recuperare redditività. Con tale struttura c'è la necessità di avere continuità di carichi di

lavoro mentre il mercato richiede commesse con oscillazioni di volumi del 50%. Questo vale prevalentemente per il settore dell'inbound dove la stabilizzazione ha impattato in maniera più significativa. Con una struttura sostanzialmente più rigida si deve dare risposta a servizi che, per caratteristiche del mercato, oscillano.

Oltre che sul fronte dell'offerta il percorso cominciato nel 2006 prevedeva anche interventi sul lato della domanda nei confronti dei grandi committenti, sia pubblici che privati. Il passare dal quantitativo al qualitativo ha significato per la committenza pagare non il maggiore costo del lavoro ma un aumento di qualità.

### 1.5 Declino

In seguito alla stabilizzazione dal primo momento dovevano essere messi in campo strumenti, che ancora oggi non sono operativi, come quelli fiscali per le aziende *labour intensive* nelle quali non si può applicare l'Irap nello stesso modo dove il costo del lavoro è molto più contenuto.

L'insorgere della crisi e la non applicazione della strumentazione prevista ha fatto sì che il sistema invece di evolversi è entrato in una situazione di squilibrio. I costi sono diventati maggiori dei ricavi. Gli investimenti sostenuti dalle imprese in seguito alla stabilizzazione, per incrementare la qualità soprattutto in formazione, hanno determinato costi non più comprimibili.

Invece di continuare sul percorso di monitoraggio e di sostegno al cambiamento da parte del Governo, dal 2008, c'è stato un black out. Non è stato utilizzato lo strumento di monitoraggio come l'Osservatorio. È stato richiesto a Sacconi, più di una volta, di farlo

<sup>11</sup> Vedi paragrafo 6.2 nel quale è riportata la versione integrale della circolare n.4/2008 del 29 gennaio 2008.

<sup>12</sup> Nel paragrafo 6.3 è riportato il testo integrale della circolare n.8/2008 del 31 marzo 2008.

funzionare ma senza esito. Nel frattempo è esplosa la crisi e imprese 'pirate' hanno contribuito ad aumentare i guasti. Molte aziende avrebbero potuto contribuire a rendere virtuoso tutto il settore e avrebbero potuto, con un uso continuativo dell'Osservatorio, evitare guasti come quello del gruppo Omega e Formedica. Il risultato è stato oltre 10 mila persone in cassa integrazione in deroga. Complessivamente da metà 2009 oltre a essere entrate in crisi le due grandi aziende citate, si sono persi complessivamente 20 mila posti di lavoro senza che si sia stati in grado di incidere da un punto di vista legislativo sulle regole di questo settore.

Ci siamo trovati davanti ai pronunciamenti dei giudici fallimentari la nomina e la gestione da parte di vari commissari. Nel settore siamo all'emergenza senza che siano stati presi provvedimenti in grado di mettere in campo regole adeguate e strutturali.

### 1.6 Incentivi e bandi di gara al massimo ribasso

*Incentivi.* La legge 407 del 1990 permette alle imprese di assumere a tempo indeterminato con sgravi fiscali<sup>13</sup>. L'utilizzo di questa legge nel settore del call center ha prodotto effetti contrastanti.

Sono incentivi destinati allo sviluppo dell'occupazione ma sono stati utilizzati anche per operazioni di dumping sul mercato. Con tale utilizzo si è ingenerata una concorrenza sleale all'interno del mercato. Si sono attivate

nuove imprese che hanno sfruttato, in modo banditesco, le opportunità degli incentivi per far profitto. Spesso queste imprese, al termine dei 36 mesi, dopo aver fatto cassa con le agevolazioni, hanno chiuso. Bisognerebbe monitorare le chiavi d'accesso a queste agevolazioni se vogliamo continuare a fare occupazione stabile e operare in modo che questa imprenditoria non possa usufruire di queste agevolazioni.

Oltretutto questa distorsione rende più difficile la vita dei committenti in quanto danno l'impressione di offrire prezzi bassi quando bassi così non possono essere operando già con margini risicatissimi.

Dire no alle agevolazioni sarebbe miope, perché c'è l'esigenza di sviluppare l'occupazione in Italia, soprattutto nel centro-sud. Le opinioni su come evitare un uso distorto della legge non sono univoche. Alcune imprese chiedono di vincolarle all'età anagrafica delle aziende (ad esempio presenti sul mercato da 6-8 anni).

Obbligare una maggiore stabilità è probabilmente un modo per impedire un atteggiamento speculativo. Obbligare le aziende che usufruiscono di incentivi a mantenere per un numero di anni anche maggiore rispetto a quello che è oggi, potrebbe essere un ulteriore modo per garantire una maggiore stabilità ed evitare un atteggiamento speculativo.

*Gare al massimo ribasso.* Le gare a massimo ribasso non fanno altro che alimentare

e enfatizzare un sistema insano, perché inducono gli outsourcer ad avvalersi degli incentivi per fare dumping invece di utilizzarli, come legislatore ha previsto, per lo sviluppo del territorio.

Per ridurre i fenomeni di turbativa che caratterizzano questo mercato il Ministero del Lavoro può giocare un ruolo importante attraverso la funzione ispettiva. Vigilare sui fenomeni di subappalto che, in alcuni casi, vengono utilizzati in modo improprio e hanno impatti negativi sulla committenza.

È scandaloso che alcune delle gare a massimo ribasso siano state indette dalla committenza pubblica da aziende pubbliche o partecipate dal Ministero dell'Economia.

Le imprese sane sono terrorizzate dalle azioni di dumping, perché invece di fare un'azione di sviluppo dei prezzi giusti si rischia di giocare a chi fa meno.

Per indire un bando di gara va individuato il costo base in rapporto al contratto di la-

voro. Nelle gare d'appalto va tenuto conto del minimo salariale contrattuale.

Fare bandi di gara ogni uno o due anni è fortemente limitativo per i margini del conto economico. Così non si può programmare un'azienda anche per ammortizzare gli investimenti. Nelle gare d'appalto si devono prevedere tempi più lunghi ma anche continuità di volumi in quanto le forti oscillazioni sui volumi non sono sempre dettate dal mercato ma in buona parte dovute a politiche dei committenti.

Per la regolamentazione delle gare d'appalto è necessario che venga istituito un organo di vigilanza che, una volta effettuato un adeguato controllo, intervenga laddove i criteri non vengono rispettati. Né i margini possono essere realizzati con la scappatoia del subappalto che riduce la qualità dei servizi anche per la funzione di servizio universale fornito dai call center.

<sup>13</sup> La legge 407 prevede: In caso di assunzioni con contratto a tempo indeterminato di lavoratori disoccupati da almeno ventiquattro mesi o sospesi dal lavoro e beneficiari di trattamento straordinario di integrazione, i contributi previdenziali ed assistenziali sono applicati nella misura del 50 per cento per un periodo di trentasei mesi. Nelle ipotesi di assunzioni effettuate da imprese operanti nei territori del Mezzogiorno non sono dovuti i contributi previdenziali ed assistenziali per un periodo di trentasei mesi.

## 2. IL MERCATO

### 2.1 Caratteristiche del mercato dei call center e contact center in Italia

*Il ruolo delle Ict nei call center.* Il mercato è stato fortemente stimolato dalle innovazioni tecnologiche e organizzative sopravvenute nell'*Information e communication technologies* (Ict). Nell'evoluzione dei servizi, le Ict sono diventate anche i maggiori utilizzatori di call center tanto che oggi il mercato Ict si suddivide in tre grandi comparti:

1) le società italiane di hardware e softwa-

re che hanno il 15% del fatturato totale;  
2) le multinazioni di hardware e software il 39%;

3) le società che offrono soluzioni personalizzate e servizi post vendita il 46%.

Il mercato dei servizi è pertanto prevalente rispetto agli altri comparti. Le Ict hanno inoltre trainato la crescita del settore dei call center in outsourcing. Il numero di addetti di call center in outsourcing dedicati alle Tlc è cresciuto costantemente negli ultimi tre anni (tab.1).

**Tab. 1 Crescita dei call center per le TLC**

<i>call center</i>	<i>2006</i>	<i>2009</i>
<b>Addetti</b>	<b>9.700</b>	<b>16.200</b>
<b>Fatturato (mil €)</b>	<b>261</b>	<b>423</b>

Fonte: Analysys Mason - Rapporto sul settore Tlc

## Parte prima

Contestualmente le aziende di call center in outsourcing si sono espanse anche negli altri settori tanto che oggi in termini di fatturato oscillano tra il 60% e il 65%

Nel mercato dei call center le telecomunicazioni pesano complessivamente per il 54% mentre i clienti dell'outsourcing sono circa il

23%. Ma questo mercato sia nel mondo della telefonia fissa sia in quello del mobile ha un fatturato in contrazione del 2%.

L'incidenza del costo del lavoro sui costi totali è aumentata dopo la stabilizzazione dei lavoratori a progetto (tab. 2).

**Tab. 2 Costo del lavoro per le aziende di call center**

anni	2004	2009
Peso del costo del lavoro sui costi totali	73%	80%
Variazione 2008-2009 del costo del lavoro		4%

Fonte: *Analysys Mason - Rapporto sul settore Tlc*

*Scenario di riferimento del mercato dei call center in outsourcing*<sup>14</sup>

Nel mercato dei call center in outsourcing alle difficoltà del quadro macroeconomico generale si aggiungono quelle che riguardano il settore specifico (elevato costo del

lavoro, bassa remunerazione delle tariffe, tassazione che penalizza le aziende labour intensive).

L'andamento del mercato dei call center in outsourcing nel 2009 con dati di preconsuntivo per il 2010 è sintetizzato dalla tab. 3.

**Tab. 3 Mercato dei call center in outsourcing**

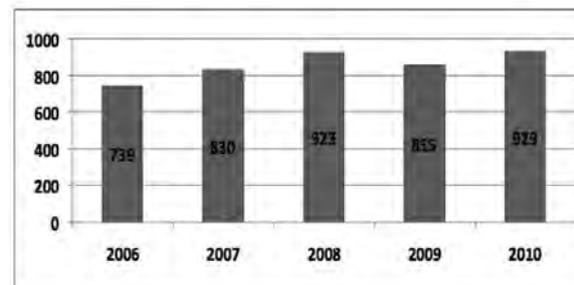
Valore del mercato	2009	855 Mln €
Variazione media annua	2005/2009	+ 8,4 %
Variazione pre-consuntiva	2010/2009	+ 5,0 %

Il giro d'affari settoriale negli ultimi anni è rappresentato dalla Fig. 1.

Nel 2009 è stato di 855 milioni di euro. Dopo anni di crescita a due cifre il merca-

to ha registrato nel 2009 una contrazione del 4,1% rispetto al 2008, in contrasto con la crescita media annua registrata nell'ultimo quinquennio (+8,4%).

**Fig. 1 Fatturato dei call center in outsourcing (in Mil euro)**



La composizione della domanda per aree di affari vede una drastica riduzione dell'area dei servizi outbound di 153 milioni di euro (-20,9%) (tabb. 4 e 5). La congiuntura negativa appare strettamente legata alla contrazione dei consumi e alle limitazioni imposte dalla privacy, oltre che dalla saturazione del mercato delle aziende di telecomunicazione che costituisce la parte tra-

nate delle operazioni massive di outbound. L'area d'affari dei servizi inbound, pari a 685 milioni di euro, ha registrato una crescita limitata rispetto all'anno precedente (+2,2%); il trend positivo è stato sostenuto dalla maggior apertura all'outsourcing delle utilities, delle banche e assicurazioni che richiedono soprattutto servizi di customer care e di informazione.

**Tab. 4 Andamento per aree di affari (in milioni di euro)**

Anni	2005	2006	2007	2008	2009	2009/2008
Totale mercato	640	739	830	923	855	- 4,1 %
Servizi inbound	444	505	568	670	685	+ 2,2 %
Servizi outbound	196	234	262	253	200	- 20,9 %

**Tab. 5 Andamento per aree di affari (in %)**

Anni	2005	2006	2007	2008	2009
Totale mercato	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Servizi inbound	69,4	68,3	68,4	72,6	77,4
Servizi outbound	30,6	31,7	31,6	27,4	22,6

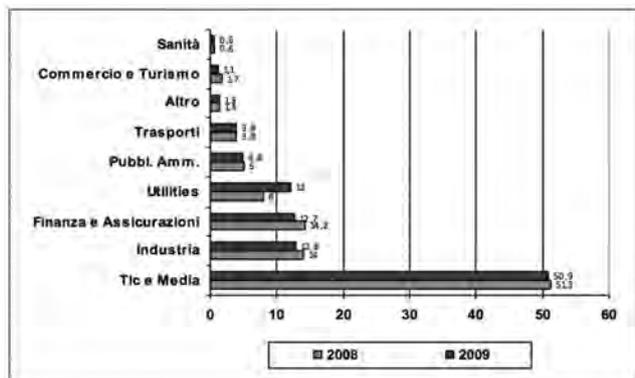
<sup>14</sup> Dati elaborati da Call & Call sulla base della ricerca Databank del Dicembre 2010.

## Parte prima

Il fatturato, rispetto alla committenza è ripartito secondo la fig. 2. Come si nota la metà è costituito da committenze delle aziende Tlc

e media. Tutti i comparti sono nel 2009 sono in contrazione a esclusione delle utilities.

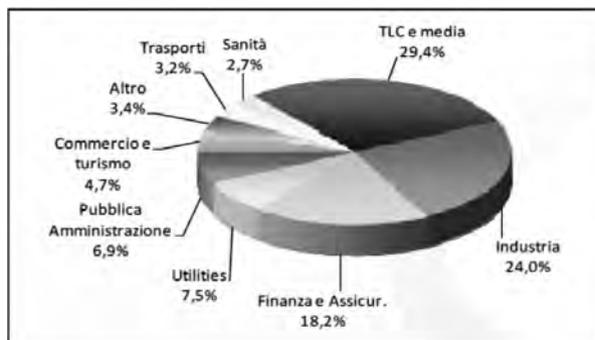
**Fig. 2 Ripartizione del Fatturato delle aziende committenti 2009**



La ripartizione percentuale delle aziende committenti è piuttosto diversa da quella del fatturato (fig. 3). In particolare si deduce che il valore della committenza è molto più alto

nelle Tlc e minore nell'industria probabilmente anche in rapporto alla differente dimensione di impresa.

**Fig. 3 Settori di appartenenza delle aziende committenti 2009**



L'evoluzione dei prezzi e dei costi è rappresentato dalla tab. 6. È evidente la divaricazione tra i prezzi di vendita praticati dalle aziende di call center e l'incidenza del costo del lavoro cresciuto man mano che veniva

applicata la circolare di stabilizzazione. La forbice che fa aumentare i costi del lavoro non fa aumentare di corrispondenza i prezzi, sta causando un marginalità negativa.

**Tab. 6 Evoluzione dei prezzi e dei costi (Indice base: 2005 = 100)**

Anni	2005	2006	2007	2008	2009
Prezzi	100,0	98,0	102,9	107,1	108,4
Costo lavoro dipendenti	100,0	103,6	106,6	110,5	112,0

Le aziende di call center hanno una struttura rappresentata dalla tab. 7. Come si nota la ripartizione tra numero di aziende e addetti impiegati ha un andamento opposto. La stra-

grande maggioranza è costituita da aziende piccole (in relazione alle caratteristiche del settore) ma il grosso dei dipendenti sta nelle aziende più grandi.

**Tab. 7 Struttura dell'offerta per classi di addetti**

Classi di operatori	Aziende	Addetti
Meno di 200	87,9 %	21,6 %
201 - 500	4,2 %	6,0 %
Oltre 500	7,9 %	72,4 %
Totale	100 %	100 %

La distribuzione territoriale delle aziende è rappresentata dalla tab. 8. Negli ultimi anni

si assiste in Italia a un graduale spostamento dal nord al sud/isole.

**Tab. 8 Localizzazione**

Aree geografiche	Aziende		
	2007	2008	2009
Nord	50 %	49 %	46 %
Centro	16 %	15 %	16 %
Sud / Isole	34 %	36 %	38 %
Totale	100 %	100 %	100 %

Le previsioni. Mentre per il 2009 si prevedeva un aumento del 4%, i dati consuntivi hanno invece registrato una contrazione del 4,1% a causa del contesto congiunturale dovuto alla crisi economica.

Per il 2010 si prevede una variazione positiva del 5% che dovrebbe portare il fatturato del settore a 929 milioni di euro.

Nel prossimo futuro si prevede:

- una selezione dei competitor spinta dal processo di stabilizzazione che farà emergere quelli più competitivi e capaci di offrire servizi di alto valore aggiunto;

- crescerà l'integrazione dei servizi di contact center nel Bpo (Global Phoning Group)<sup>15</sup> e la gestione di processi end-to-end<sup>16</sup>;

- ci potrebbe essere un'accelerazione dell'offshoring spinta sia dalla maggior convenienza sui costi sia dai vantaggi fiscali<sup>17</sup>;

- una crescita della domanda delle aree Finanza e assicurazioni, Utilities, Tlc e media, Pubblica Amministrazione;

- un aumento della rigidità della struttura dei costi sia per la crescita del costo del lavoro

ma anche per la perdita della flessibilità che incide negativamente sulla redditività;

- un elevato impatto della tassazione Irap nelle aziende people intensive che continua a penalizzare chi sviluppa occupazione;

- la necessità di regolamentazione del settore degli appalti al fine di limitare fenomeni di dumping;

- la crescita della concorrenza di operatori delocalizzati in Paesi a basso costo soprattutto sui servizi di valore aggiunto.

### 2.2 Scenario di riferimento

Tra i trend principali si confermano le tre macrolinee di convergenza:

- 1) tra Information Technology e Telecomunicazioni,

- 2) tra comunicazioni su reti fissi e mobili,

- 3) la multimedialità con voce, dati, internet e tv.

Inoltre le architetture delle reti pubbliche di Tlc evolvono con una crescente integrazione dei servizi destinati alle aziende. I sistemi informativi si basano sempre di più sulla centralità della relazione con il cliente e si fa strada

il modello collaborativo di gestione dell'informazione. Continua la crescita del co-sourcing, dalle infrastrutture ai processi considerati non core, mentre il controllo strategico è sempre più centralizzato. L'aumento è più consistente per l'hardware e per le applicazioni di Crm. Resta rilevante il peso per i servizi tecnici specializzati (in particolare per le personalizzazioni in-house) e per l'assistenza tecnica. Sono significativi gli investimenti in infrastrutture e in personalizzazioni e servizi.

Dal punto di vista tecnologico la diffusione di servizi abilitati da Internet permetterà la moltiplicazione di contenuti e applicazioni offerti attraverso Internet anche da soggetti fuori dalla filiera Tlc. Gli utenti a banda larga sono divenuti un'audience cui offrire servizi remunerati, nella maggior parte dei casi, dalla pubblicità. L'aumento del traffico generato da soggetti esterni alla filiera rende necessario il potenziamento delle infrastrutture di rete.

Anche la telefonia mobile cambia le modalità di interazione con i contact center. Ci sono 5 milioni di smartphone in Italia e questi, attraverso le applicazioni, hanno sottratto parte delle attività di servizi che si possono fare all'interno di un call center quali la verifica del credito, le offerte disponibili ecc. Analogamente a quanto succede sulla telefonia mobile con gli smartphone, nella telefonia fissa il fenomeno si chiama web. Nell'anno fiscale 2009, Vodafone ha avuto 105 milioni di transazioni on line sul suo sito. La pianificazione non va fatta solo sulla base degli andamenti del fatturato ma anche in base alle tendenze del mercato. Intanto la domanda sta rapidamente evolvendo in quanto il 50% delle famiglie possiede un computer ed entra nel web.

Vedremo una integrazione dei canali di co-

municazione per cui si devono studiare e realizzare nuovi processi aziendali e, in particolare, quelli che riguardano i rapporti fra fornitori di servizi e consumatori per ottenere un sistema di colloquio fra fornitori di prodotti e servizi e consumatori estremamente più articolato ed efficiente. C'è l'esigenza di investire in ricerca e innovazione e studiare come sviluppare nuovi processi di comunicazione fra produttori consumatori e come creare nuove professionalità di addetti a questi nuovi processi.

Dal punto di vista dell'organizzazione di impresa, mentre la semplificazione dei servizi porta a una maggiore autonomia del cliente, il servizio in call center richiede molta più competenza, specializzazione, valore aggiunto anche in corrispondenza dell'evoluzione tecnologica e tantissima qualità.

L'opera di reingegnerizzazione fino a ora eseguita sul frontoffice non è sufficiente. Occorre creare nuovi modelli per i servizi di contact center, modelli molto diversi e con nuove modalità di valorizzazione che tendano a differenziare il livello di servizio a seconda di quanto il committente o il cliente siano disposti a pagare. In questa evoluzione è implicato il modello di business degli operatori di comunicazione: dall'attuale, basato sul traffico telefonico, a quello relativo al pagamento di servizi basati su contenuti. Occorre creare nuovi modelli essenzialmente basati sulla semplificazione di accesso.

Con l'impiego dei sistemi decisionali esperti è già ora possibile simulare il comportamento umano e mettere l'utente a proprio agio. L'aspetto degli assistenti virtuali, la loro animazione e la proprietà di dialogo saranno utili a semplificare gli accessi ai contact center. Anche la comunicazione video

<sup>15</sup> Global Phoning Group è un'entità multicanale (voice, e-mail, mail, chat), multilingue (più di 10 lingue) e multiservice, che ha come scopo l'offrire delle risposte alle compagnie del mercato locale e internazionale.

<sup>16</sup> Il principio dell'end-to-end è uno dei principi centrali del protocollo IP, che fornisce le basi per Internet. Secondo il principio dell'end-to-end, le operazioni relative ai protocolli di comunicazione devono avvenire nei punti finali di un sistema di comunicazione. Questo concetto porta come conseguenza ad un nuovo modello di rete stupida con terminali intelligenti (in precedenza avveniva il contrario: rete intelligente e terminali stupidi).

<sup>17</sup> Per offshoring si intende la delocalizzazione del processo produttivo da parte di un'azienda, ossia il trasferimento di tutti o parte degli stabilimenti in un Paese diverso da quello dell'azienda stessa. L'offshoring viene praticato solitamente dalle aziende dei paesi sviluppati ed industrializzati per poter produrre in paesi dove la manodopera ha un prezzo minore. Questo fenomeno si è sviluppato negli anni recenti con la globalizzazione, di cui è uno degli aspetti più controversi. L'offshoring viene spesso criticato perché toglierebbe lavoro a persone dei paesi sviluppati; inoltre spesso si indica l'offshoring come una delle cause della disoccupazione nei mercati del lavoro maturi. Allo stesso tempo, però, il mercato del lavoro dei Paesi emergenti ne risulta assai stimolato, da cui la difficoltà nel definire questo fenomeno in termini di positivo o negativo.

via web potrà avere espandersi. In sintesi il futuro vede il contact center trasformarsi in un media attraverso la convergenza su Internet.

### 2.3 Soddisfazione del Cliente

In merito alla qualità del servizio a volte si ha la sensazione di trovarsi di fronte a un fenomeno di schizofrenia industriale.

Sembra che il mondo dei produttori di hardware e software per Ict vivano su un pianeta diverso da quello delle società che lavorano come fornitori o come committenti nel campo del customer care, che viene realizzato utilizzando massicciamente i sistemi Ict. I fornitori parlano di prodotti avanzati come Web Call Back, Customer Interaction Management, Knowledge Management. Secondo i gestori e gli utilizzatori di sistemi di customer care

sembra che tutto funzioni perfettamente. Ma i cittadini utenti e le organizzazioni di difesa del consumatore denunciano tempi di risposta biblici, competenze e disponibilità degli operatori inaccettabili.

Il quadro ovviamente è molto più articolato. Vi sono diversi prodotti Ict per trasformare e migliorare il colloquio fra fornitore e consumatore ma l'investimento in innovazione procede a rilento.

Questo è anche dovuto al fatto che questo mondo è nato e sviluppato con una crescita impressionante, senza che vi fossero studi, piani, norme. In breve tempo ci si è trovati in un mondo di servizi che procedeva ai margini sia delle norme di regolazione dei rapporti di lavoro che di quelle relative alla privacy. Si tratta ora di darne una maggiore sistematicità.

## 3. LA STRUTTURA

### 3.1 Organizzazione d'impresa e del lavoro

Il call center è un'impresa difficile in quanto opera in un settore dove i committenti richiedono flessibilità con il costo del lavoro all'80% incompressibile. Gestire e organizzare un call center non è cosa facile. Nella grande azienda, la tipologia e la varietà del prodotto offerto e il portafoglio clienti gestito è molto varia. Più grandi sono queste variabili e più difficile sarà la gestione, l'organizzazione e trovare le giuste professionalità richieste.

I modelli organizzativi devono tener conto delle esigenze del cliente e, soprattutto là dove maggiore è il valore aggiunto richiesto, devono poter coniugare qualità, flessibilità, efficacia di costi e creazione di professionalità.

Questo porta all'adozione di orari su più turni, all'utilizzo dei part-time per assicurare un'assistenza adeguata al variare delle cur-

ve di traffico giornaliero e di periodo delle richieste della clientela. Il servizio di call center è spesso in funzione 24h/24.

Schematicamente l'attività dei Centri di Assistenza alla Clientela è:

- fortemente soggetta a oscillazioni nei volumi, tanto giornalieri, che settimanali, che mensili;
- per gli outsourcer condizionata dal rapporto contrattuale con i committenti. I committenti che operano questo servizio in outsourcing più costoso rispetto a farlo in casa, chiedono una flessibilità fatta da picchi e di cadute spesso non programmabili e improvvisi;
- necessariamente organizzata attraverso una programmazione delle risorse coerente con le attività previste e con i continui adattamenti (ancor più nelle fasi di startup).

Anche la migliore pianificazione non consente di modulare le risorse giorno per giorno. La gerarchia occupazionale all'interno dei call center è piuttosto snella e piatta a pre-

scindere dal settore produttivo in cui opera sia esso bancario o telecomunicazioni. Si possono individuare le seguenti figure professionali che compongono la catena occupazionale:

1) *direttore*; il direttore o il responsabile del call center, oltre alla responsabilità operativa svolge mansioni amministrative, finanziarie, commerciali e gestionali. Nelle strutture più grandi si avvale di altre figure manageriali con responsabilità specifiche nei settori della produzione, vendite, qualità, strategie, sistemi informativi e formazione;

2) *supervisore*; i manager operativi o supervisori sono a capo della gestione operativa del centro e del coordinamento delle attività;

3) *team leader*; sotto la responsabilità dei supervisori, si trovano i team leader che svolgono un ruolo di coordinamento, controllo e supporto dei gruppi di operatori a loro assegnati. Seguono talvolta i responsabili di progetto che sono delle figure peculiari dei call center esternalizzati. Hanno il compito di seguire i singoli progetti richiesti dai clienti partendo dall'analisi dei bisogni dello stesso, funzioni di coordinamento di gruppi di operatori intervenendo nella gestione dei picchi e nelle chiamate complicate o delicate. Lavorano su turni;

4) *operatore di call center*; gli operatori di call center sono situati nei gradini più bassi della gerarchia occupazionale. Possono essere di primo e secondo livello. Gli operatori di se-

condo livello si occupano di problemi tecnici di assistenza più complessi. L'operatore svolge attività di front-office di tipo inbound e/o outbound. Lavora a turni part-time o full-time con diversi tipi di contratti: tempo indeterminato tempo determinato, interinale, formazione lavoro, stagista;

5) *figure professionali 'tecniche'*. Molti call center prevedono delle figure professionali tecniche che sono dei responsabili delle tecnologie e della centrale operativa.

### 3.2 L'organizzazione del lavoro e le competenze professionali

È un'organizzazione di frontiera. Può essere paragonato sia alla *fabbrica taylorfordista*, per alcune caratteristiche<sup>18</sup> (la standardizzazione, l'utilizzo degli strumenti di controllo e i ritmi scanditi da tempi molto precisi), sia a una *organizzazione della conoscenza* dato che richiede agli operatori competenze innovative che riguardano l'orientamento verso il cliente, la valorizzazione del lavoro come fattore produttivo garante del successo.<sup>19</sup>

Il modello organizzativo è contraddistinto da una parte da processi di standardizzazione, regolamentazione nei tempi e dei modi di lavorare e forti controlli sulle prestazioni lavorative, dall'altra da una maggiore discrezionalità e attività stimolanti.

Mentre la conversazione è attiva, l'operatore interroga una o più banche dati, richiede

o immette informazioni nel terminale, ricerca la procedura appropriata per risolvere il problema del cliente, attiva le necessarie procedure d'intervento delle unità tecniche interessate. Qualche volta cerca l'aiuto dei colleghi, a loro volta impegnati in altrettante conversazioni. Durante la conversazione, o immediatamente dopo, l'operatore aggiorna i database con le informazioni raccolte dal cliente o attiva le necessarie procedure di intervento delle unità tecniche interessate. Tutto ciò si ripete per decine e centinaia di volte nella giornata con un rilevante numero di problemi da trattare.

Ogni operatore ha a disposizione una postazione, un computer collegato a una stampante, una tastiera, un mouse, il tasto Mute<sup>20</sup>, i cataloghi dei prodotti, una sedia ergonomica e un telefono la cui cornetta è sostituita da una cuffietta con microfono incorporato per non isolare l'operatore/operatrice dall'esterno.

Lavorare in un call center non è facile e non è neanche adatto a tutti. È necessario sviluppare delle competenze specifiche, perché non si tratta solo di rispondere al telefono con frasi standardizzate, ma bisogna imparare a padroneggiare delle specifiche qualità linguistiche, comunicative e competenze da usare anche in situazioni di maggior difficoltà. È molto difficile fare il lavoro di operatore di call center per più di 5-6 ore al giorno. Il part-time è il rapporto di lavoro che più viene utilizzato soprattutto nei call center che offrono servizi di base e standardizzati (co-

me informazioni telefoniche ecc.).

Per diventare un operatore/operatrice call center è necessario seguire un corso di formazione sostenuto dal responsabile della formazione e della qualità, da una psicologa e da un avvocato. Al corso è seguita una settimana di affiancamento con un operatore/operatrice professionista dove vengono applicate le competenze acquisite.

L'operatore del call center è inserito in un processo di apprendimento continuo e contribuisce al tempo stesso a generare nuove conoscenze. Oltre il training iniziale è costante il re-training per acquisire sia conoscenze tecnico professionali (dei prodotti e servizi offerti, degli applicativi informatici utilizzati per il Crm, dei principali pacchetti informatici, che organizzative (procedure operative e metodologie, dei principi di relazione con il cliente), e relazionali (teamwork, focalizzazione, comunicazione efficace, etc).

### 3.3 Occupazione e condizioni di lavoro

Il call center è diventato nell'immaginario comune il simbolo della precarietà lavorativa, specie nel mondo giovanile. La stragrande maggioranza dei centri di piccola dimensione hanno ancora in organico esclusivamente lavoratori parasubordinati. I call center che contano un numero di addetti tra i 3 e i 10, sono quasi sempre specializzati nel settore del telemarketing. Risulta inoltre assai difficoltoso ricostruire una mappatura precisa, vista la marcata instabilità di questo mon-

<sup>18</sup> Routine, mancanza di possibilità di carriera, suddivisione razionale nei minimi particolari delle attività lavorative dell'operatore, ripetitività delle mansioni da svolgere secondo codici comunicativi predeterminati, scrupolosi controlli a vista sulle attività lavorative degli stessi operatori, gerarchie corte, massima rapidità di comunicazione e adattamento veloce alle esigenze della clientela, presenza cospicua di rapporti di lavoro non standard, flessibilità oraria.

<sup>19</sup> Cortesia e self-control, saper ascoltare e comprendere, saper tradurre e mediare, saper rimanere impassibili.

<sup>20</sup> Il tasto *Mute* è uno strumento che si trova in ogni postazione e premendolo, permette all'operatore di non far ascoltare ciò che si dice al cliente al telefono senza però metterlo in attesa. Viene generalmente usato quando l'operatrice durante la telefonata deve parlare con un collega per aiutarlo o per chiedergli un'informazione da dare il prima possibile all'utente. Molte volte viene usato come mezzo di sfogo perché permette di insultare l'utente a sua insaputa.

do, sia in termini di frantumazione esasperata dei luoghi di lavoro sia in termini di turnover aziendale (call center che aprono e chiudono in tempi anche brevi).

Forte è la percezione del call center come un lavoro di passaggio. In conseguenza il turnover dei lavoratori è elevato ma la preoccupazione per il futuro fa sì che aumentino i lavoratori che, nonostante i loro percorsi di studio e pur non avendo l'interesse di rimanere a vita a rispondere o a fare telefonate con un contratto di lavoro precario, non riescono o riescono sempre più difficilmente a uscire dalla precarietà lavorativa.

Delineare il profilo standard (o ideale) dell'operatore di call center non è facile trovandoci di fronte a un ruolo professionale in continua evoluzione. Le pressioni crescenti del mercato e istanze imposte dall'attuale panorama socioeconomico hanno determinato la trasformazione di un ruolo e della filosofia che ne costituisce la base (customer care). Una trasformazione che ha prodotto una frammentazione del profilo professionale. L'outsourcing più di altri, ha vissuto il vortice di questa trasformazione.

Nel reperimento del personale da inserire nei call center si è passati in pochi anni, dal privilegiare profili ad alta scolarizzazione (tali da offrire uno skill di sicuro livello per il front line e capaci di acquisire rapidamente le non difficili competenze del ruolo e di rappresentare adeguatamente il miglior spirito del customer care, lo spirito del servizio) alla scelta che si fa sempre più indifferenziata. Si ha la compresenza di laureati e di diplomati; aumentano i laureati che non riescono a trovare un lavoro migliore; si consolidano le giovani mamme che si riaffacciano o si affacciano comunque per la prima volta al mon-

do del lavoro; avanzano adulti che hanno perso il lavoro o che ne necessitano di un altro per contrastare l'aumento incontrollato del costo della vita.

La composizione della forza lavoro dei call center registra un'età media di 30 anni, 70% donne, diplomati, laureati, master, plurilingue e un turnover elevato.

Le donne sono molto richieste nei call center è in quanto viene considerato un lavoro che richiede delle tipiche competenze femminili di comunicazione, di empatia, di essere capaci di mettersi in relazione con le persone, capacità di ascolto ecc. Infine, si tratta di lavori che vengono svolti in orari di lavoro flessibili, bassi livelli retributivi che non sono sufficienti per sostenere (sfamare) una famiglia, elevati carichi di lavoro. L'occupazione femminile degli operatori di call center sembra maggiormente concentrarsi nei comparti produttivi della grande distribuzione, editoria, della comunicazione e nel turismo mentre l'incidenza delle donne diminuisce in altri comparti produttivi e reparti quali il comparto bancario, delle assicurazioni, settore elettronico.

Attualmente la maggior parte dei call center è situata nella vicinanza delle zone urbane dove maggiore è la presenza di giovani studenti e donne disposte ad accettare un lavoro a tempo parziale.

A fronte di un reperimento articolato degli addetti si contrappone la necessità di aumentare significativamente la qualità per rispondere a esigenze più complesse, richieste dai committenti. La sfida di questi anni è stata quella di far sentire i dipendenti partecipi del processo industriale. Ciò richiede un maggior senso di appartenenza all'azienda che, su un modello basato sul lavoro a progetto, non si può ritrovare. Si assiste invece a una convivenza spes-

so difficile sul piano dell'automotivazione. C'è una miscellanea di stili, motivazioni e competenze quasi tutti da ricondizionare al ruolo. L'operatore di call center è divenuto oggi uno dei pochi lavori possibili e non più solo per i giovani.

L'occupazione in un call center è diventata una tra le poche offerte presenti sul mercato del lavoro. Spesso chi arriva a lavorare al call center ha alle spalle anni di lavori precari o poco soddisfacenti. È vissuto come l'unica opportunità lavorativa accessibile per non finire a ingrossare le file dei disoccupati. È un lavoro di ripiego rispetto al vero lavoro che avrebbero voluto fare nella loro vita o che hanno svolto in passato. In termini di conciliazione tra vita lavorativa e familiare c'è una difficoltà di conciliare le attività di cura e di lavoro. È necessario organizzare e gestire il proprio figlio nei momenti in cui l'operatore/trice è impegnata con il lavoro di call center. È necessario trovare servizi all'infanzia che possano tenere il figlio e che si intersecano con le proprie esigenze lavorative oppure appoggiarsi alla propria famiglia d'origine.

I rischi di vulnerabilità sociale si manifestano con la difficoltà di gestire i propri tempi, di poter progettare il proprio futuro, di affaticamento nella gestione quotidiana del proprio tempo, di dover rinunciare anche ai propri bisogni personali perché tutte gli sforzi sono concentrati nel precario equilibrio tra vita lavorativa e attività di cura.

I costi della flessibilità d'impresa ricadono unicamente sul soggetto lavoratore ovvero sugli operatori di call center o sulle loro famiglie d'origini o reti di solidarietà sociale. A tutto ciò va aggiunta una specifica nocività del lavoro dovuta a: forti pressioni sul raggiungimento di obiettivi spesso impossibili se

non stridenti l'uno con l'altro; rigidità sulla gestione del personale, innumerevoli procedure operative e continui aggiornamenti formativi spesso inadeguati. E tutto ciò, ovviamente, sempre per la spasmodica ricerca di riduzione dei costi e della vittoria sulla concorrenza. Aggiungiamo anche turnistiche di lavoro notturne, ambienti di lavoro stile open space, con enormi stanze con tanti operatori in cuffia e una gran confusione, strumenti di lavoro a volte inadeguati se non gravemente insufficienti e inefficienti.

I passi avanti conseguiti attraverso la circolare Damiano, con circa 20.000 lavoratori stabilizzati, non hanno risolto tutti i problemi. Il posto fisso non cancella le altre criticità, dalla qualità del lavoro ai salari. Il problema del precariato è ancora presente nelle numerose aziende di piccole dimensioni e in quelle organizzate in forma cooperativa che sfuggono alla contrattazione collettiva e ai controlli dei servizi di ispezione che nel frattempo si sono diradati.

Ma il problema dei call center non è limitato agli aspetti della precarietà. Varie indagini sul campo evidenziano una serie di aspetti negativi legati all'organizzazione del lavoro, alla ripetitività delle mansioni svolte, a problemi legati alla salute, alla mancanza di formazione e di prospettive di carriera. Il call center è un luogo caratterizzato al contempo da fonti di stress e dalla difficoltà di stabilire contatti e rapporti tra i lavoratori.

Il tempo è una variabile fondamentale in un call center: bisogna fare in fretta a rispondere, sotto il controllo di manager e team leader che premono perché si prendano più chiamate.

Nell'ambiente lavorativo lo spazio per la socializzazione tra lavoratori è pressoché nullo:

stress continuo, management oppressivo, lavoratori contemporaneamente soli e immersi nel rumore di molti altri lavoratori soli.

Ci troviamo davanti a una tipologia di lavoro alienante con mansioni ripetitive da svolgere in solitudine davanti allo schermo di un computer, con un paio di cuffie alle orecchie. In un panorama del genere la stabilizzazione dei contratti, spesso auspicata, rischia di diventare una trappola. La ricerca di una qualche stabilità finisce col far accettare anche un lavoro del genere, in particolare per chi non è più giovane e non ha possibilità di trovare un'occupazione alternativa.

Il dramma della precarietà lascia qui spazio a un tema più antico, tanto da essere stato forse dimenticato: l'alienazione.

### 3.4 Contratti e Ammortizzatori sociali

La flessibilità dell'organizzazione di impresa, tipica dei call center, richiede di affrontare la questione anche sul piano delle relazioni sindacali. Il settore, per poter affrontare le nuove sfide ha bisogno di relazioni industriali costruttive e libere da demagogie, ma anche di certezza del quadro normativo delle flessibilità lavorative (parttime, contratto a tempo determinato, apprendistato, somministrazione), nonché dell'adozione di provvedimenti che consentano di favorire lo sviluppo di sistemi di retribuzione variabile per maggiore produttività e qualità, di un sistema di ammortizzatori sociali che meglio tutelino i lavoratori.

Per la stabilizzazione occorre uniformità contrattuale per tutte le aziende. Le imprese dei call center applicano contratti collettivi differenti quali quelli dei metalmeccanici, del commercio, delle telecomunicazione.

Le confederazioni sindacali ritengono si debba avere un unico contratto di riferimento e che possa essere quello delle telecomunicazioni. È quello che permette una maggiore flessibilità. Utilizzando al meglio le norme di flessibilità si può venire incontro alle esigenze delle aziende. Possono essere applicate le norme sull'orario multiplo periodale e plurisettimanale. È vero che nessun contratto può prevedere una variazione dei volumi del 50% da un giorno all'altro ma su questo fronte è necessario intervenire sui committenti. Su picchi di volume ragionevoli, gli strumenti previsti dal contratto delle Tlc possono essere ulteriormente migliorabili. Se ci sono problemi in tale contratto sulla flessibilità si possono verificare ulteriori esigenze approfondendo l'organizzazione del lavoro anche nelle diverse situazioni di ciascuna impresa. Sempre i sindacati rilevano che non c'è sempre stata da parte delle aziende volontà di applicare gli strumenti già esistenti. Gli imprenditori sostengono invece che il contratto delle telecomunicazioni non è l'ideale in quanto il settore dei contact center, è un settore nuovo, sul quale forse varrebbe veramente la pena confrontarsi per cercare di capire meglio le esigenze del sistema delle imprese.

Il Contratto Collettivo delle telecomunicazioni ha avuto una notevole evoluzione nel tempo. Quello firmato nel 2000 da Confindustria con le Confederazioni Sindacali Cgil, Cisl e Uil, fu salutato come il primo vero contratto di lavoro di tipo europeo (per le soluzioni di flessibilità e per la risposta che dava alle esigenze di sviluppo e gestione del mondo dei servizi); si è confermato come strumento adatto ad assicurare lo sviluppo del settore e, al contempo, il rispetto dei diritti dei la-

voratori. Il Ccnl ha contribuito in modo oggettivo allo sviluppo della buona flessibilità. Con il rinnovo del Ccnl del 2005 si è ulteriormente rafforzato il binomio flessibilità-tutele per i lavoratori.

Accanto al contratto di lavoro a tempo indeterminato si è fatto poi ricorso al contratto a tempo determinato, al parttime tanto nei contratti a tempo indeterminato che determinato, al contratto di somministrazione e si è iniziato ad adottare anche il contratto di apprendistato, compatibilmente con le note difficoltà normative.

Nell'applicazione delle norme concordate nel 2005 ci si è trovati ad affrontare una fase di maturità. C'è stata una contrazione significativa dei profitti degli operatori telefonici mentre gli interventi, regolatori delle autorità nazionali ed europee hanno concorso a incrementare i costi per gli outsourcer in conseguenza della stabilizzazione dei dipendenti e dei necessari investimenti per adeguamenti ed evoluzioni tecnologiche.

Un approfondimento specifico è stato fatto in merito all'utilizzo degli ammortizzatori sociali e dell'attività ispettiva. Sugli ammortizzatori sociali si rileva che alcune aziende sono inquadrate nel settore industria, altre nel settore terziario pur appartenendo allo stesso settore. Ciò comporta delle differenze sia in termini di costi che di strumenti di sostegno al reddito utilizzabili. Il diverso inquadramento è dovuto alla modalità con cui sono sorte queste imprese: alcune sono il frutto di esternalizzazione di grandi aziende industriali e quindi come tali ne hanno mantenuto l'inquadramento contrattuale. Le aziende che sono inquadrate nel settore terziario, non pa-

gano la contribuzione sugli ammortizzatori sociali, ma in questa fase storica riescono però ad utilizzarli lo stesso nella forma di ammortizzatori sociali in deroga. Sono degli strumenti eccezionali, presenti da diversi anni ma rivisti nel corso del 2009 per renderli più facilmente utilizzabili per la crisi globale che stiamo vivendo. Lo strumento permette di far fronte alle difficoltà di un gran numero di aziende come nel caso di Teleperformance. L'ammortizzatore in deroga è però uno strumento eccezionale che crea disparità tra le aziende. Per un settore che si avvia alla maturità sarebbe preferibile un inquadramento contrattuale omogeneo che dia oneri e vantaggi uguali per tutte le aziende.

In merito all'attività ispettiva quando c'era il ministro Damiano sono state fatte molte verifiche che hanno contribuito alla definizione dei contenuti per emanare la circolare. Le ispezioni avevano allora verificato come il contratto di collaborazione coordinata e continuativa veniva utilizzato in maniera non adeguata.

Oggi l'attività ispettiva si viene effettuata ha approcci non sempre omogenei pur in situazioni simili e ciò avviene sempre meno. Il sindacato ha inviato al Ministero del Lavoro schede che segnalavano situazioni non a norma ma le risposte sono state parziali, tardive e non omogenee.

Così il sistema non può andare avanti. Devono essere previste delle misure strutturali che aiutino il settore a essere maturo. Le agevolazioni temporanee finiranno e a quel punto non ci sarà nessun'altra via che quella della delocalizzazione.

## 4. IL CONVEGNO

Il convegno 'Per non interrompere il cammino', a cura dell'Associazione Lavoro Welfare si è tenuto il 21 Giugno 2010. In questo paragrafo si riporta una sintesi delle opinioni dei partecipanti aggregate per gruppi di interesse: I fornitori di servizi di call center in outsourcing, i committenti, e i sindacati con le analisi e proposte dei politici presenti.

### 4.1 I fornitori in outsourcing<sup>21</sup>

Le imprese di fornitura di call center in outsourcing, presenti al convegno, appartengono alla Assocontact<sup>22</sup> che rappresenta aziende che hanno complessivamente 70 mila dipendenti a tempo indeterminato e altri 20/30 mila lavoratori a progetto. La struttura dei costi di un call center in outsourcing è composta: per il 70-

80% dal costo del lavoro, per l'8-10% dai costi di formazione e per il 3-4,5% dalle tasse in funzione della regione. Le attività di formazione sono considerevoli e con costi significativi in quanto per erogare ai clienti adeguati servizi occorre maggiore professionalità.

Assocontact è stato il principale interlocutore datoriale nel percorso negoziale del Ministero del Lavoro che ha portato all'emanazione della circolare Damiano. In applicazione della stessa circolare si è avviato il processo di stabilizzazione convertendo decine di migliaia di contratti di lavoro a progetto in contratti di lavoro subordinato. Questo ha inevitabilmente comportato l'incremento dei costi del lavoro e la perdita di flessibilità, garantita dai contratti a progetto. Per compensare que-

<sup>21</sup> Rielaborazione degli interventi di Sergio Abramo di Assocontact, Andrea Antonelli di Almaviva Contact, Luca D'ambrosio di Visiant contact center, Paolo Sarzana di Teleperformance.

<sup>22</sup> Assocontact (Associazione Nazionale dei contact center in Outsourcing) è una realtà associativa volta a favorire la promozione e lo sviluppo del settore professionale dei contact center per la fornitura di servizi a terzi. Aderisce a Confindustria.

sti aggravati le aziende hanno puntato, nel rispetto delle nuove regole, sulla qualità del servizio e sul miglioramento continuo dell'offerta verso i committenti.

Le imprese di Assocontact hanno posto molta attenzione ai comportamenti non corretti insorti in questo settore. Assocontact ha firmato, con la Confindustria poco convinta, un avviso comune all'interno del quale le imprese si impegnavano a vigilare sull'applicazione delle regole in modo che fossero rispettate da tutti. Si trattava di evitare che il solito furbetto del sottoscala rovinasse il mercato, rendesse instabile la correttezza e la legalità faticosamente costruita. A questo proposito le ispezioni non sono viste come una minaccia ma come uno strumento per rispettare le regole. Malgrado questa vigilanza alcune delle aziende si sono trovate in difficoltà a causa di altre che, contravvenendo a tutte le regole, hanno impostato il loro business (spesso in una logica di mordi e fuggi) cercando il massimo guadagno e sfruttando i lavoratori che operavano in condizioni al limite della legalità.

Così Assocontact, attraverso un costante lavoro di denuncia e di selezione dei propri associati, sulla base del rispetto o meno delle regole, ha cercato di:

- contribuire a migliorare l'immagine del settore;

- valorizzare i loro dipendenti in quanto professionisti, considerati il vero motore delle rispettive aziende;

- fare in modo che possano operare in condizioni ottimali, sia sotto l'aspetto dell'ambiente di lavoro sia contrattuale/normativo.

Le problematiche più rilevanti sollevate dall'associazione dei call center in outsourcing riguardano:

*la fiscalità.* Dal punto di vista fiscale il confronto va fatto in rapporto alle modalità di applicazione dell'Irap in altri settori come in agricoltura<sup>23</sup>. Al tavolo di crisi del Ministero del Lavoro e dello Sviluppo economico è stato richiesto:

- una riduzione dell'Irap in quanto le imprese hanno fino all'85% del costo del personale<sup>24</sup>. Questa tassa va ad agire sotto l'Ebit<sup>25</sup>, prescinde dall'andamento economico dell'azienda, in quanto viene applicata su un costo fisso. Irap incide 4-5 volte in più che negli altri settori. La quota Irap pagata dal settore corrisponde allo 0,07% del gettito totale Irap, per cui mentre incide poco sul bilancio dello Stato, diventa tantissimo per le imprese. Il gettito Irap per le casse dello Stato di un anno versato dai call center non

basta neanche a giustificare già 2.500 casaintegrati;

- poter ammortizzare gli interessi passivi, in quanto mentre gli stipendi vengono erogati ogni mese il cliente paga a 120-150 giorni;

- poter disporre di un ammortamento più accelerato per sopperire alla rapida obsolescenza delle strutture informatiche;

- poter defiscalizzare fino al 100% dei costi telefonici, sia in voip che su reti. Si è interpretati come un'azienda in cui il telefono è un servizio e non uno strumento di lavoro;

- la detraibilità dei costi connessi alla deducibilità dei posti di lavoro. Anche l'Ires è un'altra atipicità di questo settore. Non si riescono a detrarre i costi tipici delle attività fatte in quanto esiste un tetto di deducibilità del lavoro temporaneo. Con il lavoro temporaneo non si riesce a gestire completamente gli sbalzi di flussi dovuti alla stagionalità. Anche sul lavoro interinale c'è un tetto sulla deducibilità.

Se fossero applicate tutte queste deduzioni si potrebbe avere una riduzione dei costi che permetterebbe una gestione industriale corretta. Con il cuneo fiscale questo divario, rispetto ad altri settori del mercato, diventa ancora più ampio in quanto ciascun singolo intervento viene amplificato.

Queste sono richieste di interventi strutturali, non occasionali, perché strutturale è il problema. È un nuovo settore che va strutturato affinché possa produrre e svilupparsi come gli altri.

*I volumi produttivi.* Nel comparto call center si ha un fatturato di circa 900 milioni di euro.

Si registra una sovraccapacità produttiva del 10%. Ciò che propone il governo permette di recuperare circa il 4/5 % ma questo non basta per evitare la crisi del settore.

Ai committenti è stata chiesta una garanzia maggiore sia sui contratti sia sui volumi, in quanto i contratti in essere non garantiscono i volumi. Solo su alcune commesse come nel caso di Telecom si è riusciti ad avere l'80% garantito. Già in un'azienda di 500 lavoratori subire una diminuzione di volume di circa il 30% procura una perdita di bilancio che, se protratta nel tempo, rischia di compromettere l'equilibrio del conto economico. Ciò non garantisce neanche i committenti. A questo si aggiunge la concorrenza sleale di alcune aziende che stanno utilizzando i contributi per la stabilizzazione per fare dumping sul mercato e quindi abbassare i prezzi verso i committenti<sup>26</sup>.

Assocontact sta contestando questa pratica sollecitando i committenti a non chiedere di poter usufruire di queste agevolazioni come sconto da parte delle aziende poiché così si reca danno innanzitutto per l'immagine delle società di più solida tradizione.

Oggi è facile aprire un'azienda a distanza di 3 o 4 mesi chiedere e ottenere un po' di outbound a condizione che una banca o un operatore finanzi l'operazione. È facile aumentare gli addetti perché nelle gare i committenti non chiedono il passato. Ad esempio, per accedere a una gara per circa 1.000 dipendenti si deve dimostrare, come avviene in altri settori, di avere svolto quell'at-

<sup>23</sup> La finanziaria 2009, ha recepito nel settore dell'agricoltura, una riduzione dell'Irap al 9%.

<sup>24</sup> L'imposta Regionale sulle Attività Produttive, (Irap), è stata istituita con il decreto legislativo 15 dicembre 1997 n.446. Con la Finanziaria 2008 assume la natura di imposta propria della Regione e, nella sua applicazione più comune, colpisce il valore della produzione netto delle imprese ossia in termini generali il reddito prodotto al lordo dei costi per il personale e degli oneri e dei proventi di natura finanziaria. È l'unica imposta a carico delle imprese che è proporzionale al fatturato e non applicata all'utile di esercizio. Il suo gettito finanzia il 40% della spesa sanitaria italiana (Ottobre 2009).

<sup>25</sup> Ebit, che deriva dall'espressione *Earnings Before Interests and Taxes*. L'EBIT esprime il reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione del capitale, comprendendo con questo termine sia il capitale di terzi (indebitamento) sia il capitale proprio (patrimonio netto). È simile al Mon (Margine operativo netto).

<sup>26</sup> Si parla di contributi non solo regionali di provenienza fondi strutturali ma anche attraverso l'utilizzo della legge 407, applicabile in tutti i settori, che garantisce per un part time di 4 ore di circa 6.200 euro di contributi in 3 anni con un tetto massimo di 7.500 euro con integrazioni regionali. In alternativa ma non aggiuntivo c'è anche il credito d'imposta.

tività nel settore per un determinato periodo e con adeguato fatturato.

Oggi un imprenditore può presentarsi a gare per decine di milioni di euro senza avere neanche i numeri per partecipare. È successo in passato anche se oggi c'è un'attenzione maggiore da parte dei committenti. Ad esempio il bando di Enel è stato fatto con maggior cura rispetto al passato<sup>27</sup>.

Ci sono aziende nate proprio in virtù di questi contributi. È inaccettabile e va combattuta. Piuttosto di avere dumping sul mercato va valutata, con il governo, la possibilità di annullare i contributi, previsti dalla legge 407. Ad Assocontact interessa non tanto avere contributi a fondo perduto ma interventi strutturali per cui non divide la proposta sindacale di allungare la 407.

Modificare una legge nazionale che non riguarda solo i call center accresce l'onere dello Stato. Ad esempio estendere la 407 per un solo anno procura un aggravio per le casse del Inps di 250 milioni di euro. Occorrono proposte non con effetti temporanei ma strutturali.

**La flessibilità.** Assocontact pur condividendo la necessità di avere un unico Ccn ritiene che l'applicazione del contratto delle telecomunicazioni risulti troppo rigido in termini di flessibilità, soprattutto sui volumi, così come è richiesto dai committenti. La progressiva riduzione dei volumi non è espressione di volontà dei committenti ma è dovuta dalla crisi di mercato. Questa variazione di volumi non è gestibile con il contratto di telecomunicazioni. Le proposte di flessibilizzazione fatte al sindacato vanno

oltre il contratto delle telecomunicazioni. C'è una richiesta di soluzioni da trovare anche con l'aiuto del Governo in modo da non tornare indietro rispetto alla stabilizzazione. In merito alla flessibilità il sindacato ha dato disponibilità ad Assocontact per un confronto ma solo nel momento in cui il governo da un segnale di disponibilità a supportare le aziende che oggi sono in crisi.

**Tavolo di confronto.** Per dare dignità al settore e ridurre drasticamente le domande di cassa integrazione occorre un tavolo di confronto che permetta di far condividere le proposte da una largo schieramento politico. Ulteriori ritardi mettono a rischio 20 mila posti di lavoro.

L'aumento del costo del personale dovuto alle stabilizzazioni ha procurato un grosso cambiamento nel settore ma non è stato seguito da un'adeguata remunerazione dei prezzi. La contrazione dei consumi, le gare al massimo ribasso, la fiscalità imponente ha messo le aziende in crisi. La stabilizzazione ha portato a una rivisitazione organizzativa del lavoro nei call center, che ha dato sicuramente delle opportunità di sviluppo ma anche creato dei problemi o quantomeno delle situazioni nuove per questo mondo.

Il confronto con tutti gli attori interessati (governo, parti sociali e committenza), permette di affrontare e risolvere i problemi più importanti quali la perdita di flessibilità nel passaggio dei contratti di lavoro da Co.Co.Pro. a contratti di subordinazione; l'eccessivo incremento dei costi del lavoro a fronte di gare che continuano a essere concepite con la logica del massimo ribasso; l'elevata incidenza degli

oneri contributivi.

### 4.2 I committenti<sup>28</sup>

Secondo i committenti le tendenze in atto danno grandi opportunità. Bisogna saper capire se le cogliamo con adeguati strumenti e se prendiamo la giusta direzione. Mentre la semplificazione dei servizi porta a una maggiore autonomia del cliente, mai conosciuto precedentemente, c'è la necessità di avere un servizio con molta più competenza, con molto valore aggiunto, con molta più specializzazione conseguente l'evoluzione tecnologica. Si deve pensare all'interoperabilità tra i diversi fornitori.

Nelle case crescono i beni digitali che non parlano tra loro ed è sempre più necessario poterli interconnettere. Cresce il bisogno di assistenza tecnica avanzata. Il mercato delle Tlc è saturo nei servizi base ma può crescere in nuovi servizi come quello dei *price sale review*<sup>29</sup>, di controllo dello stato di salute dei clienti, di *upselling*<sup>30</sup> che si può fare in termini di creazione e generazione di valore. Si va in una direzione in cui si può crescere molto significativamente ma non con le traiettorie usate prima. C'è bisogno di grande competenza di grande specializzazione e di tantissima qualità. I committenti sono d'accordo a pagare di più per avere qualità, ma la qualità che possa essere misurata con strumentazioni disponibili dal committente. Ciò vale soprattutto laddove ci sono servizi che vengono

forniti da una moltitudine di operatori altrimenti alto è il rischio che ci sia un livellamento verso il basso<sup>31</sup>.

Nell'attivazione di un processo di esternalizzazione l'azienda committente perde in know how e una parte del controllo della gestione del cliente. Per poter mantenere la qualità senza aumentare i costi un buon partner deve suggerire anche come migliorare questi processi e fare efficienza. Se non funziona il binomio tra partner e committente non si migliora il processo.

I committenti dicono che la qualità non si fa se le persone impegnate nel settore non sono solo venditori occasionali di un prodotto, ma solo se sono inseriti in una struttura di azienda. Ciò presuppone una stabilità occupazionale che curi l'evoluzione professionale, stabilità che deve essere garantita anche nel caso dello scorporo di ramo d'impresa. Questo permette ai lavoratori, anche quando un'azienda è in cattive acque, di salvare i beni generali dell'azienda. Il caso di Agile Eutelia è uno fra i tanti.

Perché questa positiva evoluzione avvenga è importante che al tavolo istituito dal Ministero dello Sviluppo Economico sia garantita la presenza della committenza per la risoluzione delle problematiche del settore. I committenti non si possono sottrarre a questa responsabilità.

Anche perché nel nostro ordinamento del lavoro il testo unico 81 ha introdotto la fattispe-

<sup>28</sup> Rielaborazione degli interventi di Marco Barra Caracciolo dell'Enel, Fabio Peloso di Vodafone.  
<sup>29</sup> Ricerca del rapporto prestazione migliore.

<sup>30</sup> Fare up-selling significa prezzo convincere un cliente ad acquistare un prodotto di gamma superiore a quello che è abituato a comprare.

<sup>31</sup> Vodafone dichiarò che investe cifre considerevoli in call center, fa pianificazioni che sono quadrimestrali, fa inbound per l'85% con personale quasi tutto stabilizzato, paga a 30 giorni e a 60 solo per eccezioni, da un minimo volume garantito dell'80% su tutte le commesse.

<sup>27</sup> Vedi box dedicato a Enel più avanti.

cie di responsabilità sociale dell'impresa, in cui si prevede un'integrazione tra le imprese e le parti interessate. Con l'introduzione di un codice etico si possono richiamare le aziende a determinate responsabilità e prevedere anche una black list di chi non lo rispetta.

Infine i committenti, in merito al codice appalti, rilevano che è utile per garantire trasparenza, competitività ma allunga i tempi della gara fino a 8-10 mesi. È un tempo lunghissimo che massacrata committenza e impresa.

### Box Enel

Il mercato dell'energia è complicato. È difficile aggiungere servizi di valore aggiunto come fanno gli operatori telefonici, i margini sono molto bassi. Enel è partita con l'outsourcing pochi anni fa, dopo la stabilizzazione. Inizialmente sono stati commessi una serie di errori cui si è provveduto a cercare di porre riparo. L'anno scorso è iniziato un processo di rivisitazione di tutti i contratti in essere, fatti nell'urgenza dello start up della nuova società Enel Energia<sup>32</sup>. Nell'urgenza di procedere all'esternalizzazione si è cercato di dare continuità ai contratti già esistenti. Successivamente si è provveduto all'apertura al mercato.

A novembre 2009 è iniziato un processo di qualificazione delle imprese del contact center e del back office. Applicando il codice degli appalti (legge 163) pur operando in un mercato libero non obbligatorio si è provveduto a selezionare le imprese da vari punti di vista: economico finanziario, tecnico e legale. Questo ha permesso di evitare 'i sottoscalisti', ovvero le imprese che si avviavano in questo settore sperando nei contributi. I volumi di Enel sono particolarmente significativi per cui non molte imprese hanno superato questa fase<sup>33</sup>. Dopodiché sono state pianificate le gare per il contact center, il back off, sia in condizioni di mercato libero che tutelato. Per impostare le gare per il mercato libero, si sono avuti degli incontri anche con Assocontact.

Nelle gare è stato definito un fattore tecnico, per cui il prezzo non l'unico elemento che viene preso in considerazione ma è richiesta l'esperienza di una percentuale minima di operatori, con esperienza nel settore elettrico anche per favorire l'utilizzo di persone, che avessero superato un numero di anni tali, da poter ricevere il contributo della 407. Si è stabilita una base d'asta, in considerazione dei grandi volumi di Enel, nel quale motivare il prezzo in modo analitico, fissato nell'arco di 5 anni, tempo di durata del contratto. Inoltre il contratto è stato suddiviso in lotti in modo da poter articolare la fornitura tra chi già operava

in Enel in modo qualificato da alcuni anni e i nuovi in modo che non avessero vantaggi rispetto ai vecchi. Inoltre nella base d'asta è prevista una busta chiusa dove il prezzo è pesato con l'offerta tecnica sulla base di un prezzo di riferimento che tiene conto del costo del lavoro, delle spese generali e altro. Inoltre la vigenza dei nuovi contratti decorre un anno dopo l'aver indetto la gara in modo che l'operatore che perdesse la gara rimanesse in attività per ulteriori 12 mesi. Enel ha voluto così mitigare gli impatti sociali e favorire una ricollocazione lavorativa per le persone che rischiavano di perdere il posto di lavoro. Anche il committente deve dare un contributo per trovare un equilibrio difficile tra tutti gli interessi in campo.

Obiettivo di Enel è essere primi in qualità senza far crescere i costi, anche perché settore elettrico le marginalità sono basse e il rischio è altissimo.

### 4.3 I Sindacati<sup>34</sup>

È opinione dei sindacati che, nel settore dei call center, il combinato disposto del venir meno degli incentivi, della crisi e la mancanza di interventi governativi, mette a rischio molti posti di lavoro. E questo soprattutto perché non si è data continuità all'utilizzo degli strumenti messi in campo tra il 2006 e il 2008.

In merito agli incentivi si può evitare di assegnarli a chi morde e fugge se si fa svolgere un ruolo più attivo alla contrattazione. Alcuni strumenti erano contenuti nella finanziaria 2007 e sono stati ripresi dall'attuale proposta del PD. Si ritiene necessario dilazionare gli incentivi regionali su un numero maggiore di anni, questo per responsabilizzare maggiormente le aziende per fare in modo che gli incentivi non siano un semplice morde e fuggi, ma che prevedano anche, da parte delle aziende, un piano a medio e lungo termine. I bandi delle Regioni dovrebbero prevedere la firma delle organizzazioni sindacali per evitare un sot-

toinquadramento dei lavoratori.

Per quanto riguarda gli appalti a massimo ribasso occorre una norma che valga per tutti i servizi non solo per i call center e che essa sia strettamente collegata alla corretta applicazione dei contratti collettivi. Sugli appalti dei servizi nella L.31/2008 è prevista una norma in merito alla continuità di lavoro nel caso di cambi d'appalto e la comparazione dei diritti e delle condizioni dei lavoratori.

Intanto bisogna procedere a un modifica del codice dei contratti pubblici dove abbiamo norme che hanno pochi vincoli per attivare strumenti di solidarietà collettiva. Ci vuole una trasparenza con la committenza sia privata che pubblica. Sul lato privato le norme sulla contrattazione degli appalti sono più rispettose verso diritto commerciale senza impegnare l'impresa sulla responsabilità solidale. Va trovato un equilibrio tra le due esigenze. Nelle gare della pubblica amministrazione vanno limitati i margini di manovra facendo funzionare meglio l'autorità di vigilanza per

<sup>32</sup> Enel Energia è la società di Enel per la fornitura di energia elettrica e gas sul mercato libero.

<sup>33</sup> Solo per il mercato libero parliamo di oltre 10 milioni di telefonate annue.

<sup>34</sup> Rielaborazione degli interventi di Rosario Strazzullo della Cgil, Eros Pizzi della Cisl, Roberto Di Francesco della Uil, La Pera dell'Ugl.

i contratti pubblici. Ben dice la proposta di legge del Pd quando fa riferimento al contratto collettivo di lavoro che deve essere firmato, per essere esigibile, delle organizzazioni maggiormente rappresentative.

**Contratto di riferimento.** Per quanto riguarda l'applicazione del Ccnl, i problemi insorti dalla trasformazione industriale, non si risolvono tornando ai vecchi comportamenti. Dietro la richiesta di flessibilità delle aziende possono nascondersi tentazioni di scorciatoie, e tornare al vecchio mondo delle collaborazioni. Quei contratti sono stati superati dal ministro Damiano anche se Sacconi sembra volerli ripristinare.

Il sindacato è disponibile a lavorare col governo sulle agevolazioni fiscali. La modalità di applicazione dell'Irap va rivista per avere margini per finanziare la formazione.

Va ripreso anche il lavoro dell'ispezione. I sottoscala continueranno ad aumentare, se non si vanno a verificare il nero e il grigio che c'è. Se si riesce a dare la stabilità del sistema permettendo alle aziende di avere i loro margini, molto probabilmente si riuscirà ad evitare la delocalizzazione dei call center processo altrimenti inevitabile. La delocalizzazione è un fattore che impoverisce il nostro Paese.

Non è accettabile che un'azienda che abbia usufruito di incentivi metta in atto forme come i contratti di solidarietà e allo stesso tempo procede alla delocalizzazione. Questa flessibilità va respinta totalmente.

#### 4.4 Le risposte politiche<sup>35</sup>

Anche la politica si deve assumere le sue responsabilità in merito a una situazione che

è stata aggravata dalla crisi con conseguente cassa integrazione per migliaia di lavoratori. L'attuale governo deve riaprire il confronto che si è interrotto col cambio di legislatura.

Le soluzioni strutturali richieste dalle parti sociali sono state, in buona parte, individuate dalla proposta di legge Vico Damiano. Nel confronto ne possono insorgere delle altre. Nel merito, le osservazioni riprese dai politici nel convegno hanno riguardato: *gli interventi fiscali.* La richiesta di intervento sull'Irap non è nuova ma si deve tener conto dell'articolo 40 della manovra di bilancio 2010 che prevede una riduzione in alcune regioni della convergenza (nel Mezzogiorno) ma con l'individuazione di altre entrate fiscali. Senza compensazione è difficile avere un intervento sull'Irap in quanto nella manovra di bilancio non sono individuate le risorse che compensino tale riduzione di entrate. L'Irap rischia di restare l'oggetto di desiderio per tutte le aziende italiane, fin dal giorno che fu introdotta, anche se va ricordato che tale istituto ne sostituiva altre sette. L'Ires è molto più interessante se legato a una macroarea (come nel Mezzogiorno) perché interviene direttamente sulle società di capitali alle quali procurerebbe vantaggi fiscali. Il costo dell'Ires no tax è quattro miliardi medio biennali. Onde impedire i processi di delocalizzazione andrebbe comunque considerata la tematica relativa alla no tax area. C'era un'area in applicazione della 488, anche se sbagliata, che con la logica degli automatismi permetteva il credito di imposta. Una no tax area è importante perché una condizione per conte-

neri i processi di delocalizzazione. È una forma di strutturazione del settore che si pone lungo percorsi nuovi. Il processo di delocalizzazione non è un avversario in sé.

Interventi come l'allungamento della 407 non risolve in quanto una proroga significa riproporre dopo 12 mesi la stessa situazione. Bisogna colpire chi elude le regole e crea situazioni di dumping alterando la competizione nel mercato, incide sulla pelle dei lavoratori e sulla capacità delle imprese di essere effettivamente competitive.

L'accesso agli incentivi è l'anima della proposta di legge presentata da Vico e Damiano. La proposta ha bisogno di una discussione impegnativa in Commissione Lavoro della Camera e nei rapporti con il Governo anche alla luce dell'aggravamento della crisi del settore e le inevitabili conseguenze occupazionali.

Nel nostro Paese si è configurato lo strumento incentivi più con l'attenzione all'utente finale, ma mai sui processi produttivi. Occorre invece intervenire sugli incentivi tenendo conto della natura dei processi produttivi specifici

del settore e non del beneficiario finale.

Per dare al settore adeguata maturità spinta dall'innovazione tecnologica e dalle richieste della committenza va ulteriormente innalzata la qualità. Qui entrano in gioco non solo i processi produttivi che riguardano l'organizzazione aziendale e la capacità di innovazione dell'impresa ma anche il versante legislativo;

*i ritardi di pagamento.* Sui ritardi di pagamento è in discussione una direttiva europea ma non è stato ancora risolto il problema della responsabilizzazione delle imprese e della pubblica amministrazione. Sulle transazioni commerciali c'è la direttiva europea che va recepita che dice che le fatture vanno pagate a 30 giorni. Sul fronte delle transazioni commerciali abbiamo lo statuto delle imprese che è bipartisan e dovrebbe risolvere una parte del problema, e lo Small Business Act<sup>36</sup>;

*contratto unico.* Un contratto unico per tutti gli operatori del settore è la premessa di qualsiasi intervento di tipo strutturale. Si pone subito il

<sup>36</sup> Small Business Act (SBA) è stato approvato in via definitiva nel Consiglio dei Ministri del 30 aprile 2010, in attuazione della Comunicazione della Commissione U.E. "Pensare anzitutto in piccolo", interesserà circa 6 milioni di imprese, società, cooperative e ditte individuali. Nella Direttiva SBA viene attribuito particolare rilievo:

- alla normativa del Contratto di rete previsto dalle Legge 33/2009 e dalla Legge 99/2009 (Legge Sviluppo), che inizia a diffondersi tra le imprese che intendono aggregarsi e cooperare per meglio competere sui mercati internazionali;
- alla semplificazione dei rapporti tra la PA e le imprese con l'entrata in vigore dal 1 aprile 2010, dopo alcuni mesi di sperimentazione, della Comunicazione Unica per l'iscrizione alle Camere di commercio e per la gestione del flusso documentale verso Inps ed Inail;
- al prossimo avvio dell'operatività degli Sportelli Unici (Suap) e delle nuove Agenzie per le imprese;
- all'individuazione di nuovi strumenti per facilitare l'accesso al credito delle imprese, attraverso: 1) il rafforzamento del Fondo di Garanzia (1,6 miliardi di euro), aperto recentemente anche alle imprese artigiane, di trasporto ed alle cooperative (e di cui hanno ad oggi beneficiato oltre 30mila imprese); 2) una facilitazione della relazione tra il sistema delle imprese ed i fondi di investimento privati per facilitare l'irrobustimento finanziario delle PMI;
- ai programmi di sostegno all'innovazione e all'internazionalizzazione.

<sup>35</sup> Rielaborazione degli interventi di Pino Mastropietro del MLPS, Silvano Moffa del PdL, Ludovico Vico del PD, Cesare Damiano del PD.

problema di quale Ccnl utilizzare. Far parte del settore industria è una garanzia per il futuro ma è probabile che le imprese non siano nelle condizioni di accettarlo per i maggiori oneri che comporta. La scelta della forma contrattuale deve essere però definita tra imprese e organizzazioni sindacali. L'esigenza dell'uniformità di appartenenza contrattuale è anche fondamentale per lo stesso Ministero del Lavoro, per decidere se si può agire sull'Irap, sull'Ires o sulla 407.

Nel rapporto tra crescita e crisi è utile agire su due livelli: quello della omogeneizzazione del sistema, andando verso un'unica applicazione dei contratti di lavoro, e quello del sostegno alle innovazioni strutturali che stanno intervenendo nel settore affinché si esca dalla precarizzazione che è un elemento problematico per gli occupati anche dal punto di vista salariale;

*indagine conoscitiva.* Dal convegno è anche nata la necessità di effettuare un'indagine conoscitiva parlamentare sul settore dei call center, invitando nelle audizioni le parti, le imprese, i committenti, le organizzazioni sindacali. La proposta di Damiano e Vico può essere usata come piattaforma di intenzione.

L'indagine conoscitiva dovrebbe avere come obiettivo una proposta che consenta di sbloccare l'attuale situazione. Una proposta meditata sulla base dell'esperienza reale con il contributo delle parti sociali. In un settore di 80 mila dipendenti la stabilizzazione non può tornare indietro perché aprirebbe un rilevante problema sociale. I partiti di opposizione non possono chiudere gli occhi di fronte a una situazione di questo genere. Con il concorso di tutti bisognerebbe arrivare alla soluzione di questi problemi per impedire che si torni indietro.

## 5. LE PROSPETTIVE

L'industria dei call center, sebbene giovane, ha mostrato una crescita importante per dimensioni. Ha interessato quasi tutti i settori. In essa soprattutto sono racchiusi e convivono aspetti di old e di new economy, con un crescente impiego di tecnologie innovative unito a una consistente presenza del fattore umano. È necessario cambiare la rappresentazione del settore del call center che si aveva fino a qualche tempo fa: una sorta di inferno transitorio in attesa del vero lavoro per le giovani generazioni. Il percorso di cambiamento, sotto la spinta delle esigenze del mercato, della tecnologia e della normativa sta modificando le caratteristiche dei call center. La cultura, la politica, le imprese, i sindacati, cominciano a dire che, anche grazie a quello che è stato fatto, il settore è giunto a un punto svolta, di possibile maturazione o di possibile decadenza. La possibile maturazione consiste nel fatto che ci troviamo di fronte a una situazione che una

stabilizzazione della prestazione incorpora il livello di qualità del servizio. L'attività di operatore di call center deve essere vissuta come una professione 'normale' in grado di aprire anche prospettive di crescita e di sviluppo personale.

Sul versante dell'occupazione i call center hanno creato posti di lavoro e sviluppato nuove competenze, soprattutto tra i giovani che entrano nel mondo del lavoro, hanno sviluppato conoscenze sulle nuove tecnologie di Ict, hanno formato alle relazioni interpersonali, al lavoro di gruppo, alla customer satisfaction e hanno abituato gli addetti a operare per obiettivi.

Sul versante dell'impresa, i call center stanno contribuendo in modo determinante al ridisegno organizzativo dei front office delle aziende e degli enti, rendendoli più efficienti e efficaci nei servizi resi ai clienti e ai cittadini.

Il call center moderno è una organizzazione complessa, un sistema socio-tecnico in cui la

densità sociale non è inferiore alla densità tecnologica e alla densità informativa e di conoscenze. L'ottenimento di elevate performance tecnico-economiche è strettamente correlato a una progettazione e implementazione di tutte le variabili del sistema: processi e organizzazione, ergonomia fisica e delle interfacce software, sistema informativo e di knowledge management, disegno dei ruoli, training e sistema di sviluppo delle competenze, sistemi manageriali.

È in corso un ridisegno del modello della committenza. Ad esempio nella Pubblica amministrazione stiamo assistendo a un profondo cambiamento dei servizi offerti ai cittadini. Un ridisegno non solo dei processi operativi ma anche di quelli organizzativi. Sul fronte delle aziende esse dovranno necessariamente attrezzarsi per rispondere alle nuove esigenze di mercato e investire su una formazione mirata per riconvertire le risorse, oggi impiegate sui canali di contatto tradizionale, verso i nuovi (o sempre più utilizzati), canali di contatto (Web, P.E.C., Chat, ecc.).

*La tecnologia.* Gli scenari futuri sono legati all'evoluzione tecnologica che mostra crescita particolarmente marcata in due direzioni: nelle tecnologie voip e nella veloce diffusione della rete Internet con tutti i servizi web-based associati. Per quanto riguarda le soluzioni voip e di Ip telephony, queste tecnologie permettono la virtualizzazione dell'impresa con sensibile riduzione dei costi, aumento dell'efficienza e della produttività: rendono flessibile la rete, centralizzano le applicazioni e riducono anche i costi di assistenza e di manutenzione.

Nel mondo web il gap tra la situazione italiana, rispetto agli altri Paesi, in merito all'utilizzo del pc e degli accessi a Internet, si sta

velocemente riducendo.

Lo sviluppo tecnologico sempre più incalzante e le dinamiche di un mercato sempre più esigente porteranno all'evoluzione degli attuali servizi di contact center verso tre direzioni ben identificabili:

- il call center si avvia a diventare un web contact center ovvero una vera e propria centrale operativa di contatto multicanale e multimodale, con tutte le conseguenze di modalità di interazione tra l'operatore e l'utente;

- la relazione diventerà sempre più orientata al one-to-one marketing e alla customer experience dovuta allo sviluppo e all'evoluzione delle attività di Crm;

- il rapporto tra aziende committenti e operatori di outsourcing diventerà sempre più stretto, fino a trasformarsi in un cosourcing, apertura di siti operativi presso i committenti, condivisione della gestione delle strutture operative e affitti e/o acquisti di interi rami di azienda.

*La normativa.* Se concordiamo che il settore è arrivato a un punto di svolta e di maturità, dobbiamo in qualche modo sconfiggere le cattive pratiche e fare in modo che la legge aiuti al consolidamento. Lo scambio tra maggiore flessibilità e stabilità del lavoro per rinunciare alla delocalizzazione è un problema dell'intera struttura produttiva di questo Paese e non solo un problema dei call center. La ricerca di standard di qualità a livello globale chiamano in causa gli attori sociali almeno a livello europeo. Se ciò non avverrà ci troveremo di fronte a scompensi di mercato che faranno migrare le convenienze a seconda della flessibilità e del costo del lavoro e non della qualità della prestazione e del servizio offerto. Nel terzo millennio diventa necessario un livellamento verso l'alto e ave-

re la capacità di prevedere la natura dello scambio tra la prestazione e i turni che devono essere flessibili, con stabilizzazione dei rapporti di lavoro con rinuncia alla delocalizzazione.

Il lavoro fatto dal ministro Damiano con l'on. Battafarano è stato interrotto. Si sono destrutturate le norme e le imprese hanno ripreso una politica di ribasso. Il percorso iniziato a fine 2006 va velocemente riattivato e portato a termine, in tempi rapidi, anche perché il sistema si sta avviando verso una crisi irreversibile.

L'attuale governo non si sta attivando per prendere provvedimenti di carattere strutturale. Ha affrontato il problema Irap nella finanziaria 2010 tagliando risorse alle regioni del sud.

La proposta di legge del PD, compatibilmente con i problemi finanziari presenti, va in questa direzione.

Dal canto suo l'industria dei call center deve dimostrare di poter offrire crescenti opportunità di lavoro a nuove figure professionali, ma anche, e soprattutto, ad addetti con vari anni di esperienza. In altre parole è possibile trasformare il rischio di espulsione in nuove opportunità di recupero professionale, sempre che gli indirizzi governativi supportino l'industria dei call center in tale arduo compito. Se si pensa di concorrere con il timore di vedere delocalizzata la propria attività perché il costo del lavoro è infinitamente inferiore, entriamo in una spirale senza fine.

Condannerà queste persone ad accettare delle condizioni via via più modeste e insicure e autorizzerà qualsiasi committente nelle gare a massimo ribasso a chiedere il prezzo

sempre più basso. Questa spirale va interrotta. È possibile in settori come questi, e non solo, avere una ragione di scambio nuova.

Una soluzione condivisa sul tema della flessibilità e della qualità sarebbe importante ma implica un consolidamento del rapporto di lavoro da dipendente. Il lavoro a progetto ci può essere ma solo in determinate situazioni.

Per vincere questa scommessa, è necessario mettere in campo alcune azioni. Damiano e Vico Hanno avanzato una proposta di legge divisa in tre parti<sup>37</sup>:

- per gli incentivi, il prolungamento della 407 per le aziende che certificano un tasso di lavoro non stabilizzato inferiore al 15%;

- sulle gare al massimo ribasso fondamentale è il comportamento dei committenti. Avere un fattore tecnico come elemento valutativo per la gara d'appalto è importante perché significa puntare su elementi qualitativi della prestazione. Negli appalti va scorporato il costo del lavoro e considerato un elemento fisso da correlare al contratto di riferimento. Nelle commesse pubbliche è assolutamente inaccettabile che concorrano a destabilizzare il mercato e a far vincere l'imprenditore del sottoscala il quale non può darti né la qualità né la certezza del lavoro negli standard richiesti.

*Il metodo di lavoro.* La triangolazione imprese, committenza, sindacati è il metodo giusto per la ricerca del punto di equilibrio tra qualità, flessibilità, stabilità del lavoro e non delocalizzazione. I cattivi imprenditori professionisti del dumping tramite i finanziamenti pubblici vanno sconfitti. I grandi committenti devono orientarsi su questa strada virtuosa. Se ciò avverrà potremo conso-

<sup>37</sup> Il paragrafo 6.4 riporta integralmente la proposta di legge.

lidare un processo estremamente importante, così come sarebbe importante ripristinare quell'Osservatorio che aveva funzionato ma che il Ministero ha per il momento congelato.

## 6. ALLEGATI

### 6.1 Circolare n.17 2006

**Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale**

**Direzione generale per l'Attività Ispettiva**

**Direzione generale della Tutela delle Condizioni di Lavoro**

Roma, 14 Giugno 2006

Circolare n. 17/2006

Prot. N. 878/14.4.06/Segr.

Prot. N. 25/1/0000521

**Oggetto: collaborazioni coordinate e continuative nella modalità a progetto di cui agli artt. 61 e ss. d.lgs. n. 276/2003. Call center. Attività di vigilanza. Indicazioni operative.**

Con la circolare n. 1/2004 questo Ministero aveva già fornito, con specifico riferimento ai contratti di collaborazione coordinata e continuativa a progetto di cui agli artt. 61 e ss. del d.lgs. n. 276/2003, prime indicazioni, di carattere generale, utili per un corretto ed efficace accertamento da parte degli organi di vigilanza.

Le problematiche via via emerse rendono necessario fornire ora istruzioni su singole tipologie di attività, in relazione alle quali l'applicazione del citato art.61 ha evidenziato una maggiore esigenza di chiarimenti.

Con il presente documento, questo Ministero, congiuntamente con l'Istituto nazionale della previdenza sociale e l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, intende pertanto fornire adeguate istruzioni con specifico riferimento ai call center, valutando nel prosieguo l'opportunità di fornire con ulteriori provvedimenti indicazioni relativamente ad altre tipologie per le quali l'applicazione dell'art. 61 del d.lgs. n. 276/2003

ha parimenti presentato profili di problematicità.

Occorre innanzitutto evidenziare che con la presente circolare si forniscono indicazioni di carattere operativo rivolte al solo personale ispettivo del Ministero del lavoro e della previdenza sociale e degli Istituti previdenziali, al fine di uniformare il più possibile il criterio di valutazione da adottare nella lettura del fenomeno in esame.

In proposito, le Direzioni regionali e provinciali del lavoro dovranno avviare, ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. n. 124/2004, un'adeguata attività di carattere informativo, volta ad istruire gli operatori del settore sulla corretta utilizzazione della tipologia contrattuale delle collaborazioni coordinate e continuative a progetto di cui agli artt.61 e ss. del d.lgs. n. 276/2003.

La predetta fase di opportuna informazione, i cui tempi e modalità verranno stabiliti dalla Commissione centrale di coordinamento di cui all'art. 3 del d.lgs. n. 124/2004 entro trenta giorni dall'emanazione della presente circolare, è volta ad assicurare omogeneità di comportamento tra gli operatori del settore ed è, pertanto, necessariamente preliminare all'avvio da parte degli ispettori di una vigilanza mirata a verificare la genuinità delle collaborazioni a progetto poste in essere.

Si fa fin d'ora riserva di valutare l'opportunità di intervenire nuovamente sulla materia, una volta verificate, anche a seguito di attento monitoraggio degli esiti della presente circolare, l'evoluzione e le dinamiche organizzative del settore.

### *Criteri di individuazione e specificazione del progetto o programma di lavoro*

Il mercato del lavoro nel settore dei call center continua ad essere caratterizzato, anche successivamente all'entrata in vigore del d.lgs. n. 276 del 2003 ed alla introduzione del lavoro a progetto, da un consistente utilizzo di contratti di collaborazione autonoma.

In tale prospettiva si deve anzitutto precisare che in considerazione delle novità introdotte dal d.lgs. n. 276 del 2003 i presupposti per la stipulazione di un contratto di lavoro a progetto devono in generale essere individuati con riferimento:

- a) ai criteri di individuazione e specificazione del progetto o programma di lavoro;
- 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.

Pertanto, ai sensi dell'art. 61 del d.lgs. n. 276 del 2003, le collaborazioni coordinate e continuative devono essere riconducibili ad uno o più progetti specifici o programmi di lavoro o fasi di esso determinati dal committente e che, pur potendo essere connessi all'attività principale od accessoria dell'impresa - come specificato dalla circolare 1 dell'8 gennaio 2004 -, non possono totalmente coincidere con la stessa o ad essa sovrapporsi.

Il progetto, il programma o fase di esso così determinati diventano parte del contratto di lavoro e devono essere specificati per iscritto ed individuati nel loro contenuto caratterizzante. La finalità di tale disposizione è quella di delimitare l'utilizzo del lavoro coordinato e continuativo a quelle sole prestazioni che siano genuinamente autonome perché effettivamen-

te riconducibili alla realizzazione di un programma o progetto o fasi di esso gestite dal lavoratore in funzione del risultato.

Risultato che le parti definiscono in tutti i suoi elementi qualificanti al momento della stipulazione del contratto e che il committente, a differenza del datore di lavoro, non può successivamente variare in modo unilaterale.

In considerazione di ciò, un progetto, un programma di lavoro od una fase di esso possono essere individuati anche nell'ambito delle attività operative telefoniche offerte dai call center purché in ogni caso idonei a configurare un risultato, determinato nei suoi contenuti qualificanti, che l'operatore telefonico assume l'obbligo di eseguire entro un termine prestabilito e con possibilità di autodeterminare il ritmo di lavoro.

È quindi necessario che l'ispettore riscontri l'esistenza in concreto degli elementi connotanti una genuina collaborazione a progetto così come vengono descritti nella presente circolare.

Il progetto o programma di lavoro deve in primo luogo essere individuato con riferimento ad una specifica e singola "campagna" la cui durata costituisce il necessario termine esterno di riferimento per la durata stessa del contratto di lavoro a progetto.

Ai fini della corretta e compiuta determinazione del risultato richiesto al collaboratore è dunque necessario che il progetto, programma di lavoro o fase di esso sia qualificato tramite la specificazione:

- a) del singolo committente finale cui è riconducibile la campagna (con riferimento ai call center che offrono servizi in outsourcing la campagna di riferimento sarà dunque quella commissionata da terzi all'impresa stessa);
- b) della durata della campagna, rispetto alla quale il contratto di lavoro a progetto non può mai avere una durata superiore;
- c) del singolo tipo di attività richiesta al collaboratore nell'ambito di tale campagna (promozione, vendita, sondaggi, ecc.);
- d) della concreta tipologia di prodotti o servizi oggetto dell'attività richiesta al collaboratore;
- e) della tipologia di clientela da contattare (individuata con riferimento a requisiti oggettivi e/o soggettivi).

In considerazione di tali requisiti essenziali e qualificanti è senz'altro configurabile un genuino progetto, programma di lavoro o fase di esso, con riferimento alle campagne outbound nell'ambito delle quali il compito assegnato al collaboratore è quello di rendersi attivo nel contattare, per un arco di tempo predeterminato, l'utenza di un prodotto o servizio riconducibile ad un singolo committente.

Ciò in considerazione della intrinseca delimitazione temporale di tale tipologia di attività e della possibilità di definire compiutamente il risultato richiesto al collaboratore anche con riguardo ai requisiti soggettivi ed oggettivi dell'utenza contattata ed al tipo di prestazione concretamente dovuta per ogni contatto telefonico effettuato. Il lavoratore outbound, infatti, può prefigurare il contenuto della sua prestazione sulla base del risultato oggettivamente individuato dalle parti con il contratto.

Inoltre, l'ispettore al fine di apprezzare il carattere di autonomia della prestazione deve ve-

rificare l'esistenza di postazioni di lavoro attrezzate con appositi dispositivi che consentano al collaboratore di autodeterminare il ritmo di lavoro.

Nelle attività inbound l'operatore non gestisce, come nel caso dell'outbound, la propria attività, né può in alcun modo pianificarla giacché la stessa consiste prevalentemente nel rispondere alle chiamate dell'utenza, limitandosi a mettere a disposizione del datore di lavoro le proprie energie psicofisiche per un dato periodo di tempo.

Ne consegue che il personale ispettivo, qualora verifichi che l'attività lavorativa come descritta è disciplinata da un contratto di collaborazione coordinata e continuativa a progetto, procederà, dovendo ricondurre tale attività alla subordinazione, adottando i conseguenti provvedimenti di carattere sanzionatorio e contributivo.

Nell'ambito del progetto o programma di lavoro così definito al collaboratore non può essere richiesta un'attività diversa da quella specificata nel contratto.

L'ispettore, pertanto, dovrà verificare che, tra i criteri assunti per la determinazione del compenso, vi sia il riferimento al risultato enucleato nel progetto, programma di lavoro o fase di esso.

### *Requisiti essenziali per l'autonomia della prestazione*

L'art. 61 del d.lgs. n. 276 del 2003 dispone che il progetto o programma di lavoro deve essere gestito autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato ed indipendentemente dal tempo impiegato per l'esecuzione dell'attività lavorativa. Ciò, come noto, al fine di garantire al collaboratore una sostanziale ed effettiva autonomia nell'esecuzione della prestazione.

Ne deriva che il collaboratore a progetto cui è assegnato l'incarico di compiere le operazioni telefoniche sopra descritte può essere considerato autonomo alla condizione essenziale che il collaboratore stesso possa unilateralmente e discrezionalmente determinare, senza necessità di preventiva autorizzazione o successiva giustificazione, la quantità di prestazione da eseguire e la collocazione temporale della stessa.

Ciò implica che il collaboratore non può essere soggetto ad alcun vincolo di orario, anche se all'interno di fasce orarie prestabilite. Di conseguenza, deve poter decidere, nel rispetto delle forme concordate di coordinamento, anche temporale, della prestazione:

- a) se eseguire la prestazione ed in quali giorni;
- b) a che ora iniziare ed a che ora terminare la prestazione giornaliera;
- c) se e per quanto tempo sospendere la prestazione giornaliera.

Da un punto di vista organizzativo ne consegue che l'assenza non deve mai essere giustificata e la presenza non può mai essere imposta.

Anche sotto questo profilo, dunque, i requisiti di legittimità del contratto di lavoro a progetto ben sono configurabili con riferimento ad attività telefoniche outbound.

### *Forme consentite di coordinamento*

Sempre ai sensi dell'art. 61 del d.lgs. n. 276 del 2003 il fondamentale requisito dell'autonomia può essere temperato con le esigenze di coordinamento della prestazione con

l'organizzazione produttiva dell'azienda.

A tal fine, nell'ambito della specifica operatività dei call center, possono rientrare tra le forme di coordinamento:

- a) la previsione concordata di fasce orarie nelle quali il collaboratore deve poter agire con l'autonomia sopra specificata. Le fasce orarie individuate per iscritto nel contratto non possono essere unilateralmente modificate dall'azienda né questa può assegnare il collaboratore ad una determinata fascia oraria senza il suo preventivo consenso;
- b) la previsione concordata di un numero predeterminato di giornate di informazione finalizzate all'aggiornamento del collaboratore. La collocazione di tali giornate di informazione deve essere concordata nel corso di svolgimento della prestazione e non unilateralmente imposta dall'azienda;
- c) la previsione concordata della presenza di un assistente di sala la cui attività può consistere nel fornire assistenza tecnica al collaboratore;
- d) la previsione concordata di un determinato sistema operativo utile per l'esecuzione della prestazione.

È in ogni caso escluso sia l'esercizio del potere disciplinare che l'esercizio del potere di variare unilateralmente le condizioni contrattuali originariamente convenute.

**Il Ministro  
Cesare Damiano**

### 6.2 Circolare n. 4 2008

**Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale**

**Direzione generale per l'Attività Ispettiva**

Roma, 29 gennaio 2008

Circolare n.4/2008

Prot 26/Segr/0001598

**Oggetto: collaborazioni coordinate e continuative nella modalità a progetto di cui agli artt. 61 e 58. D.Lgs. n. 276/2003. Attività di vigilanza. Indicazioni operative.**

A distanza di oltre quattro anni dall'entrata in vigore delle disposizioni dettate dal D. Lgs. n.276/2003 in materia di collaborazioni coordinate e continuative, l'attività di vigilanza effettuata sia da questo Ministero che dagli Istituti previdenziali continua a riscontrare una non piena rispondenza delle fattispecie contrattuali poste in essere alla disciplina normativa ed ai relativi chiarimenti forniti in via amministrativa.

Se con la circolare n.1/2004 si era provveduto a dare indicazioni sulla disciplina sostanziale del contratto di collaborazione coordinata e continuativa a progetto, evidenziandone in particolare il fondamentale presupposto della autonomia della prestazione nonché le caratteristiche del "progetto, programma di lavoro o fase di esso", con la circolare n.17/2006 si è intervenuti, con riferimento al settore dei call center, ad individuare le modalità di corretto utilizzo di tale tipologia contrattuale, declinandone in modo analitico e compiuto le forme di svolgimento della prestazione lavorativa.

Con tale circolare, peraltro, si è proceduto a dare alcune indicazioni "trasferibili" ad altri settori di attività in ordine alla determinazione del progetto, alla gestione dei tempi di lavoro del collaboratore ed alle corrette modalità di "coordinamento" tra quest'ultimo ed il committente, prevedendo anche una importante attività promozionale di carattere divulgativo nei confronti dei datori di lavoro in ordine ai contenuti della circolare stessa.

In considerazione del periodo di tempo trascorso dall'emanazione delle ultime indicazioni dettate da questo Ministero, dell'esperienza maturata anche attraverso l'esame degli indirizzi giurisprudenziali intervenuti nonché dei riscontri dell'attività di vigilanza espletata, si avverte ora la necessità di tracciare un quadro unitario del fenomeno delle collaborazioni coordinate e continuative al fine di consentire una più incisiva ed uniforme azione ispettiva volta a ricondurre l'utilizzo di tale tipologia contrattuale nell'ambito delle finalità individuate dalla legge.

Più in particolare, appare utile evidenziare quelle attività che l'esperienza ispettiva, indipendentemente dai settori produttivi presi in considerazione, ha ritenuto difficilmente compatibili, nel concreto, con il regime di autonomia che deve necessariamente caratterizzare la prestazione lavorativa dei soggetti che operano in virtù di tale tipologia contrattuale.

Ciò premesso, valutata la più recente esperienza dei processi di stabilizzazione delle collaborazioni previsti dalla Finanziaria 2007 e considerato che l'attività di vigilanza sul fenomeno in questione costituisce una delle priorità della Programmazione per l'anno 2008 del

Ministero del lavoro e della previdenza sociale nonché l'attuazione dell'impegno assunto con il Protocollo sul welfare del 23 luglio u.s. - di contrasto alla "elusione della normativa di tutela del lavoro subordinato" con "particolare attenzione alle collaborazioni svolte da lavoratori", anche titolari di partita Iva, che esercitano la propria attività per un solo committente e con un orario di lavoro predeterminato" - con le presenti istruzioni operative, formulate congiuntamente all'Inps e all'Inail, si intendono fornire indicazioni utili per una corretta, efficace ed omogenea attività di accertamento in materia da parte degli organi di vigilanza.

Assicurare l'uniformità dei comportamenti ispettivi, infatti, si rivela particolarmente importante nell'esame di tipologie contrattuali complesse quali quella del lavoro a progetto, in quanto contribuisce alla riduzione delle possibili disparità di trattamento fra le imprese, derivanti da valutazioni difformi degli organi di vigilanza in caso di identiche o analoghe fattispecie.

La indicazione di regole chiare e precise di ordine interpretativo rappresenta, sia pure indirettamente, anche una utile linea guida per i comportamenti datoriali, linea guida che si auspica influenzi in senso positivo anche le dinamiche degli appalti nel settore pubblica e privato, contribuendo a ridurre quei fenomeni di dumping sociale incentrata sull'abbattimento del costo del lavoro mediante il ricorso a strumenti elusivi della corretta applicazione della normativa lavoristica.

#### *Oggetto del contratto e modalità a progetto*

Ai sensi dell'articolo 61 del D.Lgs. n.276/2003 le collaborazioni coordinate e continuative devono essere riconducibili a uno o più progetti specifici o programmi di lavoro o fasi di esso determinati dal committente. Come già precisato con le predette circolari n.1/2004 e n.17/2006, il progetto, il programma o fase di esso, così determinati, diventano parte del contratto di lavoro e devono essere specificati per iscritto ed individuati nel loro contenuto caratterizzante.

La finalità di tale disposizione è quella di delimitare l'utilizzo del lavoro coordinato e continuativo a quelle sole prestazioni che siano genuinamente autonome perché definite in funzione di un risultato predeterminato che le caratterizza e ne delimita l'ambito di svolgimento. Un risultato che le parti definiscono pertanto in tutti i suoi elementi qualificanti al momento della stipulazione del contratto e che il committente, a differenza del datore di lavoro subordinato, non può successivamente variare in modo unilaterale.

In considerazione di ciò ed alla luce di un costante insegnamento della Corte di Cassazione, le modalità concrete di esecuzione del rapporto di lavoro - e cioè la presenza dell'elemento della subordinazione ovvero della autonomia - assumono valore decisivo. posto che il lavoro a progetto configura una nuova tipologia contrattuale nel più generale ambito delle collaborazioni coordinate e continuative di cui all'articolo 409, n.3, c.p.c., che peraltro continuano a trovare applicazione nelle ipotesi di cui all'art.61 comma 3.

#### *Forma scritta del contratto*

Il personale ispettivo dovrà preliminarmente verificare che il contratto di collaborazione co-

ordinata e continuativa nella modalità a progetto sia formalizzato per iscritto. La forma scritta, seppur richiesta ai soli fini della prova, assume infatti valore decisivo per l'individuazione del progetto, del programma di lavoro o fase di esso atteso che, in assenza di forma scritta, non sarà agevole per le parti - e segnatamente per il committente - dimostrare la riconducibilità della prestazione alla fattispecie contrattuale in argomento. Ciò comporta che il personale ispettivo, in assenza di una formalizzazione del progetto, ovvero di altri elementi idonei a ricavare, provvederà comunque a ricondurre la fattispecie contrattuale nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato, senza svolgere alcuna ulteriore attività istruttoria; ferma restando la possibilità da parte del committente/datore di lavoro di provare in sede giudiziaria l'effettiva sussistenza di un rapporto di natura autonoma.

### *Elementi di analisi da parte del personale ispettivo*

Fermo restando il costante insegnamento della Corte di Cassazione, secondo cui ogni attività umana è di per sé riconducibile ad una prestazione lavorativa svolta in forma autonoma o subordinata, l'indagine degli organi di vigilanza va incentrata sulla compatibilità delle modalità di esecuzione della prestazione non con il lavoro autonomo tout court, ma con la fattispecie del lavoro coordinato e continuativo nella modalità a progetto, tenendo presente i seguenti indici sintomatici.

- Con riferimento al progetto, programma di lavoro o fase di esso il personale ispettivo deve verificarne, anzitutto la specificità, tenendo presente che lo stesso non può totalmente coincidere con l'attività principale o accessoria dell'impresa come risultante dall'oggetto sociale e non può ad essa sovrapporsi ma, come già sottolineato dalla circolare n.1/2004 e n.17/2006, potrà essere soltanto ad essa funzionalmente correlato. Ciò comporta che il progetto non può limitarsi a descrivere il mero svolgimento della normale attività produttiva né può consistere nella semplice elencazione del contenuto tipico delle mansioni affidate al collaboratore.

- Vanno verificate le modalità di inserimento del collaboratore nel contesto aziendale del committente. L'inserimento organico non può infatti, di per sé solo, essere ritenuto elemento decisivo per la natura subordinata del rapporto di lavoro, in quanto connotato a qualunque prestazione lavorativa (anche resa da terzi nell'ambito di un appalto) inserita in un contesto organizzativo. Piuttosto, occorre valutare, in sede di indagini ispettive, la tipologia e le modalità in cui si esplica l'inserimento nell'organizzazione aziendale, soprattutto con riguardo alle forme del coordinamento, che devono essere espressamente individuate nell'accordo contrattuale a norma dell'articolo 62 del D.Lgs. n.276/2003.

- Va verificato attentamente il contenuto della prestazione, atteso che una prestazione elementare, ripetitiva e predeterminata è assai difficilmente compatibile con una attività di carattere progettuale, suscettibile di una valutazione in termini di risultato tipica della collaborazione coordinata e continuativa nella modalità a progetto. Il personale ispettivo, pertanto, dovrà acquisire dichiarazioni puntuali e dettagliate - non soltanto dal collaboratore, ma soprattutto da quanti, dipendenti o altri collaboratori, lavorano con lo stesso - circa le

concrete modalità operative con le quali le prestazioni vengono rese. Si dovrà accertare inoltre che il collaboratore non sia utilizzato per una molteplicità di generiche attività estranee al progetto, programma di lavoro o fase di esso dedotto in contratto e che la sua prestazione, pertanto, non si risolva in una meta messa a disposizione di energie lavorative in favore del committente.

- Va verificato se al collaboratore, fermo restando il collegamento funzionale con la struttura organizzativa del committente, residui una autonomia di scelta sulle modalità esecutive di svolgimento della prestazione. In particolare, gli organismi di vigilanza dovranno accertare che l'esecuzione delle prestazioni lavorative non avvenga con assoggettamento ad uno specifico e serrato controllo sull'attività svolta, esercitato dal committente, direttamente o per interposta persona. Inoltre, perché la collaborazione sia genuinamente attivata nella modalità a progetto è necessario che risulti del tutto assente qualsiasi manifestazione di un potere disciplinare attuato, anche in forma sanzionatoria, dallo stesso committente.

- Va verificato che il compenso non sia esclusivamente legato al tempo della prestazione, ma sia riferibile anche al risultato enucleato nel progetto, programma di lavoro o fase di esso. Dovranno pertanto essere attentamente esaminati i criteri per la determinazione del corrispettivo, i quali risulteranno evidenziati dalle parti nel contratto (è un obbligo che l'articolo 62 del D.Lgs. n.216/2003 prescrive tassativamente) e, quindi, verificati in concreto secondo le effettive circostanze delle attività lavorative oggetto di esame.

- Dovrà valutarsi con attenzione l'eventuale clausola di esclusiva, vale a dire la sussistenza di una ipotesi di "monocommitenza" che di per sé è assolutamente compatibile anche con il lavoro a progetto, ma la cui sottoscrizione da parte del collaboratore impone al personale ispettivo una più attenta verifica di tutti gli altri indici evidenziati.

- Particolare cura merita anche l'indagine relativa alla proroga e al rinnovo del contratto di collaborazione nella modalità a progetto, soprattutto nel dover tener conto della legittimità di una proroga nel caso in cui il risultato pattuito non sia stato raggiunto nel termine fissato, così pure del rinnovo sulla base di un progetto nuovo o affine: al contrario, la proroga ingiustificata ed il rinnovo per un progetto identico al precedente costituiscono elementi indiziati particolarmente incisivi.

### *Specifiche attività e utilizzo del contratto di collaborazione*

Ciò premesso, senza escludere eventuali successive e approfondite indicazioni sull'utilizzo del contratto di collaborazione in altre attività (come quello dell'insegnamento in strutture private paritarie, parificate e legalmente riconosciute), appare opportuno segnalare, sulla base dell'esperienza ispettiva maturata e dei più recenti pronunciamenti giurisprudenziali di merito e di legittimità, alcune particolari attività lavorative che non sembrano adattarsi per le tipiche modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, non tanto con una prestazione di natura autonoma, intesa in senso ampio, quanto con lo schema causale della collaborazione coordinata e continuativa nella modalità a progetto.

L'elencazione che segue, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, è dunque fi-

nalizzata a sollecitare una maggiore attenzione nei confronti di tali attività, che in genere - come riconosciuto dalla prevalente giurisprudenza della Suprema Corte - per le modalità concrete di esecuzione, risultano difficilmente inquadrabili nella tipologia contrattuale in esame, e conseguentemente incompatibili con l'attività progettuale tendente, ad un risultato predeterminato ed identificabile conseguito mediante una prestazione resa in piena autonomia e sulla base di un mero coordinamento con il committente. In tale ambito rientrano pertanto le attività svolte dalle seguenti figure professionali:

- addetti alla distribuzione di bollette o alla consegna di giornali, riviste ed elenchi telefonici;
- addetti alle agenzie ippiche;
- addetti alle pulizie;
- autisti e autotrasportatori;
- babysitter e badanti;
- baristi e camerieri;
- commessi e addetti alle vendite
- custodi e portieri;
- estetiste e parrucchieri;
- facchini;
- istruttori di autoscuola;
- letturisti di contatori;
- manutentori;
- muratori e qualifiche operaie dell'edilizia;
- piloti e assistenti di volo;
- prestatori di manodopera nel settore agricolo;
- addetti alle attività di segreteria e terminalisti.

Nel ribadire la natura meramente esemplificativa di tale elencazione pur non potendo astrattamente escludere che tali prestazioni siano, in casi eccezionali, compatibili con le modalità del lavoro a progetto, tutto il personale ispettivo avrà cura di ricondurre dette fattispecie nell'ambito del lavoro subordinato ove non sia dimostrato l'elemento essenziale di un'autentica e concreta autonomia nella esecuzione della attività oggetto del contratto.

Gli orientamenti che costituiscono l'oggetto della presente nota, non diversamente da analoghi interventi propri della Direzione Generale, nel fornire indicazioni di carattere operativo intendono conseguire il fondamentale obiettivo di assicurare all'azione ispettiva efficacia, ed omogeneità su tutto il territorio nazionale.

Si invitano, pertanto codesti uffici a predisporre una necessaria azione informativa e di aggiornamento nei confronti di tutto il personale ispettivo, quale fase preparatoria della successiva programmazione operativa dell'attività a decorrenza dal 1 marzo del corrente anno.

**Il Direttore generale ad interim  
Dr. Massimo Pianese**

### **6.3 Circolare n.8 2008**

**Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale**

**Direzione generale per l'Attività Ispettiva**

Divisione 1

Roma, 31 Marzo 2008

Circolare n. 8/2008

Prot. N. 25/1/0004611

**Oggetto: D.L. n.248/2007 conv. da L. n.31/2008 e e.p.c. art.1, commi 1102 e ss., L. n. 296/2006 - trasformazione dei rapporti di collaborazione - chiarimenti interpretativi.**

Come noto il D.L. n.248/2007, convertito dalla L. n.31 del 28 febbraio 2008 (G.U. n.51 del 29 febbraio 2008), ha prorogato al 30 settembre p.v. il termine per aderire alla procedura di trasformazione dei rapporti di collaborazione in rapporti di lavoro subordinato disciplinata dall'art.1, commi 1202 e ss., della L. n.296/2006.

Ciò premesso e fermo restando quanto chiarito dall'Inps con circ. n. 78/2007 - con la quale sono state fornite indicazioni di carattere procedurale - nonché quanto precisato da questo Ministero con nota del 29 settembre 2007 prot. n.25/Segr/11899 - concernente i criteri di valutazione degli accordi di trasformazione - si ritiene opportuno, anche sulla scorta di alcune criticità operative che hanno accompagnato il primo periodo di applicazione della disciplina, fornire ulteriori istruzioni per una corretta applicazione della stessa.

#### *Contenuto degli accordi*

L'art.1, comma 1203, della citata L. n.296/2006 stabilisce che gli accordi sindacali "promuovono la trasformazione dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, anche a progetto, mediante la stipula di contratti di lavoro subordinato". Da ciò si evince che detti accordi prevedono sia ad individuare la platea dei destinatari del processo di trasformazione che le tipologie contrattuali, pur sempre riconducibili a rapporti di lavoro subordinato, cui è possibile fare ricorso.

In primo luogo va sottolineato che la procedura sembra presupporre la necessaria sussistenza, all'atto dell'attivazione della stessa, del rapporto di collaborazione e ciò si desume direttamente dal comma 1203 che prevede appunto una "trasformazione" del rapporto. Con la modifica apportata dal D.L. n.248/2007 appare dunque possibile ammettere alla trasformazione i rapporti di collaborazione attualmente in essere sino alla data del 30 settembre p.v. Conseguentemente, inoltre, sembra preclusa la possibilità di "trasformare" i rapporti di collaborazione che siano già stati ricondotti ad una tipologia contrattuale di natura subordinata a seguito di provvedimenti ispettivi o giudiziali.

Quanto all'individuazione delle tipologie contrattuali mediante le quali è possibile procedere alla trasformazione, le stesse devono essere tutte riconducibili a rapporti di natura subordinata. In proposito, senza voler condizionare le scelte demandate alla autonomia contrattuale, va considerato che la tipologia di contratto utilizzato non può non incidere sui cri-

teri di approvazione dell'accordo da parte del Ministero in considerazione del meccanismo di "cofinanziamento" statale del contributo straordinario integrativo previsto dal comma 1206. Va infatti osservato che, stante il contingentamento delle risorse pubbliche stanziato - così come peraltro già indicato con la citata nota del 24 settembre 2007 - appaiono meritevoli di una miglior considerazione e di una valutazione preferenziale quegli accordi che prevedono criteri prioritari di trasformazione mediante:

- contratti di lavoro a tempo pieno e indeterminato;
- contratti part time a tempo indeterminato superiori a 25 ore settimanali;
- contratti a tempo determinato;
- contratti di apprendistato.

Per quanto attiene ai contratti a tempo determinato gli stessi evidentemente non potranno avere una durata inferiore ai 24 mesi - così come previsto dal comma 1210 - e per la loro sottoscrizione, sarà necessario verificare la sussistenza dei requisiti "tecnico, produttivi, organizzativi o sostitutivi" previsti dal D.Lgs. n.368/2001, mentre i contratti di apprendistato sono da ritenersi ammissibili solo in presenza dei requisiti normativi e contrattuali.

Fra le tipologie contrattuali ammissibili alla procedura si ritiene invece che vada esclusa l'ipotesi del contratto di inserimento in quanto la durata massima dello stesso è pari a 18 mesi mentre, per le ipotesi di lavoro part time con prestazione inferiore alle 25 ore settimanali, le stesse potranno essere ritenute ammissibili ove comunque il limite minimo settimanale non sia inferiore alle 12 ore.

Quanto alla platea dei destinatari dell'accordo, la previsione secondo cui "l'accordo sindacale (...) comprende la stabilizzazione delle posizioni di tutti i lavoratori per i quali sussistono le stesse condizioni dei lavoratori la cui posizione sia stata oggetto di accertamenti ispettivi", impone alle parti stipulanti di definire compiutamente e con precisione i criteri di individuazione dei collaboratori ammessi alla trasformazione, tenendo presenti gli elementi ed i presupposti oggettivi risultanti dalla verbalizzazione degli organi ispettivi.

La procedura di trasformazione trova applicazione anche nei confronti di rapporti di collaborazione già oggetto di accertamento in sede amministrativa o giudiziale, purché non sussistano provvedimenti o sentenze di natura "definitiva", che abbiano già ricondotto i predetti rapporti nell'ambito del lavoro subordinato con i conseguenti effetti sia sul piano contributivo e sanzionatorio. Ciò comporta che il limite alla possibilità di trasformazione è rappresentato da titoli esecutivi non impugnati (ordinanze ingiunzione o cartelle esattoriali) ovvero da sentenze passate in giudicato che accertino l'esistenza di rapporti di lavoro subordinato.

Al riguardo è anche opportuno ricordare che in materia di collaborazioni coordinate e continuative "anche a progetto" - ed in particolare sulle modalità di indagine da parte del personale ispettivo nei confronti di tali tipologie contrattuali - questo Ministero ha già fornito puntuali indicazioni con circo n. 4/2008.

### *Atti di conciliazione individuale*

La disciplina normativa stabilisce inoltre che le conciliazioni ai sensi degli artt.410 e 411

c.p.c. costituiscono un elemento essenziale ai fini del buono esito della procedura giacché i relativi atti vanno depositati. unitamente agli accordi sindacali, al contratto di lavoro subordinato con ciascun lavoratore e alla attestazione dell'avvenuto versamento, alle sedi Inps territorialmente competenti, del terzo del contributo straordinario dovuto.

A tal fine va precisato che gli accordi conciliativi possono essere raggiunti sia in sede sindacale sia nelle Commissioni di conciliazione operanti presso le Direzioni provinciali del lavoro.

### *Durata del contratto di lavoro subordinato*

Il comma 1210 prevede una durata del rapporto di lavoro subordinato pari ad almeno a 24 mesi. In relazione a tale previsione - direttamente legata alla ratio della norma volta a garantire un periodo minimo di durata del rapporto - non è possibile alcuna deroga, pena l'inammissibilità o la decadenza dalla procedura di trasformazione. Unica eccezione all'obbligo di durata almeno biennale del contratto è rappresentata dalle ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro per giusta causa o dimissioni del lavoratore secondo la procedura da ultimo introdotta dalla L. n. 188/2007.

### *Contributo straordinario integrativo*

La disposizione normativa prevede, quale condizione per l'efficacia dell'atto di conciliazione, il versamento alla Gestione separata Inps di un contributo straordinario integrativo "pari alla metà della quota di contribuzione a carico dei committenti per i periodi di vigenza dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa anche il progetto, per ciascun lavoratore interessato alla trasformazione del rapporto di lavoro". Ferme restando le istruzioni fornite dall'Inps con la citata circ. n.78/2007, va sottolineato che il versamento dell'intero contributo straordinario, da verificarsi da parte dell'Istituto anche con riferimento al versamento rateale, comporta inoltre "l'estinzione dei reali previsti da leggi speciali in materia di versamenti di contributi o premi e di imposte sui redditi, nonché di obbligazioni per sanzioni amministrative e per ogni altro onere accessorio connesso alla denuncia e il versamento dei contributi e dei premi (...)".

Dalla formulazione normativa restano pertanto escluse le sole ipotesi di reato afferenti a materie diverse da quelle "connesse" al versamento di contributi previdenziali. Per quanto attiene gli illeciti amministrativi invece, la nozione di "connessione" pare assumere un significato più ampio, che ricomprende ogni illecito di carattere amministrativo comunque collegato all'impiego dei lavoratori stabilizzati con contratti di collaborazione in quanto questa appare l'unica interpretazione possibile dal momento che l'art.116, comma 12, L. n.388/2000, ha abrogato tutte le "sanzioni amministrative relative a violazioni in materia di previdenza e assistenza obbligatorie consistenti nell'omissione totale o parziale del versamento di contributi o premi o dalle quali comunque derivi l'omissione totale o parziale del versamento di contributi o premi".

La prevista estinzione, inoltre, di ogni "onere accessorio connesso alla denuncia e il versamento dei contributi e dei premi" non può che riferirsi alle sanzioni civili conseguenti al-

le eventuali omissioni contributive oggetto di accertamento ispettivo.

Si ritiene comunque opportuno precisare che il mancato pagamento dell'intero contributo aggiuntivo ovvero di una sola rata dello stesso, determina il venir meno dell'effetto estintivo riferito alle citate sanzioni di natura penale, amministrativa o civile, rispetto alle quali si ritiene pertanto operi un regime di sospensione della prescrizione relativa alla punibilità degli illeciti.

### *Preclusione degli accertamenti ispettivi*

L'art.1, comma 1207, della L. n.296/2006 stabilisce che "per effetto degli atti di conciliazione, è precluso ogni accertamenti/o di natura fiscale e contributiva per i pregressi periodi di lavoro prestato dai lavoratori interessati dalle trasformazioni (...)".

Sotto il profilo soggettivo, la formulazione normativa va riferita ai soli collaboratori stabilizzati e per i relativi periodi di attività denunciata. Sotto il profilo oggettivo, invece, sembrano esclusi dall'accertamento i soli aspetti "di natura fiscale e contributiva" legati a detti rapporti con la possibilità, quindi, che il personale ispettivo possa verificare, ad esempio, eventuali violazioni in materia di sicurezza e igiene del lavoro, non riconducibili in alcun modo alle predelle materie.

### *Trasformazione dei rapporti nelle attività di call center*

La riapertura dei termini per aderire alla procedura di trasformazione disciplinata dall'art.1, commi 1202 e ss., della L. n.296/2006, stante la generalità del campo di applicazione della norma, esteso a tutti i settori produttivi, non può che trovare applicazione anche per le imprese che operano nelle attività di call center le quali, come noto, hanno già avviato da tempo tale percorso di trasformazione.

Ciò comporta che, sia le imprese che ad oggi non hanno aderito alla procedura che quelle che hanno sottoscritto accordi parziali o carenti - in quanto non riferiti a tutti i collaboratori oggetto di possibile trasformazione ovvero accordi non in linea con i requisiti minimi di legge - possono, entro il citato termine del 30 settembre p.v., attivare ex novo il percorso di trasformazione dei rapporti, ovvero ampliare la platea dei collaboratori oggetto dei precedenti accordi sindacali.

Nell'ambito della definizione di tali accordi, tuttavia, nell'individuare i destinatari del percorso di trasformazione, non potrà non tenersi conto anche dell'esperienza maturata nel corso degli accertamenti ispettivi effettuati durante il primo periodo di attivazione della procedura. Più in particolare, va evidenziato che il criterio distintivo indicato dalla circolare n.17/2006 fra attività inbound - caratterizzata da una prestazione non autonomamente determinabile dall'operatore - ed attività outbound - identificata invece come prestazione non eterodiretta - criterio sicuramente valido su un piano astratto, presenta in concreto notevoli limiti applicativi.

L'esperienza ispettiva nell'ambito delle attività dei call center ha infatti frequentemente evidenziato l'assenza degli elementi che contraddistinguono una prestazione genuinamente autonoma per le attività outbound e ciò induce inevitabilmente ad una più approfondita

valutazione in ordine alla applicabilità "in concreto" del citato criterio distintivo.

Non appare superfluo ricordare in proposito che la prestazione non può essere correttamente qualificata autonoma nello svolgimento di attività outbound qualora si riscontri "anche una sola" delle seguenti criticità:

- a) il progetto o programma di lavoro non individui la specifica campagna promozionale cui l'operatore è assegnato;
- b) la prestazione di lavoro non sia circoscritta alle sole attività outbound e contempra, sia pur parzialmente, anche attività inbound;
- c) la prestazione di lavoro non sia resa nell'ambito di un fascia oraria con possibilità per il collaboratore di gestire comunque la quantità e la collocazione temporale della stessa;
- d) le concrete modalità di effettuazione della prestazione siano vincolate all'utilizzo di sistemi informatici che non consentono l'autodeterminazione dei ritmi lavorativi;
- e) la postazione non sia dotata di apposito dispositivo "break" che consenta al collaboratore di interrompere in qualsiasi momento lo svolgimento della prestazione;
- f) il committente eserciti un potere direttivo o disciplinare nei confronti dell'operatore.

"Ciò premesso, ove si continuino a riscontrare una o più di tali modalità di svolgimento della attività con riferimento alle singole fattispecie, non sussistendo gli elementi che denotano un'autentica prestazione resa in piena autonomia, non può configurarsi una forma genuina di outbound inquadrabile con contratti di natura autonoma o di collaborazione e pertanto il rapporto va sempre e comunque ricondotto nell'ambito della subordinazione".

Alla luce delle indicazioni contenute nella presente circolare andranno pertanto valutati i gli accordi di stabilizzazione sia ai fini dell'approvazione da parte dell'Amministrazione, sia nell'ambito della necessaria attività di verifica svolta da parte degli organi ispettivi alla scadenza del termine previsto per la definizione della procedura.

**Il Direttore generale  
Paolo Pennisi**

### **6.4 DDL Damiano Vico Camera dei Deputati Proposta di legge n.3542<sup>38</sup>**

Presentata il 14 giugno 2010

Agevolazioni per la conversione dei rapporti di collaborazione in contratti di lavoro a tempo indeterminato, nonché modifiche all'articolo 61 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n.276, in materia di limiti di applicazione del contratto di lavoro a progetto, e all'articolo 82 del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163, in materia di esclusione del costo del lavoro nell'applicazione del criterio del prezzo più basso.

#### *Relazione*

Come autorevolmente segnalato da tutti i centri di analisi economica, primo tra tutti la Banca d'Italia, la gravissima crisi economica e finanziaria che stiamo attraversando si sta abbattendo, con un certo ritardo, anche sull'occupazione e continuerà a far sentire a lungo il suo peso, anche qualora dovesse delinearsi una stabile ripresa della produzione.

I recenti dati dell'Istituto nazionale di statistica delineano una disoccupazione record in Italia ad aprile di quest'anno: il tasso ha raggiunto l'8,9 per cento, ancora in crescita rispetto all'8,8 per cento di marzo. Il dato peggiore dal quarto trimestre del 2001, che diventa drammatico se riferito all'occupazione giovanile, con quasi un terzo dei ragazzi tra i 15 e i 24 anni di età senza lavoro. Dall'aprile 2009 allo stesso mese del 2010 il numero di occupati in Italia è ulteriormente diminuito di 307.000 unità.

Inoltre cresce il fenomeno dell'inattività, cioè di coloro che rinunciano definitivamente a cercare un lavoro: un fenomeno che abbassa il tasso di disoccupazione, ma che in realtà ne rappresenta un'aggravante. Gli inattivi sono soprattutto donne e residenti nelle regioni meridionali del Paese. Crescono, inoltre, i casi di giovani che rinunciano perfino a cercare una prima occupazione. La percentuale di popolazione in età lavorativa occupata, che era già tra le più basse tra i Paesi dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse) è diminuita di quasi un punto.

In un quadro complessivo già problematico, va evidenziato il dato dei lavoratori temporanei o con contratti atipici, i primi a essere colpiti dalla crisi e dalla contrazione occupazionale. Secondo alcune stime i lavoratori precari in Italia ammonterebbero a circa 2.800.000, secondo altre addirittura a oltre 4 milioni. Un vero esercito di lavoratori, non più giovanissimi, con un'età media di quarantuno anni, il più delle volte altamente scolari, ma con dei compensi che si collocano nella fascia medio bassa di reddito.

Un lavoratore su otto, dunque, nel nostro Paese è precario. Una realtà molto presente nel sud, ma che sta conoscendo una significativa espansione anche nel nord.

<sup>38</sup> D'iniziativa dei deputati Damiano, Vico, Schirru, Bellanova, Berretta, Bobba, Boccuzzi, Codurelli, Fadda, Gatti, Gnechchi, Madia, Marchioni, Mattesini, Miglioli, Motta, Rampi, Santagata.

Non c'è dubbio che, oltre alle difficoltà derivanti dalla crisi internazionale, nel nostro Paese il mercato del lavoro sconti gli effetti di una vera e propria destrutturazione, messa in atto nel corso della presente legislatura, dell'impianto complessivo definito dal precedente Governo, d'intesa con le parti sociali, per il superamento delle forme più precarizzanti del mercato del lavoro e per favorire la buona e stabile occupazione.

In questo quadro, un ambito di intervento che ha registrato significativi consensi delle parti sociali più avvertite è stato quello del contrasto di pratiche contrattuali elusive nel settore dei call center e, più in generale, dei servizi alle imprese e alle amministrazioni.

Come si ricorderà, con le circolari del Ministero del lavoro e della previdenza sociale n. 17 del 2006 e n.4 del 2008 si delineò un chiaro quadro di riferimento per una corretta definizione delle condizioni per l'ammissibilità del ricorso alla forma contrattuale della collaborazione a progetto di cui all'articolo 61 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n.276, per alcune tipologie di attività, utilizzata in forma surrettizia anche quando le caratteristiche della prestazione e dell'organizzazione produttiva avrebbero dovuto essere ricondotte al lavoro subordinato.

Anche grazie alle suddette indicazioni molte realtà economiche accedettero all'opportunità di procedere alla stabilizzazione o alla trasformazione dei rapporti di lavoro in essere, avvalendosi delle forme di incentivazioni previste dall'ordinamento, in particolare dalla legge 29 dicembre 1990, n.407.

I successivi interventi ministeriali, voluti dall'attuale Governo, volti a limitare la portata delle precedenti indicazioni non hanno contribuito alla definizione di un quadro consolidato di contrasto al ricorso improprio di forme contrattuali atipiche, indirettamente favorendo quelle imprese che hanno preferito forzare l'applicazione dell'istituto del contratto a progetto, al fine di ridurre i costi e il livello di garanzie dei propri lavoratori, così precostituendo le condizioni per un'offerta viziata da un indebito vantaggio competitivo. In questa chiave anche le amministrazioni pubbliche hanno offerto un improprio avallo, ricorrendo alla pratica dell'appalto al massimo ribasso, prescindendo dalla verifica della corretta applicazione degli istituti contrattuali da parte delle imprese concorrenti per l'assegnazione di una commessa di beni o di servizi.

La presente proposta di legge intende offrire una solida base di riferimento per la prosecuzione delle azioni di contrasto alla precarietà e per l'affermazione della buona e stabile occupazione prevedendo, in primo luogo, la prosecuzione, con effetti decrescenti, del sistema di incentivazione contributiva per le imprese che hanno aderito a programmi di stabilizzazione del proprio personale.

È prevista una novella all'articolo 61 del decreto legislativo n.276 del 2003 finalizzata a meglio definire le caratteristiche e l'oggetto delle prestazioni proprie dei contratti di collaborazione a progetto, nell'intento di scongiurare dubbi interpretativi e pratiche abusive di tale istituto.

Si propone inoltre una nuova disposizione da inserire nel codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163, volta a prevedere che, nella determinazione del prezzo più basso richiesto dalle amministrazioni

pubbliche beni e di servizi, siano esclusi i costi relativi alle retribuzioni del personale, stimati sulla base dei livelli della contrattazione nazionale di riferimento, nonché i costi relativi agli adempimenti previsti per il rispetto delle disposizioni in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. È di tutta evidenza l'importanza di tale misura: attualmente, infatti, proprio le amministrazioni pubbliche, formulando richiesta di offerte economiche più competitive sul piano dei prezzi, rischiano di favorire e di premiare quelle imprese che operano una concorrenza sleale, improntata sul mancato rispetto dei contratti e delle disposizioni di legge.

### PROPOSTA DI LEGGE

#### Art. 1. *Incentivi alla stabilizzazione*

1. Nei confronti dei datori di lavoro che hanno proceduto alla conversione dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa in contratto a tempo indeterminato, in applicazione di disposizioni di legge o di contratti ovvero di accordi collettivi nazionali, territoriali o aziendali, stipulati con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, l'agevolazione di cui all'articolo 8, comma 9, della legge 29 dicembre 1990, n.407, è riconosciuta per un ulteriore periodo massimo di trentasei mesi, rispettivamente, nella misura del 40 per cento e dell'80 per cento per le assunzioni nei territori del Mezzogiorno nei primi dodici mesi, del 30 per cento e dell'60 per cento per le assunzioni nei territori del Mezzogiorno dal tredicesimo al ventiquattresimo mese e del 20 per cento e del 40 per cento per le assunzioni nei territori del Mezzogiorno dal venticinquesimo al trentaseiesimo mese. L'agevolazione di cui al presente comma è riconosciuta alle imprese che dimostrano di avere sul totale degli occupati una percentuale non superiore al 15 per cento di lavoratori con contratti di collaborazione a progetto, di cui all'articolo 61 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n.276, come modificato dall'articolo 2 della presente legge.

#### Art. 2. *Ulteriori criteri per la definizione di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa*

1. Dopo il comma 1 all'articolo 61 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n.276, è inserito il seguente:

«1-bis. In particolare, si configurano come rapporto di natura subordinata le prestazioni di cui al comma 1 qualora siano rese senza che al prestatore d'opera sia riconosciuta effettiva autonomia nella determinazione temporale delle stesse o la facoltà di determinarne i ritmi ed eventuali interruzioni ovvero il committente eserciti un potere direttivo o disciplinare nei confronti del lavoratore».

#### Art. 3. *Ulteriori criteri in materia di determinazione del prezzo più basso negli appalti*

1. Dopo il comma 3 dell'articolo 82 del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163, è inserito il seguente:

«3-bis. Il prezzo più basso è altresì determinato al netto delle spese relative al costo del personale, valutato sulla base dei minimi salariali definiti dalla contrattazione collettiva nazionale di settore tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e le organizzazioni dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, e delle misure di adempimento alle disposizioni in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro».

2. All'articolo 87, comma 2, del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163, e successive modificazioni, la lettera g) è abrogata.

## TESTIMONIANZE

### **C'era una volta il call center**

di Umberto Costamagna<sup>1</sup>

C'era una volta il call center. Quello ridicolizzato da film e performance teatrali, quello denunciato da giornali e media, quello contestato da sindacati e partiti. Erano i primi anni del nuovo millennio e il settore dei call center italiani cominciava il suo primo importante sviluppo, pur nella evidente contraddizione fra una repentina crescita di volumi e i limiti di una mancanza di regole condivise e di certezze basate sull'esperienza (sia sul versante imprenditoriale che su quello sindacale e politico, a onor del vero).

Insomma, quell'immagine dei call center come luoghi di sfruttamento e icona del precariato che ha alimentato e connotato i giudizi negativi e definitivi dei media (e questo 'marchio di infamia' vive purtroppo ancora oggi)

sicuramente pescava in alcune realtà che hanno contribuito a dare concreti e reali spunti di ispirazione a quell'icona negativa: imprese (imprese?) che mettevano in pratica comportamenti non solo poco etici ma spesso volte ai confini della legalità e che, in alcuni casi, andavano anche oltre quei confini.

La mancanza di regole, di norme condivise, di esperienza e conoscenza in un settore nuovo che stava iniziando il proprio cammino, la concitazione e l'affanno di uno sviluppo improvviso ma significativo avevano lasciato spazi vuoti, aree di nessuno, terre incolte che in alcuni casi furono occupate da realtà border line e, come dicevo, in alcuni casi anche oltre quella "line".

Poi, nel 2006, succede qualcosa. Un fatto nuovo, anzi due. Da un lato lo scoppio della vertenza Atesia che porta questo settore sotto i riflettori dei media per i suoi impatti e

<sup>1</sup> Fondatore e Presidente del gruppo CALL&CALL, presidente nazionale di Assocontact dal 2006 al 2010.

per i numeri messi in campo (migliaia e migliaia di lavoratori coinvolti, la principale impresa del comparto) e dall'altro l'inizio dell'esperienza del governo Prodi e dell'allora Ministro del lavoro Cesare Damiano che decide, quasi simbolicamente, di iniziare proprio dai call center a sviluppare una nuova politica attiva del lavoro.

E così, attraverso un percorso intenso, faticoso ma sempre condiviso a tre fra le imprese, le organizzazioni sindacali e il Ministero (questo è stato l'aspetto più innovativo, la cifra che ha contraddistinto il lavoro iniziato da Damiano insieme al suo capo di gabinetto di allora Giovanni Battafarano: la continua condivisione delle scelte e una cocciuta ricerca di concertazione) ha preso avvio un cammino di consapevolezza e di crescita del settore che ha portato alla determinazione di alcune normative, di alcune indicazioni e di scelte che andavano nella direzione di mettere a punto le nuove regole del gioco, dall'indicazione del contratto nazionale di lavoro delle telecomunicazioni come principale riferimento alle varie circolari che definivano le modalità di inquadramento del personale. E questo proprio al fine di dare omogeneità e certezza a un settore che rischiava di crescere in maniera tumultuosa, poco equa, confusa e contraddittoria.

E così, fra intese, accordi, avvisi comuni e soprattutto grazie all'implementazione di un osservatorio nazionale sui call center voluto dall'allora Ministro e alimentato dalla riflessione e dal confronto tra le organizzazioni datoriali e quelle sindacali (sia a livello confederale che di categoria) le imprese del settore hanno stabilizzato negli ultimi anni quasi 26.000 lavoratori, trasformandoli da col-laboratori a progetto in dipendenti subordi-

nati, nella stragrande maggioranza a tempo indeterminato. Si è trattato di uno sforzo importante che ha portato con sé non solo il logico aumento dei costi a seguito del cambio di inquadramento del personale (stimato tra il 20 e il 40 per cento), ma anche l'evoluzione e la trasformazione della stessa organizzazione aziendale. E questo grande sforzo delle 26.000 nuove assunzioni si è verificato proprio in questi ultimi anni non facili dal punto di vista dello sviluppo economico e ha riguardato soprattutto i giovani, le donne, il sud del Paese.

Ma proprio grazie a questo cammino di crescita, stabilizzazione e nuove regole, il settore dei call e dei contact center è cambiato, si è modificato, si è sviluppato: in poche parole ha cambiato pelle e si è trasformato in un settore normale. Si è trattato, a mio avviso, in un percorso necessario e non solo importante e doveroso perché in questo modo siamo riusciti, tutti insieme imprese, sindacati e istituzioni, a porre le condizioni per dare sempre più qualificazione e dignità a un settore che ha come propria ragione d'essere, come propria mission la gestione del patrimonio più importante per il mercato: la relazione con il cliente, con il cittadino, con l'utente finale.

E allora, se è vero questo, se gli operatori di call center gestiscono la relazione con il cliente finale, patrimonio importantissimo, allora hanno bisogno di qualità, di formazione, di stabilità, di regole certe e condivise, insomma di un ambito di lavoro serio, eticamente corretto e professionale.

E poi che cosa è successo? È cambiato il governo e la maggioranza politica del Parlamento, siamo entrati nel vortice di una delle crisi economiche più gravi del secondo dopoguerra,

parte della committenza ha cominciato a non seguirci più sul percorso della qualificazione inseguendo una pericolosissima corsa verso l'abbassamento dei prezzi, il Governo ha completamente (o quasi) spento i riflettori sul settore e i soliti "furbetti del telefonino" se ne sono approfittati per tornare ai vecchi sistemi e agli antichi vizi. Conseguenza: una situazione grave, una pericolosa scivolata involutiva, una ripresa della concorrenza sulla base di strategie al ribasso e non lineari e soprattutto un rischio concreto di perdita occupazionale, dopo quella già drammatica dei gruppi di imprese fallite per assurde politiche industriali che nascondevano veri e propri reati giudiziari e che hanno già lasciato sul terreno diverse migliaia di lavoratori.

Non ci allontaniamo dalla realtà se parliamo di settore a rischio sopravvivenza.

Questi sono oggi i principali motivi di crisi del settore:

- l'aumento sensibile del costo del lavoro che ormai raggiunge l'80 per cento dei costi totali d'impresa, soprattutto nelle aziende che hanno stabilizzato o che hanno una forte presenza di contratti di lavoro subordinati;

- l'andamento dei prezzi medi che, sia pure in leggero aumento, non riesce a coprire l'incremento del costo del lavoro; nelle imprese committenti, ormai, il prezzo non viene più deciso dalle strutture di marketing o da quelle commerciali ma sempre di più dagli uffici acquisti che hanno l'obiettivo di minimizzare i propri costi, a volte anche indipendentemente dalle esigenze di qualità;

- le gare al massimo ribasso che, soprattutto sul versante pubblico (ma non solo) hanno già in passato inquinato il settore e che ancora vedono proporre prezzi a base d'asta già inferiori del costo del personale;

- la fiscalità imponente che, soprattutto nel caso dell'Irap, va a colpire e a punire soprattutto le imprese labour intensive come i call center e quelle che assumono (è stato calcolato che negli ultimi quattro anni l'ammontare dell'Irap è stato superiore alla somma degli utili prima delle tasse di tutte le aziende dell'intero settore!);

- la mancanza di un valido modello di nuova e sana flessibilità che riesca a equilibrare il rispetto dei diritti dei lavoratori dipendenti con le esigenze di un'attività fatta da picchi poco o per nulla prevedibili e di campagne intermittenti;

- la sostanziale disomogeneità fra le imprese di call center in fatto di inquadramento previdenziale e della conseguente diversa accessibilità agli ammortizzatori sociali e agli istituti di garanzie sociali;

- il tendenziale incremento di sviluppo di esperienze offshoring, sviluppate unicamente in una logica di risparmio costi.

Il rischio è serio e imminente: o si riesce a fare qualcosa su questi temi oppure nei prossimi mesi i segnali di tensione e di crisi che si intravedono già si potrebbero tradurre in un azzeramento quasi totale dello sforzo di crescita e di stabilizzazione fatto in questi anni. Ma la partita della sopravvivenza, prima, e della ripresa dello sviluppo, poi, va necessariamente giocata in tre: imprese, organizzazioni sindacali e istituzioni, con l'aggiunta di una consapevolezza e di un intervento della politica che deve coinvolgere tutti. In questi ultimi due anni il Governo purtroppo ha fatto poco: la richiesta di un tavolo di confronto presso il Ministero dello Sviluppo Economico ha avuto quasi un anno di gestazione dalla richiesta iniziale fatta dall'associazione imprenditoriale Assocontact; e dopo sei mesi di

lavoro ancora si sta aspettando la conclusione finale con la discussione della piattaforma condivisa da sindacati e imprese.

In passato, come presidente nazionale di Assocontact, ho chiesto alla politica e al Governo una condivisione vera delle problematiche del settore, un patto per un progetto di sopravvivenza e sviluppo. Gli imprenditori e l'intero settore ha bisogno di quella Politica con la P maiuscola che si trova nelle parole di don Lorenzo Milani: "Ho scoperto che i problemi degli altri sono uguali ai miei: sortirne da soli è avarizia, sortirne insieme è fare politica". Questo chiediamo ancora oggi: "fare politica", insieme, per condividere i problemi e risolverli insieme. Nell'interesse di tutti: lavoratori, imprese, mercato.

Ma le intenzioni e l'analisi delle criticità, per quanto corrette, da sole non risolvono i problemi. E allora che fare?

Per difendere e sostenere l'occupazione le imprese del settore – ma credo che questo fine debba e possa essere condiviso nelle sue linee generali anche dalle organizzazioni sindacali – vogliono continuare a muoversi sui seguenti obiettivi:

Riapertura di un Osservatorio nazionale sui call center che veda coinvolti rappresentanti del mondo delle imprese, sindacati e istituzioni (in particolari il Ministero dello Sviluppo economico e quello del Lavoro).

Vigilanza e intervento su chi non rispetta le regole.

Intervento sul tema della fiscalità, con l'eliminazione o la riduzione dell'Irap per le imprese sane del settore o almeno la sua detraibilità dall'imponibile Ires (o anche la sua eliminazione per le imprese con l'utile prima delle imposte negativo: su questo terreno Assocontact e i sin-

dacati di categoria delle telecomunicazioni hanno presentato già dall'anno scorso una propria ipotesi al Ministero dello Sviluppo economico).

Blocco delle gare pubbliche di servizi di contact center al massimo ribasso con base d'asta inferiore o comunque incongrua rispetto ai costi del lavoro di un dipendente regolarmente assunto (anche in questo senso Assocontact ha preparato, insieme all'Università di Pavia, un'analisi dettagliata sull'impostazione dei costi nelle imprese del settore che ne mette in evidenza la struttura particolare).

Conferma della scelta del contratto delle telecomunicazioni come contratto collettivo nazionale di lavoro di riferimento per tutto il settore e identificazione, al suo interno, di elementi integrativi specifici per le imprese di call center in outsourcing e a garanzia di una sempre maggiore omogeneità di regole.

Sviluppo di accordi sindacali di secondo livello su temi legati alla qualità e alla flessibilità. Definizione e riconsiderazione dei meccanismi incentivanti (sgnavi fiscali, finanziamenti) per lo sviluppo al fine di ridurre squilibri e disomogeneità fra le imprese e per favorire la stabilità occupazionale, e dunque d'impresa, nel lungo termine.

Gli imprenditori si impegnano a raggiungere questi obiettivi; in caso contrario tutto lo sforzo fatto fino a oggi, di regole e sviluppo occupazionale, rischia di essere drammaticamente vanificato. La sfida non è di quelle facili ma si può vincere. A una condizione: che si remi tutti verso la stessa direzione. Proprio come è avvenuto nel 2006! Solo così la storia dei call center potrà essere una storia vincente e non una parentesi effimera e precaria come l'immagine che si porta dietro.

## Le trasformazioni dei call centers in outsourcing

di Rosario Strazzullo<sup>2</sup>

La situazione del settore dei call centers in outsourcing richiede una analisi in grado di coglierne le trasformazioni e i cambiamenti da diversi versanti e punti di vista.

Per fare questo si utilizzeranno in parte alcuni dati di una ricerca/documento recente prodotto da Analysys Mason per il Forum delle Telecomunicazioni previsto dal contratto nazionale di settore delle telecomunicazioni firmato da Asstel Confindustria e Slc Cgil, FISTel Cisl, Uilcom Uil.

Cosa esce dalla esperienza reale di questi mesi e da questo stesso documento di ricerca che vale mettere in evidenza?

I call center sono una parte della filiera delle telecomunicazioni, nascono all'interno di esso, ma oggi realizzano in tale ambito solo una parte non maggioritaria della loro attività (35-40%). Occorrerebbe chiedersi, partendo da questo dato, se questa trasformazione non segnali cambiamenti e modifiche che vanno oltre una dimensione strettamente settoriale e segnatamente riguardi l'evoluzione delle strategie di comunicazione e una nuova fase del rapporto industria servizi che secondo alcune ricerche e documenti sta emergendo nella crisi. Da qui poi il discorso potrebbe passare a un tentativo di guardare alle evoluzioni professionali per i lavoratori e le lavoratrici di questo settore, quindi con uno sguardo al futuro.

Il settore è stato investito, negli ultimi anni, prima da un processo caotico di crescita di attività e di occupazione autonoma, poi da un

processo di stabilizzazione significativo, ancora da una fase ultima (ancora in corso e dagli esiti incerti) di ristrutturazione delle imprese. Il giudizio sul passaggio alla stabilizzazione resta positivo; la qualità degli obiettivi conseguiti, la ricchezza degli strumenti individuati, l'attenzione alle relazioni sindacali, il dialogo con la struttura amministrativa sono esempi positivi troppo velocemente accantonati non solo per il deserto creato dal governo e dal ministro Sacconi su questa materia ma anche per una nostra scarsa capacità di memoria tenuta in vita unicamente dal sindacato di categoria, dai nuovi rappresentanti sindacali e dalla sensibilità e presenza del ministro Damiano.

Se già nel processo di stabilizzazione si potevano scorgere le future competizioni e ristrutturazioni quanto avvenuto nel corso del 2010 con la crisi di due raggruppamenti significativi, come Omnia e Phonemedia ha dato una forma del tutto peculiare alla vicenda laddove la crisi ha assunto, soprattutto nel secondo caso, la forma del malaffare, della corruttela, delle inchieste della magistratura, della sentenza dei tribunali fallimentari, degli arresti dei manager, con il tentativo non riuscito, nonostante un grande impegno politico-legale tutt'ora in corso, di fare emergere strumenti di politica industriale che rivalutassero il lavoro e le stesse aziende.

Anche le aziende che fino ad ora hanno retto e sono uscite in piedi da questa fase, peraltro acuita dalla crisi e non ancora terminata, anche grazie al ricorso di ammortizzatori sociali, segnalano oggi crescenti difficoltà, anche per la scelta del governo di non volere affrontare la crisi con strumenti di politica

<sup>2</sup> Coordinatore Dipartimento Reti e Terziario Cgil Nazionale.

industriale come proposto unitariamente dalle forze sociali sindacali e imprenditoriali del settore nella scorsa primavera estate in parallelo con il decreto 78/2010.

Tuttavia, l'occupazione stabile è aumentata, il costo del lavoro anche, persino gli orari di lavoro.

In effetti persino nella crisi si è svolta una azione contrattuale che ancora una volta è stata possibile perché alle spalle vi è stato il processo di stabilizzazione tra autunno 2006 e settembre 2007.

È incrementato il costo dei servizi offerti pur con differenze tra diversi settori (costo medio del 7,5% tra il 2006-2009). Possiamo leggere la documentazione del Forum come specie di processi che riguardano l'evoluzione del nostro sistema produttivo e dei servizi. Come spiegare altrimenti il più alto costo dei servizi di call centers nei settori industriali rispetto ad altri comparti?

I servizi e le tecnologie sono differenziati su quattro livelli: base, multicanale, proattivo, attivo, che vedono crescenti livelli di complessità. Nella crisi cambia, o comunque si accentua, l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro. In sintesi sembra essere successo ai call center quanto avvenuto ad altri settori nella crisi e cioè che il lavoro di riorganizzazione e innovazione non si può interrompere se si vuole andare avanti. Persino qualche risultato riportato nella contrattazione sugli inquadramenti può essere in parte riportato anche a questi processi.

Il pericolo di una forte delocalizzazione all'estero è risultato inferiore, nella ricerca, a quanto paventato soprattutto da lavoratori e organizzazioni sindacali anche se costituisce una questione da monitorare sempre con attenzione. Il dato è riferito a tempi della ricerca

che seppure ravvicinati risultano già in via di possibile modificazione come alcune recenti denunce pubbliche hanno evidenziato.

Si è delineato un contenzioso importante in materia di trattamenti di dati sensibili, art.4, privacy etc. In particolare i processi a cui si è assistiti su questo punto e affrontati in sede contrattuale hanno visto questa materia diventare un tratto distintivo e qualificante della stessa possibilità di lavoro tra committente e outsourcer; addirittura il problema e le sue ricadute sulle condizioni di lavoro in alcuni casi si è posto prima nell'outsourcer e poi successivamente è traciato nel committente.

Sul piano occupazionale si sono prodotti importanti accordi di tenuta occupazionale da un lato nel cambio di un appalto importante come quello Inps (clausola sociale) dall'altro in una situazione emblematica come quella dell'Aquila.

In estrema sintesi il comparto ha superato la fase dello sviluppo caotico e disordinato, realizzato il processo di stabilizzazione importante che lo ha caratterizzato, ed è immerso al momento in una fase importante di assestamento/ristrutturazione che riguarda all'unisono i gestori di Tlc (che hanno risorse importanti al loro interno), gli outsourcer che lavorano ormai per tutti i settori economici.

A questa fase si poteva arrivare meglio. Il cambio di quadro politico ha portato allo smantellamento della strumentazione normativa e relazionale costruita con il Ministro Damiano. Il governo in carica, nonostante tentativi operati presso la Presidenza del Consiglio e i Ministeri dello Sviluppo Economico e del Lavoro non si è voluto confrontare positivamente con le proposte di imprese e sindacati che, se accettate, avrebbero consentito un sostegno fattivo al set-

tore e ai suoi occupati.

Contestualmente al varo della manovra economica della scorsa estate, prima delle decisioni di finanza pubblica e della legge di stabilità, sindacati e imprese avevano avanzato proposte comuni tendenti a prorogare strumenti di sostegno fiscale già in atto, o comunque a intervenire sul peso fiscale dell'Irap, o portando in deduzione delle spese tipiche dell'attività come quelle telefoniche.

Oltre le proposte specifiche ciò che conta evidenziare è il metodo scelto dalle parti sociali, cioè quello di un sostegno produttivo e non assistenziale a un settore che sta producendo uno sforzo importante di qualificazione della propria occupazione.

A fronte di ciò come ha risposto il Governo? Innanzitutto con un segnale contraddittorio teso a strizzare l'occhio a eventuali nuove iniziative, in regioni meridionali virtuose come finanza pubblica, alle quali prospettare una possibile riduzione dell'Irap; in qualche modo con un invito a chiudere le attività esistenti per aprirne di nuove. Come si vede tutt'altra prospettiva rispetto a quanto proposto da imprese e sindacati. Più in generale il governo si è contraddistinto per lo smantellamento di tutta la precedente strumentazione costruita con il Ministro Damiano, destrutturazione in buona parte poi confluita nel collegato lavoro. Il Governo poi ha confermato di non avere altro strumento in testa se non quello degli ammortizzatori, peraltro sostenuto con risorse finanziarie insufficienti. A chiudere il cerchio poi l'assenza di qualsiasi livello di confronto a parte alcuni tentativi che comunque non hanno prodotto risultati apprezzabili.

Tuttavia da questa ricostruzione occorrerà ripartire. Dopo la stabilizzazione i posti di la-

voro persi sono stati tanti e hanno vanificato una parte importante dei posti di lavoro stabilizzati. Dei due grandi raggruppamenti finiti dentro complicate vicende legali/societarie abbiamo già accennato, altre realtà importanti sono ricorse all'utilizzo di ammortizzatori difensivi (cds), ancora vi sono appalti importanti, come quello Inps, che hanno visto cambi di gestione con problematiche ancora non risolte di passaggio dei lavoratori all'impresa subentrante e con i lavoratori in subappalto ancora senza lavoro, poi vi sono imprese che non sono ricadute in nessuna di queste maglie e tuttavia denunciano un affanno crescente.

I problemi, vecchi e nuovi, denunciati in questa veloce ricostruzione, non possono, almeno per il sindacato, essere lasciati senza risposta. Occorre costruire una risposta. Una risposta politica e delle istituzioni. Un anno fa si propose di istituire una commissione d'inchiesta parlamentare che però non si è riusciti a concretizzare. Una risposta che sia dello stesso Governo oltre le discussioni che sono rimbaltate tra Palazzo Chigi e i Ministeri del Lavoro e dello Sviluppo Economico. L'iniziativa sindacale dovrà darsi questo obiettivo e cioè costruire una risposta ai problemi aperti, per continuare un lavoro significativo svolto in questi anni e che merita di essere raccolto e portato avanti. Importanti iniziative sono già state prese come la terza assemblea nazionale dei lavoratori/ici dei call centers indetta da Slc Cgil Nazionale il 18-19 febbraio 2011, assemblea che ha costituito un passaggio significativo per questo nostro lavoro. È stata decisa una assemblea unitaria di categoria che deciderà una mobilitazione generale dei lavoratori dei call center.

### Il caso Teleperformance

di Andrea Lumino<sup>3</sup>

Parlare del lavoro nel call center, ed in particolare del call center di Teleperformance, vuol dire affrontare un tema particolarmente caro e millantato in questa fase storica e politica del nostro Paese: quello della dignità del lavoro.

La dignità del lavoro... un valore essenziale per noi, oggi così vergognosamente messo in discussione invece da chi dovrebbe esserne garante.

Per secoli nessuno si è sognato di ritenere che il lavoro dovesse nobilitare, che chi lavora avesse una dignità da mantenere. Lavoravano i poveracci, schiavi o poco più che tali, perché costretti dalla fame e dal bisogno; lavorava qualche professionista o qualche artista, ma sempre al servizio di un qualsiasi signorotto che gli garantiva una vita decente in cambio della fedeltà assoluta. Gli unici a poter vantare una qualche pretesa di dignità erano i religiosi e i militari, ma solo per il ruolo di potere che ricoprivano, e sempre al servizio di qualcuno. La dignità del lavoro, e il suo compito di dare un'identità all'uomo, sono un capriccio del secolo ventesimo. E come il secolo, secondo la concezione politica ed ideologica di qualcuno, sono già finiti.

In un call center di Firenze sono arrivati a frustare la gente per vendere aspirapolveri. Chissà in quanti altri call center succedono cose analoghe. Un'infermiera, a Napoli, ha rischiato la vita e ha perso, solo per ottenere lo stipendio che le spettava. E non crediate siano costumi da Bel Paese: forse non sapete che i dipendenti della piattaforma

ma messicana, dopo aver vagato sotto choc sulle barche in mezzo al mare, sono stati approcciati da dirigenti della compagnia che hanno chiesto loro di firmare una dichiarazione secondo la quale non sapevano nulla delle cause dell'incidente e non ne avevano riportato alcun danno. O firmi, o non vai a casa.

Ancora qualcuno pensa che il lavoro serva a realizzarsi? Ecco la spiegazione ai dati condotti dalla consulta giovanile della Cgil di Taranto circa il valore che ha il lavoro nella vita dei giovani.

E contestualizzando allora il valore della dignità del lavoro nei call center, partiamo dal capire come si sente oggi il lavoratore di un call center. Si sente come il bracciante del Duemila, soprattutto (al 78%) donna, ha un'età media di 35 anni, nell'80% dei casi un diploma inutilmente incorciato a casa, nessuna divisa da lavoro, né un prodotto da forgiare, e ha un orario variabile, che si aggira, secondo la media astratta delle statistiche, sulle 34 ore. Il suo titolo di studio non serve a niente: può essere tranquillamente lasciato là, nella cornice appesa nel salotto di casa, perché quel che serve a chi, per scelta o costrizione, entra a lavorare in un call center – a volte anche per tre euro l'ora – è ben altro. Un nuovo mestiere in tumultuoso cambiamento, che faticosamente cercava di trovare una sua dignità di lavoro e che storie come quella della Italcara rischiano di riportare nel sottoscala. Dagli anni '90, quando il fenomeno, vent'anni dopo che in America, è sbarcato anche in Italia, molte cose sono cambiate: oggi non ci sono più uffici dove andare a parlare; oggi più che mai

il telefono è la vita. Si chiama per tutto: per un guasto all'impianto idrico o per un appuntamento. E c'è chi risponde su tutto: a volte dall'angolo più remoto dell'Italia, altre – oggi sempre più – addirittura dall'estero, dalla Romania o dall'Albania e perfino dalla Tunisia. In Italia i dipendenti dei call center sono 250 mila (tra diretti e in outsourcing), uno «esercito di fantasmi».

Ma anche un settore che stava marciando verso una nuova dignità: «Bisogna – dice Cesare Damiano, già ministro del Lavoro nel governo Prodi – abbandonare l'idea dei call center vecchia maniera: la maggior parte si sono evoluti, hanno qualificato il lavoro. Poi, appunto, ci sono quelli del sottoscala e dei 'no diritti'. Nel 2006 una circolare del Ministero del Lavoro ha fatto un tentativo di trasformare il settore in un comparto del lavoro vero, maturo, con diritti oltreché doveri; con orari e paghe stabilite da un contratto. Damiano ne aveva fatto una battaglia quasi personale: il risultato della sua circolare, che chiedeva l'assunzione dei dipendenti, è stato che oltre 24 mila precari sono stati regolarizzati e che – come ha scritto a Sabrina Ferilli, Maria Tosti, dipendente di Call&Call, offesa dall'immagine del suo lavoro che emergeva dal film di Paolo Virzi – «non è più vero che i call center sono come campi di concentramento» e lavorarci «non è poi così male». Per lavorare in un call center serve la voce, per cominciare, e alzi la mano chi sapeva che la voce può avere dei "colori" e che quelli contano. Ma conta soprattutto essere un po' attori: improvvisare una conversazione, rassicurare oppure allarmare, blandire o criticare con grazia, perché il vecchio detto che il cliente ha sempre ragione non è ancora sta-

to superato. In fondo, conoscere l'argomento su cui si è interpellati è quel che importa meno: a rispondere ai parroci della Brianza che ricevono in ritardo Famiglia Cristiana oppure a chi lamenta un errore del contatore della luce, si impara. Ma la capacità di ascolto, la prontezza di capire cosa vuole dire chi cerca di spiegare al telefono complicatissime questioni, quella è quasi una dote naturale.

Ed è proprio dalle famose circolari dell'ex ministro Cesare Damiano che decine di migliaia di lavoratori giovani (perché questi sono i principali occupati in questo settore) hanno conosciuto il contratto a tempo indeterminato e la stabilità del lavoro: matrimoni e figli, così come si è verificato a Teleperformance di Taranto con oltre 430 nascite in due anni (queste sono le vere politiche per la famiglia, non le tasse sugli omosessuali o le agevolazioni fiscali solo per gli sposati con figli) sono stati la logica conseguenza di una giovane generazione che ha avuto un minimo di certezza sul proprio futuro. Un futuro messo oggi in discussione da questo Governo e dalla sua assoluta mancanza di risposte, anzi, quelle poche che dà, quasi facendolo apposta, sono, come vedremo, tutte determinate a distruggere quanto di buono finora costruito. Aziende che chiudono, oltre un miliardo di ore di cassa integrazione all'anno, grandi aziende di Tlc finite sulle cronache dei giornali per truffe: sono questi i numeri che diamo a chi ha ritenuto fino a oggi la Cgil come la Cassandra.

Iniziamo con il primo punto.

Appena vinte le elezioni del 2008, il primo atto messo in pratica dal ministro del Lavoro Sacconi è stato quello della cancellazione

<sup>3</sup> Sindacato Cgil Teleperformance Taranto.

della legge 248/06 che prevedeva la responsabilità in solido del committente nei contratti in appalto e subappalto: in sostanza, con quella norma si diceva semplicemente che colui che dava la sua attività in appalto ad altri rispondeva anche per conto di chi svolgeva in appalto quella stessa attività. Una legge civile che aveva provato a mettere un primo ordine nella giungla degli appalti che, in un attimo, il Ministro ha cancellato. Questo ha fatto in modo che i grandi committenti abbiano subito avuto mani libere nella gestione dell'appalto, stabilendo dalla sera alla mattina se, come, quando e perché passare 1.000 o 10.000 chiamate e se farle lavorare a Roma o a Bombay, senza alcun rischio. Ovviamente, come in tutte le cose, questo scempio si è rivoltato innanzitutto sul lato più debole, ovvero il lavoratore del call center in outsourcing, in quanto gli orari di lavoro, ad esempio, sono diventati improvvisamente ballerini a causa dei capricci del committente che nel giro di un paio di secondi decide quando passare le chiamate, oppure quando il committente, minacciando di spostare la propria attività in altra locazione, ha minacciato le aziende di esercitare non forme di controllo a distanza, ma quasi dei provinsi "lavorativi" degni del peggior Grande Fratello... e su questo, a Taranto, in passato abbiamo fatto scuola. In questo contesto normativo, difatti, è necessario denunciare come, in tutte le trattative che si fanno con gli outsourcer, c'è sempre un assente illustre, il committente, che si cela dietro questo e sprema i lavoratori (un esempio sono i continui accordi sui turni). Sempre legata a questo aspetto, e non assolutamente di secondo piano, è la vicenda legata all'assegnazione

delle commesse attraverso le gare di appalto: è assurda questa pratica ormai consolidata delle gare al massimo ribasso con esempi eclatanti riguardanti anche aziende a compartecipazione statale, come Poste Italiane che nel 2008 ha visto la sua gara sospesa per eccesso di ribasso. Anche qui il silenzio del Governo è assordante, e le spese, come al solito, sono a farle i lavoratori. Un primo segnale importante che rivendichiamo come Slc Cgil è, tuttavia, quello ottenuto ad agosto del 2010, circa un mese e mezzo dopo la firma del contratto di solidarietà per i 2.000 lavoratori di Teleperformance. Difatti, avendo individuato in questo una delle principali cause per l'instabilità occupazionale, abbiamo allacciato subito rapporti con il vice Presidente del Parlamento europeo, Gianni Pittella, attraverso il quale siamo riusciti a contattare l'attuale Commissario europeo alla concorrenza, Michel Barnier, ponendogli una semplice e banale domanda: è legale o no che in Italia vengono affidate prestazioni in violazione dei minimi di retribuzione stabiliti nei contratti nazionali di lavoro (anche quest'ultimo, per il nostro Governo, sconosciuto)? Citando testualmente la risposta del commissario, inviataci in data 25 Agosto 2010, prendiamo atto che "la Direttiva n. 18 del 2004 stabilisce che, in caso di offerte anormalmente basse, l'amministrazione giudicatrice deve richiedere per iscritto le precisazioni pertinenti in merito agli elementi costitutivi dell'offerta in relazione, tra l'altro, al rispetto delle disposizioni relative alla protezione e alle condizioni di lavoro vigenti nel luogo in cui deve essere effettuata la prestazione" (art.55, par.1, lettera d). Inoltre, Barnier afferma anche che "tale

Direttiva prevede ancora la possibilità di escludere un operatore economico dall'aggiudicazione di un appalto pubblico ove questi non sia in regola con gli obblighi relativi al pagamento dei contributi previdenziali e assistenziali secondo il Paese dov'è stabilito, e che "spetta agli Stati membri fissare i livelli minimi di retribuzione che le stazioni appaltanti sono tenute a rispettare". Proprio sulla base di quest'ultimo punto, poiché ci risulta che in Italia non esiste nessun altro parametro che regoli la retribuzione minima di un lavoratore, se non il Ccnl, ci viene spontaneo chiederci com'è possibile che ci siano aziende che offrono prezzi che prevedono un costo del lavoro ancora più basso dei minimi tabellari, scivolando in clamorosi esempi di retribuzione a pochi euro per lavoratore. Ci prendiamo oggi l'onere di inviare questa raccomandazione del commissario Barnier, che costituisce a tutti gli effetti un'interpretazione della Direttiva CE sulla libera concorrenza, a tutte le aziende di call center e committenti, ma è anche l'ora che il Governo, e anche la Regione, così come la Puglia che ha stipulato una task force con la Finanza, vadano a colpire i famosi call center nei sottoscala che in maniera ignobile e indecorosa vendono la dignità delle persone a pochi centesimi di euro.

Ma proprio a questo punto si lega indissolubilmente la seconda criticità da noi sollevata precedentemente: il termine e il cattivo uso di agevolazioni fiscali come la legge 407. Poco tempo fa, si è svolto in Sicilia un convegno nel quale si proponeva di assumere il modello dei call center siciliani come esempio per tutto il Paese. Cosa prevede questo modello: oggi apro un'azienda, usufruisco della legge 407 per 3 anni assu-

mendo persone con contratti subordinati, allo scadere dei 3 anni metto queste persone in mobilità (e prendo altri soldi dallo Stato), al termine della mobilità apro un altro capannone a 50 metri modificando la ragione sociale e ricomincio riassumendo quei lavoratori precedentemente licenziati che garantiscono altri tre anni di contributi con la 407. Da questo modello noi prendiamo assolutamente le distanze, perché costoso per lo Stato, ma soprattutto indegno di un paese civile che considera le persone come schiavi e non come lavoratori con dignità. Riteniamo interessante, invece, il percorso stabilito nella proposta di legge Damiano Vico che proprio in questi giorni ha iniziato il suo iter parlamentare. In sostanza, si chiede allo Stato di diluire gli incentivi come la 407 in sei anni, anziché in tre, non consentendo così alle aziende di drogare le gare di appalto poiché non godono, annualmente, di benefici tanto ampi da poter proporre costi fondati esclusivamente sulle proprie possibilità. In questo modo, si aprirebbe davvero una nuova stagione di gare basate innanzitutto sulla qualità e le aziende che rimarrebbero in piedi sarebbero solo quelle serie e stabili, concetto sul quale mi soffermerò nelle conclusioni.

Il terzo e ultimo punto è quello legato alla totale assenza di politiche industriali legate al settore. È un punto di più facile trattazione, data la ormai acclarata inconsapevolezza e degrado in cui ci ha condotto chi oggi governa questo Paese o segue le politiche del lavoro. Senza fare grandi riflessioni, basta farci alcune domande: è normale che, mentre milioni di persone non arrivano alla terza settimana del mese, ci si concentri sulle feste fatte ad Arcore? È normale che, con gli am-

mortizzatori sociali (anche quelli in deroga) oramai scaduti, con milioni di lavoratori in difficoltà, il Ministro del Lavoro presenti un testo che demolisce lo Statuto dei Lavoratori (indebolendo ancora di più i lavoratori) o vada al Forum nazionale della Famiglia a proporre aiuti e agevolazioni solo per le coppie sposate, escludendo tutti gli altri? È evidente che manca non una politica industriale, ma proprio la volontà di proporre un'iniziativa che contribuisca a fare uscire l'Italia dalla stagnazione politica, economica e culturale nella quale siamo oggi. Ma anche qui, come Cgil e come Slc, possiamo affermare, a testa alta, che in un momento in cui stiamo difendendo anche quelle cose che fino a ieri si ritenevano consolidate, siamo riusciti a ottenere un importante risultato per i lavoratori dei call center.

Naturalmente, tutte queste riflessioni ci portano a ingrandire il nostro ragionamento e a spostare l'asticella su quella che deve essere un'azione centralizzata, che prevede una sfida, necessaria al mantenimento di tutto il settore, che vede protagonisti i lavoratori, il sindacato, il sistema delle imprese e le Istituzioni. Con i provvedimenti del Governo, infatti, le certezze e la stabilità che si stavano via via acquisendo, mirate alla stabilizzazione del settore, stanno sempre più venendo meno: su questo, Taranto può essere considerato un vero e proprio laboratorio.

Il *laboratorio Taranto*, difatti, a seguito dell'accordo di stabilizzazione del 2007, così come raccontato dalle pagine dei giornali delle scorse settimane, ha visto la venuta al mondo di oltre 450 bambini e tanti altri sono già in cantiere! Questo vuol dire come i giovani lavoratori di Taranto, con un minimo di certezza, hanno scommesso sulla loro vi-

ta, sposandosi e mettendo su famiglia. E non posso non pensare ai tantissimi precari che oggi sono nuovamente nella mia azienda, grazie alla circolare del ministro Sacconi che ha reinserito il precariato nei call center, smentito peraltro dalla recentissima sentenza del Tribunale di Reggio Calabria, e alla provenienza mia come di tantissimi altri colleghi da quel mondo, fatto di incertezza, instabilità e continua prevaricazione. È come un teorema matematico: non si capisce, allora, e lo dico prima da giovane e poi da sindacalista, come sia possibile continuare a dire che l'idea del lavoro fisso o a tempo indeterminato sia una idea vana. E, peraltro, coloro che lo dicono sono proprio quelle persone, non tutte fortunatamente, che prendono il vitalizio dopo due anni di lavoro a Roma in Parlamento. Noi diciamo, invece, che quello che è avvenuto qui, così come fitolava un giornale regionale, è stato il miracolo del call center: finalmente si è parlato di Taranto non per l'inquinamento ambientale o per i morti in fabbrica, ma per una cosa estremamente positiva.

I 2.000 lavoratori di Teleperformance sono stati l'esempio pilota delle stabilizzazioni nei call center di tutto il Paese. Nonostante quella grandissima svolta nel settore, con la circolare n.6 del 2008 di Sacconi, i progressi verso la stabilizzazione dei lavoratori hanno conosciuto una battuta d'arresto: oggi, difatti, ci sono, oltre ai 2.000 dipendenti, quasi 1.000 collaboratori a progetto, e centinaia di colloqui vengono ancora quotidianamente fatti. Questa circolare, difatti, ha drammaticamente diviso i due rami del settore, spaccando l'inbound (coloro che fanno assistenza), dall'outbound (coloro che effettuano le telefonate): una scelta sen-

za senso, se non quello di minare quel virtuoso cammino intrapreso nel 2006. Ai sostenitori di questa tesi, mi verrebbe da porre alcune domande: i lavoratori in outbound svolgono davvero autonomamente la loro attività, o anche essi ricevono informaticamente le chiamate da un sistema centrale? Hanno davvero libertà negli orari, o se non si presentano a quelli stabiliti rischiano di essere cacciati il giorno dopo? Non hanno per caso anche loro una struttura gerarchica che coordina il proprio lavoro? Le risposte sono note ed evidenti a tutti! E allora perché costruire questo vergognoso mercimonio di lavoro, diritti e dignità delle persone? Per non parlare dell'aspetto economico... pagare un lavoratore a stento 2 euro l'ora a progetto non è dignitoso, è una cultura diversa dalla nostra che non ci appartiene assolutamente. E allora, mi chiedo perché in Italia non vale lo stesso principio con cui viene percepito il lavoro precario:

difatti, mentre ad esempio in Germania o in Inghilterra, il lavoratore precario prende addirittura una paga superiore a quella dei lavoratori subordinati, poiché lo Stato riconosce l'incertezza e la vera e propria precarietà di questa condizione, invece in Italia il collaboratore a progetto viene anche tassato ulteriormente, come se la precarietà fosse una colpa da espiare. E questo ricade sulla dignità, perché, purtroppo, in questo contesto economico, politico e sociale, ci sarà sempre qualcuno disposto a percepire anche 1 euro meno del collega pur di avere la possibilità di portare un tozzo di pane a casa! E allora, il nostro impegno e il nostro sforzo deve essere proprio quello di fare in modo che al centro dell'agenda politica del nostro Paese, non ci siano più le vicende sentimentali o di lenzuola del Premier, ma le storie e la storia di chi ogni giorno si alza la mattina per portare, nella propria casa, quel famoso tozzo di pane!

### lo speriamo che me la cavo

di Vincenzo Pasculli<sup>4</sup>

Call center, una vita da precari e una paga da sfruttati: la modernità dei rapporti di lavoro individuali. Parafrasando il libro del maestro Marcello D'Orta, è possibile raccontare e descrivere la condizione in cui migliaia di lavoratori e soprattutto lavoratrici vivono. Gare al massimo ribasso, fenomeni spudorati di dumping, assenza di una politica industriale per l'intera filiera delle Telecomunicazioni, sono queste alcune delle problematiche che aggravano la crisi del settore.

Qualche dato degli effetti della crisi economica sul settore. La crisi economica non ha risparmiato i call center: infatti 8 mila i posti di lavoro persi nell'ultimo anno e altri 12 mila sono a rischio. Compromessa in particolare l'occupazione per giovani, donne e per il mezzogiorno. È questo il dato sconcertante emerso dal Terzo Rapporto sulla crisi occupazionale nei call center in outsourcing, elaborato dalla Slc Cgil. Al momento, i lavoratori dipendenti del settore, con il contratto delle Tlc a tempo indeterminato sono 67mila, contro i 75mila della seconda metà del 2009.

Il settore risente fortemente della crisi generale che sta attraversando il Paese ma soffre in particolare di alcuni fenomeni come le gare al massimo ribasso, possibili grazie al rapporto squilibrato tra le grandi aziende committenti e i call center in outsourcing; il venir meno di alcuni incentivi fiscali e previdenziali, ma anche l'assenza di una politica industriale per l'intera filiera delle telecomunicazioni.

La crisi economica mette a rischio moltissime imprese e circa 12.740 posti di lavoro. Il Governo non ha una strategia organica di salvaguardia occupazionale e di rilancio del settore, nonostante le diverse proposte in campo, sia da parte sindacale che da parte delle singole aziende e di Assocontact.

Il comparto è cresciuto rapidamente negli ultimi anni e occupa prevalentemente giovani (il 70,5% degli addetti ha meno di 40 anni) e donne (il 67,9% del totale) al Sud, il 73,5% degli occupati è concentrato nelle regioni meridionali e insulari. Il costo del lavoro è mediamente tra i più bassi del settore privato (con un 18% in meno della media delle aziende del terziario) nonostante gli addetti abbiano in media un buon livello di scolarizzazione, il 29% dei lavoratori è laureato e il 54% diplomato.

I dati del rapporto Cgil di ottobre 2010 rivela come la crisi dei call center si avverta soprattutto al Sud del paese. La Calabria è la regione che ha perso più occupati nel settore (2.900 persi, 1.600 a rischio), seguita dalla Lombardia con 1.100 posti persi e 1.800 a rischio mentre la Puglia ne ha persi 520 e rischia di perderne altri 1.100.

Condizione di lavoro. La precarietà è, nell'immaginario comune, quella identificata nel mestiere di operatore/trice telefonico probabilmente anche per l'incidenza che i contratti atipici hanno nel settore.

Possiamo però affermare che appartengono al grande ambito del lavoro flessibile (precario) tutti quei lavori, o meglio occupazioni, che richiedono alla persona di adattare ripetutamente l'organizzazione della propria esistenza alle esigenze mutevoli del-

la o delle organizzazioni produttive che la occupano o si offrono di occuparla, private o pubbliche che siano. Tali modi di lavorare o di essere occupati impongono alla grande maggioranza di coloro che vi sono esposti rilevanti costi umani.

La flessibilità nel mondo del lavoro è di due specie: flessibilità dell'occupazione e flessibilità della prestazione. La prima consiste nella possibilità, da parte di un'impresa, di far variare in più o in meno la quantità di forza lavoro utilizzata, ossia il numero dei lavoratori cui paga a un dato momento un salario in relazione stretta con il ciclo produttivo. Questa possibilità si realizza meglio quando è possibile licenziare o non rinnovare contratti.

La flessibilità di prestazione si riferisce per contro alla modulazione, da parte dell'impresa, di parametri della situazione in cui i salariati operano: differenziale salariale, modifica degli orari, utilizzazione degli impianti, e degli strumenti.

È provato da numerosi studi che anche questa forma di flessibilità lavorativa comporta per chi vi è esposto costi rilevanti, specialmente quando succede che essa si combini, in capo alla stessa persona, con la flessibilità dell'occupazione. Nei call center, soprattutto in realtà medio piccole, con commesse che hanno in sé una bassa dose di specializzazione, la flessibilità, che impatta direttamente sul salario e sulla gestione dell'orario di lavoro, deteriora la qualità e le aspettative di vita. Infatti molte imprese, piccole e grandi, impongono dosi addizionali di flessibilità della prestazione facendo capire a coloro i quali hanno un contratto a termine, come dipendenti o parasubordinati, che dalla disponibilità ad accettarla

può dipendere il rinnovo del contratto in essere. È forse questo l'incubo principale dei lavoratori che hanno un'occupazione sottoposta alle leggi economiche e alla legislazione della flessibilità.

La pressoché totale assenza del sindacato e la paura con cui i lavoratori e le lavoratrici effettuano la loro prestazione è l'elemento che emerge dal vissuto di molti. Accettare una paga ogni 45 giorni, la decurtazione arbitraria di parti dello stipendio legato ai famosi incentivi, oppure il cambio di orario o turno senza preavviso sufficiente, è diventato la normalità se si vuole sperare per il rinnovo del contratto.

Nell'economia sommersa, dove la flessibilità del mercato del lavoro è un elemento cardine, concetti quali ferie, festività, assistenza sanitaria, misure di sicurezza e tutela della salute sul luogo di lavoro, previdenza, condizioni che l'ambiente lavorativo deve rispettare, protezioni e vertenze sindacali, lavoro e compenso ordinario e straordinario, sono tutte parole prive di senso.

Inoltre, si rileva il fenomeno della subordinazione al datore di lavoro, che ogni singolo giorno può esercitare la facoltà di assumere o licenziare, chiedere più o meno ore, aumentare o diminuire la retribuzione. Tutto ciò è strettamente così intrecciato all'economia formale da metterla crisi se venisse a mancare, a tal punto che, ove simile universo venisse improvvisamente a mancare, l'economia regolare entrerebbe in crisi entro breve tempo.

Appare insomma del tutto improprio discutere di flessibilità, quando non si prenda in considerazione sistematica questa larga parte del mercato del lavoro che della flessibilità italiana è elemento inseparabile.

<sup>4</sup> Segretario Circolo PD Trasporto Aereo Roma.

Molte aziende esternalizzano il servizio verso imprese che sono fuori i contratti nazionali in una vera e propria corsa al ribasso del mercato del lavoro. L'individualizzazione del contratto il controllo totale dell'organizzazione del lavoro e degli impianti è la nuova frontiera della modernità rappresentata dai call center. Il profitto conta più del servizio di qualità: l'importante è avere un servizio adeguato ad un costo del lavoro basso.

Nel call center, più che da altre parti, si ha la netta percezione di essere trattati come pura merce. L'intelligenza, l'impegno, la dedizione, la capacità dell'operatore non contano: tutto svanisce con il chiudere di una telefonata e l'entrata in cuffia di quella successiva.

Vita in cuffia. Stress e disturbi fisici per pochi euro. *Pronto buongiorno, sono... in cosa posso esserle utile?* Una telefonata dietro l'altra, un problema da risolvere, un cliente da contattare, una proposta commerciale da fare, una informazione da dare. Ritmi e pressioni perché la chiamata venga chiusa entro i due minuti e mezzo in media sono la causa dello stress.

Il rumore, insieme alle condizioni climatiche che spesso non sono delle migliori, è tra le maggiori cause di disagio. Per chi è dipendente di una azienda può sperare, forse, in una rotazione in ruoli fuori cuffia, per chi è a contratto a progetto o partita iva sicuramente no.

Organizzazione del lavoro, salute, soddisfazione e prospettive. Tutto ai minimi. Tutto legato all'andamento dell'azienda o dal rin-

novo del contratto. Non c'è una visione nel lungo periodo: tutto, soprattutto per i precari, si concentra sul prossimo contratto.

La vita è cadenzata dal rinnovo del contratto, come una chiamata dietro l'altra. Non c'è la possibilità di pianificare una vita serena e le cose più banali come l'acquisto di una lavatrice a rate diventano un miraggio. Il lavoratore è un elemento di questa moderna catena di montaggio, che nel call center può essere rappresentato da un pc, una cuffia e una piastra per la ricezione delle chiamate.

Tutto questo per una media di 5-7 euro all'ora o, in alcuni casi, di 2,80 euro all'ora. E alcuni fautori delle nuove organizzazioni del lavoro, chiamano questa *flexibilità* e *modernità*, confondendo concetti con una vita difficile e forse non degna di questo nome.

Tra questi moderni lavoratori c'è un forte senso di abbandono, tipico di chi sente la mancanza di tutele e di riferimenti, ma soprattutto di chi sa che non può rivendicare una condizione di lavoro migliore, magari anche dignitosa.

Come scrive uno degli allievi del maestro D'Orta "Ora io già lo so che tutti diranno che non è giusto, ma io invece dico che è giusto. Infatti io credo che gli uomini non sono tutti uguali, ci sono i belli, i brutti, gli alti, i bassi, gli intelligenti e i scemi. Così ci sono pure i popoli diversi". Nel call center gli operatori si dividono la commessa, la durata del contratto, ma hanno un denominatore comune l'assenza di prospettiva, di tutele e di miglioramento professionale.

### Lavorare in un call center

di Andrea Serafini<sup>5</sup>

Ho 33 anni e uno stipendio che oscilla fra i 650 e i 1.000 euro al mese. Quando va bene.

Questo perché lavoro in un call center di servizi per la sanità che, per scelta strategica, punta sul concetto di *teste* piuttosto che sul concetto di *risorsa umana* e di *professionalizzazione*. Tante teste parttime costano meno e sono più flessibili dei full time, sostiene l'amministratore delegato.

Il concetto di *teste* somiglia a quello di pezzi ma è normale se consideriamo che siamo degli operai moderni. Purtroppo il costo della vita oggi in Italia è full-time, e dunque lo stipendio parttime non genera né sicurezze né disposizione al consumo.

Quando considero quest'insicurezza, quando considero la mia età, e quando considero quanti vivono di rendita in aggiunta al fatto che ho persino una laurea in filosofia mi sento male; ancora peggio sto quando penso che alla mia età mio padre, operaio, si era già sposato e aveva già due figli.

Eppure i miei genitori mi hanno fatto studiare affinché l'ascensore sociale potesse continuare la sua salita; ma sono passato da stage full-time a lavori saltuari sino al tempo indeterminato parttime. Colpa anche mia; ma questo Paese, fra scuola e offerte di lavoro, non può promettere proprio niente di meglio?

Forse qua sta la vera sfida sociale del nostro Partito Democratico. Spegnerne l'insicurezza

e rimettere in moto le migliori energie.

Vedete, il nostro lavoro è decisamente semplice, e dunque perdibile. E quindi costituzionalmente precario, se non si investe in formazione, in qualità, in amore per il lavoro, nel know-how. Potrebbe farlo, ora come ora, chiunque. Anche uno in Romania.

La nostra azienda in fondo si basa sul call center, e dunque sulla semplicità estrema del mezzo telefonico: siamo in 50 operatori in cubicoli 'impermeabilizzati'; sopra noi operatori si sviluppa la struttura verticale del management, articolata in funzioni: risorse umane, gestione agende mediche, servizi di help-desk e infine la squadra dell'area gestione. In vetta l'amministratore delegato.

Come funziona? La gente, in definitiva, chiama per avere prestazioni mediche e noi rispondiamo; siamo davanti a un computer e a un software. La toolbar vibra e noi accettiamo la chiamata. Da qui si sviluppa la telefonata; l'approdo è l'eventuale prenotazione.

Unico metro oggettivo per giudicare la chiamata è l'effettualità della prenotazione più la percentuale di errore incrociata col tempo: esiste un programma di supervisione in possesso del management che conta il tempo delle chiamate. La media è una chiamata ogni 3 minuti.

Tale sistema di controllo del management esiste ed è stato elemento delicato sopra cui la contrattazione sindacale ha trovato un compromesso: non può essere usato nei confronti del singolo lavoratore ma solo come sistema di monitoraggio complessivo: quanto ci mettiamo a raccogliere le chiamate? Quante

<sup>5</sup> 33 anni, una laurea in Filosofia. Vive a Pontassieve, è Segretario dell'Unione Comunale del Partito Democratico, consigliere del Comune di Pontassieve e consigliere dell'Unione dei Comuni (ex comunità montana) del Valdarno-Valdisieve.

ne prenotiamo?

Abbiamo 15 minuti di pausa 626<sup>6</sup>, che vengono rispettati al secondo; letteralmente: all'ora deputata facciamo scattare il cronometro.

Ma va bene, non è quello il punto; io e gli altri accettiamo anche questo, perché, pur in questa ripetitività, anche qua potrebbe esserci il premio alla professionalità: si chiama qualità e amore del lavoro. Qualità e amore del lavoro nel rispondere, nel dare la soluzione migliore (problem solving). Qualità e amore del lavoro nel fare sistema tutti assieme, con il management capace di creare le premesse, le commesse, per un buon lavoro, e l'operatore capace di realizzarlo al meglio dopo adeguata formazione.

Su questo come rappresentante di base Cgil-Filcams battevo continuamente: altrimenti il rischio è lasciare che gli amministratori delegati facciano le loro scelte attraverso le apparenti convenienze matematiche e mercantili del momento.

Il mondo economico è oggi troppo deregolato, selvaggio, non meritocratico e ingessato socialmente. E la comunicazione picchia

sul pubblico e lascia campo alla regola del privato. Nei call center si è assistito ai baratri di questo tipo, come all'Italcarone di Figline Valdarno: un call center di telemarketing dove uscirono denunce di dipendenti che lamentarono violenze, frustate e ridicoli lavaggi del cervello.

Noi non siamo a ciò, assolutamente, e inoltre chi la dura ancora la vince ma se continuiamo a non reagire e a non crescere collettivamente, come speriamo di andare avanti veramente?

Solo il Partito Democratico può rilanciare, proprio nel 150esimo dell'Unità italiana, l'Italia come sistema, mettendo insieme tutti per migliorare tutto il quadro, favorendo la concertazione fra le parti, e non l'individualismo, avendo in mente un orizzonte migliore per un Paese che finalmente arrivi a una nuova primavera dove imprese, lavoratori, società organizzata possano guardare di nuovo con orgoglio, tornando a investire le migliori energie e facendo crescere le migliori risorse. Noi siamo ancora la speranza. E come tali speriamo e lottiamo.

## I giovani operatori telefonici e la loro motivazione al lavoro

di Francesca Zucca<sup>7</sup>

Quando si parla di call center non si può certo far prescindere la qualità dei servizi erogati dalla qualità delle risorse umane impiegate. Se da una parte le tecnologie e i sistemi si presentano come indispensabili per qualsiasi progetto di call center, è altresì vero che solo attraverso l'effettiva valorizzazione delle risorse umane che in essi operano che si può offrire al cliente un servizio realmente a valore aggiunto.

Dalla letteratura che studia il mondo del lavoro nei call center si evince che nella maggior parte dei casi si può delineare una tipologia abbastanza precisa di operatore telefonico: in primo luogo possiamo affermare che sia una categoria in gran parte formata da giovani, la fascia di popolazione con le maggiori abilità tecnologiche, che utilizzano questo impiego come anticamera al mercato del lavoro a cui aspirano; in secondo luogo si può notare come gli operatori di call center abbiano livelli di scolarizzazione medio-alti (diploma, laurea, addirittura master) e spiccate doti comunicative. Sono, inoltre, donne nella maggior parte dei casi (percentuali che superano l'80% della forza lavoro), questo sia per ragioni diffuse soprattutto nell'immaginario collettivo, di tipo attitudinale, sia per ragioni di diverso accesso al mondo del lavoro: sembra infatti che le donne siano più propense degli uomini ad accettare impieghi anche di minor prestigio, soprattutto se con flessibilità

di orario.

Se si conosce la giornata tipo di un operatore di call center, la pesante quotidianità del lavoro, la routine, i carichi emotivi, la limitata autonomia, non si può non comprendere la centralità del tema della motivazione in questi ambienti di lavoro. Le persone infatti si differenziano non solo per le loro capacità, ma anche e soprattutto per le loro volontà, volontà di fare, motivazione. Sarebbe ingenuo quindi immaginare che un giovane operatore di call center debba avere interamente su di sé la responsabilità di motivarsi al fine di mantenere un rendimento ottimale e costante; è l'organizzazione che, in collaborazione con operatori volenterosi, ha l'onere di mantenere alta la motivazione e la soddisfazione dei propri addetti, questo con l'obiettivo di fornire ai clienti finali un servizio qualitativamente impeccabile e contenere i livelli di turnover.

A tutti è sicuramente capitato di imbatterci in un operatore di call center e ognuno di noi annovera tra le sue esperienze alcune che giudica positive e altre che rimarranno etichettate come negative, perché non abbiamo ottenuto il dato che cercavamo, perché nessuno è stato in grado di risolvere il nostro problema, perché siamo stati disturbati, perché l'operatore con cui abbiamo avuto a che fare è stato sgarbato, insistente, superficiale o freddo nei nostri confronti.

Motivare gli operatori telefonici non è semplice, in buona parte per via delle specifiche delle mansioni, spesso monotone e ripetitive, ma in gran parte anche per le disposizioni mentali con cui l'individuo si approccia, già

<sup>6</sup> Per la legge 626/94 ogni 120 minuti di lavoro al terminale ci sono 15 minuti di pausa per chi vilavora più di 4 ore consecutive.

<sup>7</sup> Francesca Zucca, 26 anni, recruiter. Contributo inviato alla sezione LW Giovani.

in partenza, all'attività in un call center, considerandola un lavoro temporaneo, mediamente squalificante, dal quale ottenere mera sussistenza economica.

Diverse sono le modalità organizzative che la letteratura descrive come buone pratiche per sostenere e promuovere la motivazione nei contesti di lavoro in organizzazione. Sono una buona organizzazione delle attività, limitando ripetitività e alienazione; la gestione per obiettivi e un corretto processo di valutazione delle prestazioni; una buona formazione iniziale e *on the job*; la partecipazione e l'integrazione nell'azienda; soprattutto però è importante tenere in considerazione l'alto potere motivazionale, per attività lavorative come questa, la contrattualizzazione, la retribuzione, la corretta attribuzione di premi e benefit.

Negli ultimi anni i sempre più frequenti studi sui call center hanno annoverato l'attività degli operatori telefonici, tra gli *emotional labors*, ovvero quell'insieme di professioni che necessitano di una gestione della propria sensibilità e una modificazione del proprio modo di sentire, a seconda delle richieste dell'organizzazione per la quale si lavora. Rispetto al lavoro fisico, tipico della società industriale, il lavoro emotivo non è quantificabile in base al volume di merce prodotta ma, essendo legato alla produzione di un servizio, anche il modo in cui il servizio viene erogato diviene parte integrante del servizio stesso. Se il lavoro fisico crea un'alienazione del lavoratore rispetto al proprio corpo, il lavoro emozionale comporta un'alienazione anche rispetto al proprio modo di sentire.

L'operatore di call center infatti, impegnato per minimo quattro ore consecutive di fron-

te a un monitor e con un sistema integrato di cuffie e microfono che lasciano libere le mani di compiere operazioni di ricerca e di compilazione di form, riceve o effettua anche 100 telefonate durante il proprio turno di lavoro, telefonate che durano da uno a cinque minuti in media, minuti nei quali deve compiere diverse e complesse operazioni: prestare continua attenzione al cliente, risolvere le sue esigenze, controllare l'andamento qualitativo e quantitativo della chiamata, leggere i diversi script che compaiono nelle diverse fasi della chiamata o, nel caso degli operatori outbound, vendere un servizio, fissare un appuntamento, portare a termine un'intervista. Questo soprattutto senza lasciare mai da solo l'interlocutore, continuando a parlare riempiendo i pericolosi secondi di silenzio che potrebbero indurre il cliente a riagganciare. Tutto ciò avviene nella costante richiesta di maggiore celerità fatta in maniera esplicita o dal tono di voce pressante dal cliente in linea. Non può che essere un lavoro fonte di stress se si immagina la mole di chiamate che un operatore può effettuare durante il suo turno giornaliero.

Gli operatori inoltre sono formati per essere gentili, educati, entusiasti, proattivi e soprattutto sempre corretti, anche quando il cliente dall'altra parte del telefono non lo dovesse essere. Quasi in continuazione è costretto a esprimere emozioni positive spesso non genuine o, ancora peggio, a soffocare emozioni negative scaturite da una gestione problematica dell'interazione con il cliente, dalla problematicità di un compito, o da normali e fisiologici cali di umore e di motivazione. È un fenomeno chiamato dissonanza emotiva, ed è tipico di tutti quei la-

vori, appunto chiamati *emotion work*, nei quali si è costretti a governare le proprie emozioni nel rapporto con gli altri.

Un'altra sindrome insidiosa che colpisce i giovani operatori ed è conosciuta con il termine di *burnout*. Si tratta di un insieme di sintomi insidiosi e poco conosciuti che possono segnare profondamente la vita di tutti quelli si trovano a lavorare in una professione di aiuto o a stretto contatto con il pubblico: insegnanti, assistenti sociali, operatori sanitari, ma anche soggetti insospettabili come operatori di call center, venditori, impiegati addetti agli sportelli. Il termine *burnout* può essere tradotto con *esauroito*, *bruciato* o *esausto*. Tutte parole che danno perfettamente l'idea di come possa sentirsi una persona che nella propria vita si trovi in questo difficile stato.

È proprio questo insieme di elementi psicologici a rendere l'attività in un call center un lavoro duro e difficoltoso oltre ogni previsione, un lavoro che richiede non solo competenze tecniche e relazionali ma anche spiccata propensione alla gestione dello stress e delle situazioni di difficoltà.

Anche alla luce della situazione descritta è inevitabile che i livelli di *involvement* e *commitment* in questo tipo di organizzazioni siano molto bassi, elemento che non può che peggiorare i livelli di benessere e soddisfazione dei lavoratori.

Il concetto di *organizational commitment*, letteralmente *impegno per l'organizzazione*, indica invece il grado di attaccamento alla propria organizzazione, ovvero la qualità del legame di appartenenza che l'individuo sperimenta durante la sua pratica lavorativa. Questo attaccamento può essere di tipo affettivo, di convenienza o visto come un ob-

bligo morale. Il commitment è però un elemento di estrema importanza per la definizione dell'identità sociale dell'individuo, per il sentimento di appartenenza a una comunità, tutti elementi che le ricerche degli ultimi decenni hanno dimostrato avere effetti positivi sulle performance lavorative e sulla vita in organizzazione, nonché sui livelli di stress, di benessere e di soddisfazione.

Il concetto di commitment, che include aspetti di stabilità, lealtà e affezione verso l'organizzazione, sembra entrare in contrasto con il carattere temporaneo del lavoro in un call center, dove la paura di non vedere riconfermato il proprio contratto pone il lavoratore in uno stato di diffidenza e timore. Un sentimento simile non può che indurre l'individuo a un investimento emotivo minimo sul proprio lavoro e sulla propria organizzazione, rinunciando ad essere engaged, in stretto contatto con il lavoro e con gli altri, assicurando una presenza viva e attiva.

Il call center inoltre è stato sicuramente uno dei luoghi di lavoro dove è stato più massiccio il ricorso alla flessibilità degli orari e alla precarietà dei posti di lavoro. In alternativa al contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato è stato facile, negli anni passati e soprattutto prima del 2006, incontrare in questo settore tutte le tipologie di lavoro precario, quasi sempre abbinate al lavoro part-time: contratti a termine, a progetto, interinali, di tirocinio e stage, di apprendistato, di collaborazione occasionale. Diversi sono stati i tentativi nel corso degli anni di riordinare e riportare alla legalità le innumerevoli forme contrattuali utilizzate in questo settore, soprattutto per quello che riguarda il mondo dei call center inbound. Sono però spesso gli stessi giovani, studen-

ti o alla prima esperienza lavorativa come nel caso della maggioranza degli operatori, a cercare nel call center la famosa flessibilità e quindi un contratto di lavoro temporaneo. Prendendo per vera questa considerazione, da un punto di vista aziendale, avrebbe senso interrogarsi su quali migliorie si possono introdurre in questa particolare condizione lavorativa affinché non rimanga una parentesi buia in un curriculum vitae ancora da sviluppare.

Da un punto di vista organizzativo (e non politico; lascio ad altri, molto più competenti di me, un'analisi prettamente politica del fenomeno) sarebbe interessante, utilizzando l'importante istituzione della formazione in azienda, dare la possibilità ai giovani di accumulare durante la permanenza nel call center competenze realmente spendibili sul mondo del lavoro, in modo da rendere l'attività lavorativa importante su due fronti contemporaneamente, perché in grado di creare sussistenza economica e perché in grado di fungere da appendice formativa al percorso di studi che i giovani lavoratori intraprendono come attività primaria.

D'altronde un'azienda che predilige in fase di selezione delle risorse, personale altamente scolarizzato e con buoni livelli di cultura generale, non può con ingenuità puntare al ribasso sulle politiche motivazionali da dedicare ai propri assunti: alta scolarizzazione è infatti strettamente legata allo sviluppo di alte aspettative in ambito lavorativo e alla facile possibilità di creare noia e alienazione di fronte alle attività più ripetitive. Potrebbe essere interessante, accanto alle attività extralavorative di carattere ludico (importanti per avvicinare coloro che rifiuterebbero un legame con l'azienda oltre le quat-

tro ore di lavoro giornaliero previste dal contratto), organizzare corsi di formazione di alto livello su temi spendibili nel breve periodo nella pratica lavorativa del call center, ma soprattutto spendibili nel lungo periodo sul mercato del lavoro. Ne sono un esempio corsi di gestione dei conflitti, public speaking, problem solving, lavoro di squadra, gestione dello stress, coaching, teatro aziendale o moltissimi altri. Sarebbe sicuramente un modo interessante per investire realmente sulle persone, seppur garantendo loro da un punto di vista lavorativo un percorso in azienda di breve periodo, e permetterebbe inoltre all'azienda di diventare un'eccellenza nel panorama di riferimento.

Un intervento formativo simile sarebbe importantissimo non solo per gli operatori, ma soprattutto per i ruoli intermedi come i cosiddetti *team leader*, i quali si trovano a sostenere compiti importanti e ruoli complessi di mediazione tra l'operatore e l'azienda, dovrebbero essere portatori dei valori fondanti dell'azienda essendo spesso le uniche figure aziendali con le quali gli operatori entrano in contatto. L'immagine dei *team leader* non sempre soddisfa questa esigenza: agli occhi dei lavoratori risultano spesso svogliati, scostanti e non sempre competenti, soprattutto per quel che riguarda le dinamiche relazionali e di gestione delle risorse umane. Varrebbe la pena dedicare a loro un progetto formativo che li renda fattivamente in grado di fungere da punto di riferimento in sala e gli restituisca il giusto grado di autorevolezza e credibilità.

Tentando di riportare il discorso a un livello più generale, è necessario sottolineare e ribadire quanto sia indispensabile l'applicazione di intelligenti pratiche di sostegno alla

motivazione, soprattutto quando ci si trova di fronte a ragazzi giovani impegnati in lavori dequalificanti o comunque con contratti precari, soprattutto se altamente scolarizzati. Sicuramente il fatto che un investimento simile possa rappresentare un ulteriore capitolo di spesa è ciò che lo rende al primo sguardo impraticabile: l'azienda che ricorre all'utilizzo del lavoro precario non ha interesse a motivare il collaboratore perché sostanzialmente il suo contratto avrà probabilmente una durata molto simile a quella della sua motivazione. Esaurite le energie di un collaboratore sarà semplice sostituirlo con un altro, fresco e motivato. Dietro a

ogni operatore di call center c'è la coda di chi brama di entrare a sostituirlo.

Un cambio di mentalità però non sarà possibile senza l'aiuto del legislatore, ma soprattutto senza l'aiuto dei giovani. Sarà quando ricominceranno a prendere coscienza della loro condizione di lavoratori, uscendo dai pericolosi personalismi che contraddistinguono le nuove generazioni, facendo sentire la loro voce, scegliendo con cura i propri rappresentanti, tirando fuori la testa dalla sabbia, che potranno ricominciare ad essere tutelati e rispettati anche sul mondo del lavoro.

# LAVORO WELFARE TERRITORI

**A cura di:  
Luciana Dalu**

**Contributi di:  
Antonio Montagnino  
Maria Teresa Altorio  
Giuseppe Soricaro  
Bruna Cibrario  
Luca Palmisciano**



Associazione  
LAVORO&WELFARE

### **Editoriale: Il territorio, croce e delizia del Paese**

di Luciana Dalu

*La regione in Italia è un fatto geografico, etnografico, economico e storico, che nessuno potrà mai negare. La storia ci ha plasmato in mille modi diversi, dando a ciascuna zona la sua caratteristica, la sua personalità, una e multipla allo stesso tempo*

L. Sturzo

Perché una sezione Territori?

Perché il nostro Paese è fatto di territori, diversi e simili nello stesso tempo.

Perché nei territori nascono i talenti.

Perché nei territori si formano i problemi e si sviluppano le soluzioni a essi.

Perché la conoscenza dei territori è criterio essenziale per costruire politiche efficaci.

Perché l'allontanamento della politica dal territorio, creato dall'attuale sistema elettorale, è stata una delle principali cause dell'indebolimento della politica.

Perché niente può sostituire il dialogo che si realizza nei territori.

Perché nei territori ci si parla, ci si confronta, ci si scontra, ma si cresce insieme.

Insomma, il territorio come risorsa e ricchezza, come laboratorio di idee, come sfida. E anche come criticità e limite.

Nel nostro Paese convivono sacche di arretratezza insieme a spinte dinamiche. Le differenze non sono più solo tra nord e sud, ma all'interno delle stesse regioni e delle stesse province coesistono spesso realtà estremamente diverse tra loro.

Questa sezione ha l'ambizione di fornire un panorama il più possibile dettagliato e vasto di tali evidenze, utile come materia pri-

ma per pensare politiche selettive mirate sui diversi livelli di svantaggio che sappiano contemporaneamente sostenere e potenziare le realtà positive.

In questo numero parliamo di Piemonte, Lazio, Molise, Puglia e Sicilia. Dal nord al sud, attraverso realtà ricche e complesse. Cinque regioni che in questi mesi, nel bene e nel male, hanno occupato la ribalta della cronaca politica, economica, elettorale, sociale. Ciascuna di queste aree, così come hanno sottolineato i diversi autori, sono caratterizzate da aspetti critici, ma anche da forti potenzialità. Sta alla saggezza della politica e di quanti hanno responsabilità decisionali, a diversi livelli, combattere le prime e valorizzare queste ultime. Leggendo i diversi contributi è chiaro che occorre ripensare le politiche del territorio, dalla mobilità alle infrastrutture, alla gestione dei servizi, dalla sanità alla formazione. Oltre a ciò, occorre combattere contro il condizionamento della criminalità organizzata che rappresenta un grave freno allo sviluppo di alcune realtà territoriali.

Per quanto riguarda il modello di welfare, l'analisi delle diverse realtà evidenzia come vada orientato in senso equo e sostenibile, pensato cioè come un sistema integrato di interventi che, senza lasciare scoperta alcuna area del Paese, sia però capace di sanare l'attuale diversità patologica del Mezzogiorno rispetto al resto del Paese circa il grado effettivo di protezione sociale.

E una particolare attenzione meritano le realtà più delicate del mercato del lavoro quale la situazione delle donne e dei giovani.

Infine, un riferimento immancabile in questo momento storico al federalismo il quale, per essere virtuoso, non può che essere solida-

le. Un federalismo che non può essere inteso in senso disgregatore dello Stato, ma ancorato all'unità della nazione.

Ringrazio i coordinatori regionali che hanno con il loro contributo dato vita a questa sezione e gli altri che interverranno nei numeri successivi. Li ringrazio per il lavoro che svolgono quotidianamente nel territorio di promozione e confronto, consentendo alla nostra Associazione di non essere centralistica né centralizzata.

L'esperienza di Lavoro&Welfare nelle diverse aree territoriali ci rafforza nella convinzione che sia impossibile definire esclusivamente dal centro interventi di natura politica che possano rispettare o, meglio ancora va-

lorizzare, le differenze territoriali.

Il messaggio che da questa sezione vorremo lanciare a chi ha la responsabilità delle scelte politiche è più territorio per uno Stato più forte. Maggiore ascolto e conoscenza del territorio, più attenzione ad esso, più spazio a chi nel territorio lavora e sperimenta, a chi quotidianamente nelle diverse realtà ascolta e si confronta.

Ci auguriamo di fornire, attraverso questa sezione della rivista, uno strumento utile oltre che interessante. Siamo aperti a nuovi contributi che ci auguriamo arrivino numerosi per un confronto sempre più ampio e approfondito.

### **La Sicilia terra di frontiera tra l'Europa e il Mediterraneo**

di Antonio Montagnino<sup>1</sup>

Il 150esimo anniversario dell'Unità d'Italia suscita nei cittadini siciliani riflessioni profonde quanto complesse.

La nostra fiera tradizione di autonomia convive con la ferma determinazione di voler essere parte integrante di uno Stato unitario, attraverso un percorso che approdi ad un ruolo da protagonista della nostra Regione.

Spesso i siciliani si sono sentiti vittime del potere centrale, spesso si sono sentiti trascurati, hanno provato a prescindere da esso fino alle degenerazioni più patologiche di sostituire lo Stato con altre entità apparentemente più sensibili ai problemi del territorio.

Certo, il potere centrale non è stato sempre attento ai bisogni dell'isola, ma mai come il Governo attuale: il più antimerdionalista della storia italiana.

A dispetto degli impegni, solenni quanto vaghi, il governo Berlusconi non ha realizzato politiche di rilancio per il Mezzogiorno che invece è stato sempre più penalizzato e abbandonato a se stesso. Al generale svuotamento delle politiche economiche di sostegno alle regioni più deboli e di incentivo al sistema produttivo, attuate dai governi di centrosinistra, si è aggiunto anche un pesante aumento del costo del credito.

La Regione ha sofferto di carenza di progettualità e di scarsa capacità di spesa, sia per quanto riguarda le risorse nazionali, sia per quanto riguarda i finanziamenti europei.

Tornando all'autonomia siciliana, il sogno di essere una nazione padrona del proprio

destino ha pervaso i siciliani sin dal secondo dopoguerra, anni in cui si imponeva il desiderio di ribellione contro uno stato centralista, forse come riscatto da lunghe storie di dominazione. Occorre riconoscere che accanto a molte conseguenze negative, tra cui quella della trasformazione della lotta politica in lotta armata, l'esperienza del movimento indipendentista ha avuto in Sicilia significati positivi in termini di partecipazione e di coscienza civile.

Quelle pulsioni nascevano però in un terreno di coltura che ne giustificava in qualche modo le ragioni, seppure non le degenerazioni eversive che poi ne segnarono la fine. Quelle ragioni sono state da moltissimo tempo superate e non sono condivisibili i motivi che portano oggi alcuni esponenti politici a parlare ancora di separatismo ed indipendenza.

La storia non può tornare indietro, come sosteneva il più autorevole autonomista siciliano. Il problema attuale è semmai quale idea di federalismo sia utile per uno sviluppo equo dell'intera nazione in cui le regioni meridionali siano non un fardello ma una risorsa. Un sistema decentrato, caratterizzato da forti autonomie, anche finanziarie, che introduca differenziazioni virtuose all'interno di un quadro di coerenze nazionali, senza mettere in alcun modo in discussione l'unità e l'indivisibilità del popolo italiano. Un quadro opposto ad un sistema disarticolato senza un forte riferimento unitario che dia spazio agli egoismi localistici. Insomma, non un federalismo che nega l'unità del Paese, ma un federalismo solidale che si concretizza in un'espansione dei diritti e della partecipazione, che consenta ai

<sup>1</sup> Coordinatore Lavoro&Welfare Sicilia.

cittadini di diventare effettivi protagonisti della vita politica del Paese e che rappresenti una soluzione al divario sempre maggiore tra nord e sud.

Personalmente ritengo che, se da un lato sono totalmente insensate velleità separatiste, dall'altro conservare la specialità dell'autonomia statutaria della nostra Regione abbia ancora oggi motivazioni di carattere politico, economico, geografico, che si differenziano da quelle che ne hanno determinato la nascita ma che non sono meno importanti.

La posizione di terra di confine tra l'Europa e il Mediterraneo, il ruolo nell'area di libero scambio, che doveva peraltro essere attuata nel 2010, sono nuove motivazioni che giustificano un'antica esigenza di autonomia legislativa e finanziaria. La Sicilia ha le potenzialità e le caratteristiche per svolgere un ruolo vitale di ponte tra diverse culture ed economie, dimostrando di saper affrontare con intelligenza e lungimiranza i problemi che derivano dall'essere un posto di frontiera. E se questo ruolo diventa oggi ancora più complesso, a causa delle conseguenze di quanto avvenuto nel Maghreb e in particolare nella Libia, probabilmente avrà migliori prospettive in futuro se, come ci auguriamo, i regimi attuali verranno sostituiti da governi democratici.

La nostra collocazione geografica ci impone infatti di diventare protagonisti nella graduale integrazione tra economie, società e culture diverse, consapevoli del fatto che questa importante prospettiva politica sarà per noi fonte di ricchezza se, e solo se, dimostreremo di essere preparati a intraprendere la strada della programmazione, dell'innovazione e del cambiamento. Se la voce delle istanze regionali sarà ancora flebi-

le e le rivendicazioni azioni dimostrative piuttosto che affermazione di diritti, se rinunceremo ad accogliere le nuove sfide e ci limiteremo alla semplice gestione delle emergenze, saremo inesorabilmente destinati alla sconfitta e prevarranno gli egoismi delle Regioni più forti.

I processi di integrazione, che nascono spesso in maniera spontanea, devono poi essere necessariamente governati. Diventa pertanto fondamentale il ruolo della politica e l'equilibrio tra i poteri delle diverse sovranità.

Se infatti non si crea un sistema di regole certe e condivise, se non vi sono istituzioni forti la cui autorità viene diffusamente riconosciuta, se non vi è una legislazione adeguata, i vantaggi per alcuni rischiano di diventare gravi fonti di penalizzazione per altri.

In questa fase in particolare è indispensabile il sostegno dell'Europa attraverso una politica integrata che impedisca alle terre di frontiera come la Sicilia di trovarsi a gestire situazioni di emergenza che non possono essere affrontate né da un solo Paese né soprattutto da una regione in solitudine. La situazione richiede alle istituzioni e a ciascuno di noi grande senso di responsabilità e grande capacità di gestione e di iniziativa.

In una prospettiva di analisi seria eliminiamo immediatamente l'ipotesi avanzata da qualcuno del dilemma, per la Sicilia, tra la scelta per il nord e la scelta per il sud, intendendo con questa antinomia l'antitesi tra guardare all'Europa o ai Paesi del Mediterraneo.

L'idea vincente per la nostra isola è quella di una Sicilia proiettata in una duplice direzione: verso l'Europa comunitaria e verso l'area Mediterranea, della quale siamo il baricentro.

Non esiste un'alternativa in tal senso, ma, al

contrario, il ruolo strategico della nostra isola deriva propria dall'essere raccordo tra queste due realtà.

La scommessa per il nostro futuro è in mano ad ogni cittadino siciliano, ma soprattutto alla classe politica che governa la Regione, che piuttosto che farsi invadere da nostalgie separatiste anacronistiche dovrebbe impegnarsi per sfruttare in senso positivo le prerogative dello Statuto Regionale, per una Sicilia forte, in grado di reggere e dirigere le sfide future.

Le priorità strategiche di crescita sono il consolidamento di un tessuto imprenditoriale aperto all'innovazione e alla competizione; l'attrazione di nuovi investimenti nazionali ed esteri; la valorizzazione delle specificità produttive, culturali, ambientali. A patto che si intraprenda una radicale battaglia contro il condizionamento mafioso che rappresenta un disincentivo agli investimenti e un grave freno allo sviluppo, oltre ad abbassare il livello della convivenza civile. Un'industria di qualità radicata nel territorio è

condizione fondamentale per lo sviluppo duraturo nel sud per il quale è essenziale il rafforzamento della sinergia tra imprese e centri di eccellenza universitari sul territorio.

Per il raggiungimento di tali obiettivi è indispensabile un pacchetto di interventi che contenga una fiscalità di vantaggio; una riforma degli incentivi; una nuova disciplina dei crediti d'imposta sulle nuove assunzioni effettuate nel Mezzogiorno; un riconoscimento di un credito d'imposta per gli investimenti in tecnologia e ricerca; il rifinanziamento del prestito d'onore e l'istituzione di un Fondo di garanzia per il sostegno all'autoimprenditorialità nel Mezzogiorno; il rifinanziamento della programmazione negoziata.

Tutto questo con un lavoro incessante per l'affermazione della legalità che deve impegnare la politica, le forze sociali ed economiche ed in particolare le istituzioni locali che devono rappresentare un baluardo contro le infiltrazioni delle organizzazioni mafiose.

## Occupiamoci del lavoro femminile nel Lazio

di Maria Teresa Altorio<sup>2</sup>

*L'analisi della situazione delle donne, l'interpretazione dei loro comportamenti personali e della loro azione collettiva, guidano la nostra concezione della società e della cultura. Siamo già entrati in una società di donne. Ecco perché le ricerche sulle donne sono la migliore chiave di accesso ad un nuovo modello di sociologia generale.*

Alain Touraine

Nel Lazio l'occupazione femminile si attesta intorno al 49%, risulta, pertanto, superiore alla media nazionale, ma assai lontana dalla media che venne prevista dalla strategia di Lisbona per il 2010.

Negli ultimi venti anni la scolarizzazione delle donne ha visto un'accelerazione progressiva consentendo alle giovani generazioni di superare i loro coetanei maschi caratterizzandosi per le migliori performance nei risultati scolastici ed universitari.

Nel complesso il Lazio si posiziona nei primi posti della graduatoria nazionale sia relativamente al tasso di scolarità complessiva (e al minor tasso di abbandono scolastico) che al livello di istruzione della popolazione giovanile (fasce d'età 15-19 anni), che al complessivo tasso di partecipazione nell'istruzione secondaria superiore.

Nonostante gli elevati livelli di scolarizzazione, il tasso di attività e il tasso di occupazione femminile, soprattutto delle giovani generazioni, sono ancora distanti dai parametri europei. La disoccupazione femminile

tra le donne laureate del Lazio non è soltanto più elevata rispetto a quella dei giovani uomini, ma assai lontana dalla stessa media nazionale. Le giovani donne trovano maggiori difficoltà all'ingresso e all'inserimento lavorativo.

L'offerta lavorativa, inoltre, si concretizza, spesso in lavori precari: il Lazio vanta il secondo posto in Italia per la consistenza dei lavoratori iscritti alla gestione separata dell'Inps (la Lombardia è al primo posto). In questo universo la presenza delle donne risulta superiore nel Lazio rispetto a quella rilevata a livello nazionale (Lazio: 48%; Italia: 42%). Con una problematicità ulteriore: nel Lazio il 73,4% di donne iscritte alla gestione separata INPS ha solo un committente, mentre la media nazionale si attesta su poco più del 50% (Italia: 54,5%), evidenziando un'elevata e specifica esposizione alla precarietà, (solo il 40% dei maschi ha un solo committente).

Non solo le donne cadono più facilmente nella trappola del lavoro precario, con maggiori incertezze esistenziali, ma ricevono anche una scarsa remunerazione, con un differenziale retributivo assai marcato rispetto agli uomini.

Le differenze di genere nei percorsi lavorativi hanno ovviamente ricadute anche sul versante previdenziale: le donne nel Lazio percepiscono il 35% di reddito pensionistico in meno degli uomini. Nella regione si registra, inoltre, il primato in Italia per il maggior divario di reddito pensionistico tra sessi.

Nel Lazio appare significativa la presenza della componente straniera. Nella regione si attenuano i divari di genere per la forza lavoro comunitaria ed extracomunitaria;

mentre in Italia è assai prevalente per gli uomini la motivazione lavorativa al punto da far registrare uno scarto in più del 34,2% rispetto alle donne straniere, nel Lazio il gap si riduce al 16,6%, come conseguenza della elevata domanda di servizi alle persone/famiglie che proviene da questo contesto territoriale.

Per ciò che riguarda l'imprenditoria femminile, nel Lazio questo settore è in espansione, nonostante la donna al momento di avviare un'impresa sia nubile e senza figli e aumenta l'attività di impresa femminile dopo la separazione/divorzio o in alternativa al reingresso nel mondo del lavoro dopo la maternità.

Alla luce dei dati evidenziati si rileva la complessità della tematica del lavoro femminile. Appare chiaro, quindi, come il tema non possa essere né affrontato né tantomeno risolto attraverso riforme che riguardino solo il mercato del lavoro. Il nodo centrale è rappresentato piuttosto dalle nuove politiche in materia di welfare.

Il lavoro delle donne, infatti, chiama in causa la necessità di una visione integrata di riferimento della vita sociale, familiare, produttiva e riproduttiva del paese e della regione.

Il modello europeo della coesione sociale fa riferimento alla necessità che i diversi Stati adottino, in modo integrato, un complesso di interventi (pensioni, assistenza sanitaria, sostegno al reddito, politiche attive del lavoro, politiche di conciliazione, politiche familiari) che interessano le donne nel corso della loro vita produttiva e e che sono ancora oggi, individualmente, chiamate a conciliare.

L'ottica femminile è un'ottica di analisi privilegiata perché consente di evidenziare le criticità dell'attuale sistema del lavoro produttivo, in termini di qualità del lavoro offerta, di flessibilità organizzativa e gestionale, di sviluppo professionale ed al tempo stesso di individuare le interazioni e le interconnessioni esistenti con l'organizzazione del sistema economico, sociale e produttivo del Paese.

È giunto il momento in cui le donne superino la visione rivendicativa per porsi come risorsa e fattore di cambiamento e di sviluppo, capaci di dover, poter e saper offrire un contributo decisivo per condurre il Paese e la Regione fuori dalla crisi economica e sociale rimettendo in moto politiche che garantiscano mobilità sociale e merito, sviluppo ed equità, centralità dell'etica e della morale.

È necessario, allora, che siano coinvolti direttamente i diversi attori sociali per valorizzare l'ambito di programmazione e di realizzazione delle politiche di genere nel contesto regionale, sviluppando anche politiche di rete tra Regione, Province e Comuni. Porre al centro dell'elaborazione delle politiche occupazionali l'apporto della concertazione sociale, individuare ed interconnettere le possibili aree di intervento, definire un Piano regionale 2020 per lo sviluppo del mercato del lavoro nel Lazio ed aprire un confronto sulle nuove politiche di welfare di genere a livello regionale.

La Regione Lazio ha, da poco, presentato il Libro verde 2020 nel quale recepisce le linee europee su occupazione e welfare. Molto apprezzabile l'iniziativa, l'associazione curerà uno studio del documento ed un monitoraggio sull'attuazione delle politiche individuate, ma poco si dice specificatamente sull'occupazione e sul welfare di genere. "Fragilità il suo nome è donna". Ma di fronte a scenari vulnerabili le donne non si scoraggiano, anzi, si rimboccano le maniche: questa è la forza delle donne.

<sup>2</sup> Coordinatrice Lavoro&Welfare Lazio.

## La Puglia tra crisi e potenzialità di Giuseppe Soricaro<sup>3</sup>

L'anno che è da poco iniziato si preannuncia ricco di incognite e difficoltà per l'Italia e per la Puglia. La crescita rimane contenuta e del tutto insufficiente per dare un nuovo ed efficace impulso all'economia, all'occupazione e ai redditi da lavoro e da pensioni.

Se l'Italia soffre per l'assenza di adeguate politiche da parte del Governo per sostenere una adeguata crescita produttiva e occupazionale per sostenere i redditi delle famiglie nel Mezzogiorno e in Puglia le cose non vanno meglio, anzi la situazione desta seria preoccupazione.

I prezzi più alti di tale situazione sono pagati dalle giovani generazioni le quali non intravedono nessuna prospettiva per il loro futuro. Tanti ragazzi e ragazze meridionali sotto i 29 anni non studiano e non lavorano; e chi trova qualcosa da fare quasi sempre è un lavoro precario. È ripresa una forte emigrazione soprattutto di giovani diplomati e laureati e di questi ultimi, solo 1 su 3 rimane al sud mentre gli altri emigrano. E tutto questo in quadro desolante che non lascia intravedere serie ed adeguate prospettive di ripresa.

Il 2010 ci lascia questa pesante eredità sul versante dell'economia, del lavoro e della occupazione. In Puglia la disoccupazione ufficiale è al 13,5%; sarebbe il 33% se si includono gli scoraggiati, inattivi e invisibili. In Italia la disoccupazione è all'8,7%. Il calo degli occupati in Puglia è stato del 2,3% della popolazione attiva; mentre 91.000 risultano i lavoratori in cassa integrazione guadagni, così suddivisi:

- 24.000 in cassa integrazione ordinaria;
- 41.000 in cassa integrazione straordinaria;
- 26.000 in cassa integrazione in deroga.

Una lievitazione spaventosa pari a circa l'83% rispetto al 2009.

Sono 181 le imprese che in Puglia nel corso del 2010 hanno fatto ricorso agli strumenti di cui sopra.

Più intenso è stato il ricorso agli ammortizzatori nelle provincie di Brindisi, Lecce e Taranto, coinvolgendo settori fortemente radicati e potenzialmente trainanti dell'economia pugliese: dal tessile, all'abbigliamento, al calzaturiero, le piccole imprese e settori ad alta tecnologia come l'aerospazio e l'industria pesante quale l'Ilva.

Tutto ciò su circa 1,2 milioni di occupati. Questi dati stanno a dimostrare la dimensione e la qualità della crisi in Puglia. Ne possono essere sottaciute le preoccupazioni che destano l'andamento del mercato interno pugliese relativo ai beni di consumo immediato e semidurevoli determinato dalla contrazione del potere d'acquisto delle famiglie (blocco retribuzioni nel pubblico impiego, forte ricorso alla cassa integrazione guadagni, aumento della disoccupazione, impoverimento di strati sempre più ampi della popolazione, vincoli del patto di stabilità). Se questa è la situazione pugliese anche se sommariamente descritta, cosa si prospetta per il 2011?

Sono ancora forti i margini di incertezze e preoccupazioni in quanto non si profilano all'orizzonte adeguate politiche economiche atte a sostenere la crescita del sistema produttivo italiano e pugliese, dai risvolti omogenei per territorio e che duri nel tem-

po; mentre è tutto da comprendere quale sarà l'impatto che avrà sulla tenuta e sulla crescita il *Piano del lavoro* varato in questi giorni dalla Regione Puglia.

Cosa fare? Da quali settori partire? Intanto vanno sostenuti quei comparti che alimentano le esportazioni: dall'acciaio ai prodotti chimici, dalla componentistica per auto alle macchine movimento terra e all'industria aerospaziale; mentre occorre meglio comprendere le difficoltà come il mobilio, il tessile, l'abbigliamento e il calzaturiero che potrebbero incontrare ancora difficoltà sui mercati.

Il comparto agroalimentare rimane legato agli andamenti stagionali, ma prodotti quali pasta, vini e conserve, dovrebbero attestarsi su livelli apprezzabili, poiché alcuni nostri prodotti sono ormai rinomati in Italia e all'estero.

Il turismo dovrebbe continuare anche se cresce in maniera diseguale tra Capitanata e Salento e non in tutto il territorio pugliese.

Occorre fare di più e meglio in questo comparto; destagionalizzandolo e mirando a svilupparlo in maniera omogenea in tutta la Puglia. Se questo è il quadro della situazione socio-economica pugliese, è sufficiente il Piano del lavoro varato dal governo regionale?

È senza ombra di dubbio un significativo contributo, ma lo ritengo da subito insufficiente per creare quella spinta propulsiva e qualitativa necessaria per dare forza alla crescita dell'economia in Puglia finalizzata a stabilizzare l'occupazione esistente e creare nuove opportunità di lavoro di qualità per le giovani generazioni; ma molto dipenderà dai tempi e dai settori sui quali si intenderà intervenire.

Una particolare attenzione va fatta sul comparto energetico, a partire dalle questioni aperte sul territorio brindisino vedi conven-

zioni da rinnovare con Enel, Enipower ed Edipower, per dare certezze sull'ambiente alle popolazioni del brindisino e del Salento più in generale, mentre considerazioni specifiche vanno fatte sugli imponenti investimenti realizzati e in corso di realizzazione in Puglia sulle energie rinnovabili (eolico e fotovoltaico).

Detto questo, mi chiedo: si è valutato in qualche sede se e quale sia stato l'impatto avuto sull'occupazione? A volte si ha la sensazione che gli unici beneficiari sono gli investitori gratificati dalle laute provvidenze previste dalle leggi vigenti, mentre gran parte del lavoro viene svolto in nero. Così come non sarebbe del tutto sbagliato osservare anche il depauperamento del territorio, soprattutto dal punto di vista dell'impatto visivo.

Se questa è una delle nuove vie dello sviluppo economico, sarebbe opportuno rifletterci.

Da qui la necessità che la Puglia e i pugliesi si diano strumenti autorevoli di dimensione regionale per il governo dei processi di consolidamento e di crescita dell'economia pugliese. In tali strumenti vanno coinvolte tutte le intelligenze e i portatori di interessi (imprese, sindacati, enti locali, movimenti cooperativi, artigiani, università), quali luoghi per governare la crescita. Sarebbe auspicabile partire da subito dal coinvolgimento degli strumenti di cui la Regione si è dotata e mi riferisco ai distretti industriali, destinando agli stessi le risorse necessarie per attuare concretamente le loro politiche di sviluppo.

Adottare politiche di sostegno e risorse disponibili per il consolidamento e lo sviluppo della piccola impresa e dell'artigianato, in quanto radicate in tutto il territorio e in tutti i settori produttivi per contribuire a una crescita diffusa del

<sup>3</sup> Coordinatore Lavoro&Welfare Puglia.

lavoro e dell'occupazione in Puglia. Infine, è necessario superare il vincolo di stabilità per gli enti locali. Tale superamento, attiverebbe da subito quantità considerevoli di risorse pubbliche atte a cantierizzare opere pubbliche su tutto il territorio regionale per una crescita immediata del lavoro e dell'occupazione.

L'Associazione Lavoro & Welfare che già in passato si è distinta attraverso la realizzazione di iniziative specifiche sul lavoro e sulla sua sicurezza, a partire dalle prossime settimane ha in programma iniziative qualificate territoriali e regionali sui temi del lavoro, la sicurezza sui luoghi di lavoro, la previdenza.

### Il Piemonte oltre la crisi

di Bruna Cibrario<sup>4</sup>

La crisi attuale sarà ricordata negli annali economici e sociali per la rapidità con cui si è evoluta e per la spirale perversa che si è innescata, con la perdita di risorse finanziarie per le imprese, l'aumento della disoccupazione, la conseguente depressione dei mercati e via precipitando.

In Italia la crisi sembra aver avuto sinora un impatto meno devastante che in altre nazioni europee, grazie al ruolo suppletivo esercitato dalla famiglia e allo strumento della Cassa Integrazione, che è stato potenziato in funzione anti-crisi con l'ampliamento delle deroghe e la semplificazione dei criteri di accesso e di gestione.

La struttura del mercato del lavoro italiano assicura una forte protezione agli *insiders* (in prevalenza uomini in possesso di un impiego stabile in imprese medio-grandi), e scarica su precari e disoccupati (per lo più giovani, donne e immigrati) i costi sociali della flessibilità e dell'incertezza del lavoro.

I dati europei evidenziano un marcato e crescente addensamento dei livelli di disoccupazione fra i giovani in età tra i 15 e i 29 anni. In Italia, il tasso relativo a fine 2009 è pari al 26,5% contro il 23,2% del dicembre 2008 (e a fine 2010 ha raggiunto il 29%). In Piemonte si raggiunge il 31%, con una punta del 32,5% nella città di Torino.

I giovani torinesi devono fare i conti con un basso livello di istruzione e con la 'concorrenza' dei giovani stranieri. Per il 42,9% lavorano in alberghi, bar, ristoranti, supermercati e nel mondo dello sport e dello spettacolo

lo, al 93% con un contratto a tempo determinato. Solo il 6,8% dei giovani occupati lavora in fabbrica, con un calo di quasi il 70% rispetto a due anni fa, e solo per il 12% di essi il contratto è a tempo indeterminato e orario pieno.

In Piemonte, il dato occupazionale è allarmante: le persone in cerca di lavoro sono stimate, nel primo semestre 2010, in 160.000 unità (con un tasso di disoccupazione dell'8,6%, superiore di 2 punti rispetto alle altre regioni del Nord), rispetto alle 135.000 (6,8%) di un anno prima.

Dal 2008 al 2009, cala l'occupazione nell'industria manifatturiera (-27.000 addetti, -5,5%) e dei servizi (-11.000 addetti, -1,2%) ad eccezione del commercio (+6.000 addetti, +2,3%).

Occorre ricordare che i dati qui riassunti si riferiscono a una fase in cui la copertura degli ammortizzatori sociali è ancora forte.

L'utilizzo della Cig, infatti, passa da 36,3 milioni di ore nel 2008 a 164,9 milioni nel 2009 per raggiungere quota 185,7 milioni nel 2010, equivalenti a poco meno di 90.000 posti di lavoro a tempo pieno, per più dell'80% nella sola industria.

Oggi l'utilizzo della Cig è in sensibile diminuzione. Questo calo, tuttavia, dipende anche dal fatto che un numero crescente di aziende sta raggiungendo i limiti massimi di utilizzo della Cig straordinaria. In prospettiva, la situazione occupazionale potrà presentare un progressivo peggioramento, man mano che questi strumenti andranno a scadenza, senza che nel frattempo il quadro economico sia sostanzialmente cambiato.

Anche le previsioni di Confindustria del

<sup>4</sup> Coordinatrice Lavoro&Welfare Piemonte.

Piemonte per il primo trimestre del 2011 confermano la fragilità del sistema produttivo regionale.

Gli ordini stanno gradualmente riprendendo, ma restano sbilanciati sul breve periodo: un terzo delle aziende ha ordini assicurati per meno di un mese.

Il tasso di utilizzo degli impianti sta crescendo lentamente, ma il suo valore (mediamente pari al 71%) è ancora ampiamente al di sotto dei valori normali.

Gli investimenti sono frenati dalle incertezze sulla evoluzione dei mercati: poco più del 20% delle imprese ha in programma spese di un certo impegno, a fronte del 30-40% degli anni pre-crisi.

Questo quadro fotografa una situazione pressoché immobile, sicuramente non in grado di produrre crescita e occupazione nel breve periodo.

Il sistema del welfare locale risponde con difficoltà alla gravità della situazione.

I Centri per l'Impiego, a cui si rivolge un numero crescente di persone (100.000 unità nel 2009, +30% rispetto al 2008, per il 78% sotto i 45 anni) non sono in grado di dare risposte adeguate, in assenza di politiche industriali che sostengano la ripresa del mercato del lavoro, e in particolare di lavoro qualificato. Dopo il crollo del 2009, dal 2010 si sta registrando una lieve ripresa degli avviamenti al lavoro, ma in parte sempre minore a tempo indeterminato (15%), per quasi la metà dei casi a tempo determinato (con una durata media di pochi mesi) e con una quota crescente di contratti atipici (in particolare della tipologia a *intermittenza*).

La Cig in deroga e l'assegno di disoccupazione non sono sufficienti a far fronte alla ri-

chiesta, soprattutto non rispondono alle esigenze di sussidio di tutte quelle figure precarie e non dipendenti (come stagisti o lavoratori a progetto) che si trovano espulse dalle aziende in crisi alla scadenza del loro contratto.

Un segnale positivo, invece, proviene da una misura recentemente varata dalla Giunta regionale, la quale introduce significativi sgravi all'Irap per le imprese che assumono personale aggiuntivo a tempo indeterminato. Questo vale sia per le aziende di nuova costituzione, sia per quelle esistenti che aumentano il loro organico, sia per quelle che trasformano un contratto atipico in una assunzione a tempo indeterminato.

Una simile misura ha la duplice funzione di stabilizzare i contratti di lavoro, sottraendoli alla precarietà, e di sostenere la nascita di nuove imprese o favorire la crescita dimensionale di quelle esistenti, che troppo spesso risultano essere troppo piccole per poter competere sul mercato globale.

Dall'analisi sin qui svolta, appare evidente che solo una ripresa dello sviluppo può generare occupazione stabile e di qualità. Ma in questa fase, il Piemonte non può nutrire molto ottimismo.

La vicenda Fiat non offre nessuna prospettiva certa: l'accordo di Mirafiori aspetta ancora di essere consolidato con la presentazione di un piano industriale dettagliato che dia garanzie sul futuro della joint venture in Italia. Ma le continue dichiarazioni estemporanee di Sergio Marchionne, che lascia intendere la volontà di trasferire la testa del nuovo gruppo a Detroit, vanno in altra direzione. Mentre continua scandalosamente a farsi attendere un intervento autorevole del Governo italiano, che esiga il mantenimen-

to nel nostro Paese delle attività di ricerca e sviluppo e di parte importante della manifattura e che sostenga queste opzioni con interventi mirati e con strategie di settore.

Altri comparti che hanno prospettive migliori, come quello Aerospaziale, continuano a soffrire della carenza di un indotto sufficientemente qualificato sul territorio regionale: nonostante l'impegno degli ultimi anni della Regione, di Università e Politecnico, dell'Unione Industriale e della Camera di Commercio per la costituzione di un Distretto aerospaziale del Piemonte, questo rimane una realtà che coinvolge circa 9.000 addetti in tutta la regione, insomma una specie di grande nicchia. Occorre quindi un progetto di larga scala (regionale e nazionale) e di lungo respiro, che si proponga di: valorizzare le compe-

tenze e le tradizioni produttive con maggiori potenzialità di innovazione e avviarne di nuove nei settori emergenti; sviluppare il sistema formativo e della ricerca in sinergia con esse; favorire la crescita di una rete di moderni servizi all'impresa e un sistema della finanza che eroghi gli investimenti necessari per sostenere le sfide dell'innovazione; sostenere la crescita dimensionale, l'organizzazione delle imprese; dotare il territorio di un sistema di infrastrutture moderno (come la Tav-Tac o la banda larga su fibra ottica o la fornitura di energia a basso costo).

Tutto ciò non sta trovando alcuno spazio nell'agenda dell'attuale governo. Un motivo in più per costruire in tempi brevi un'alternativa.

## Il Molise: una terra che si può migliorare

di Luca Palmisciano<sup>5</sup>

Il Molise è una piccola regione che ospita circa 300.000 abitanti e, nonostante le sue piccole dimensioni, ha la fortuna di avere qualche chilometro di spiaggia da una parte e, dall'altra, qualche montagna che offre la possibilità di trascorrere i periodi invernali. I siti industriali si possono riassumere in tre città principali; Isernia, Venafrò, Termoli.

La città di Campobasso, capoluogo di regione, racchiude tutta la parte amministrativa, burocratica e universitaria. Questa è una sintesi per dare un'idea del territorio molisano. Come tutte le regioni italiane, anche il Molise in questo periodo sente molto il problema della disoccupazione e dopo Pomigliano D'Arco e Mirafiori, anche Termoli sente avvicinarsi un futuro incerto. Isernia, inoltre, sta rischiando molto con l'Itiierre, azienda tessile che occupa anch'essa migliaia di lavoratori. A questo enorme problema si affianca ovviamente quello di tutto l'indotto. Amplificatore di questa situazione in Molise rispetto alle altre regioni è la totale mancanza di infrastrutture che nega la possibilità di crescita produttiva dei territori e rende difficile ai giovani la mobilità imposta dalle condizioni del mercato del lavoro.

È da dire, a tal proposito, che il Molise è costituito prevalentemente da piccoli comuni che non superano i 2.000 abitanti e che non riescono a offrire un adeguato stato di benessere ai loro abitanti. La maggior parte dei lavoratori molisani sono pendolari, i quali affrontano anche distanze di centinaia di

chilometri per recarsi sui posti di lavoro. Il più delle volte sono costretti a spostarsi con mezzi privati perché le linee pubbliche non servono tutti i comuni e i trasporti su rotaie sono ridotti ai minimi termini. Questa morfologia ostile e la mancanza di infrastrutture ricade anche su aspetti altrettanto importanti come i servizi sanitari. Si capisce facilmente, per i motivi appena citati, la pericolosa scollatura che si crea tra i grandi centri e i piccoli comuni, da cui scaturisce un effetto devastante sulle questioni come la sanità, il lavoro e l'università: da una parte i cittadini fanno fatica a raggiungere gli ospedali più vicini prediligendo le strutture private a pagamento, dall'altra è la stessa struttura che fa altrettanto fatica, in casi di emergenza, a raggiungere i piccoli centri; i lavoratori pendolari, invece, investono sui grandi centri spopolando inevitabilmente i loro paesi natali che vanno pian piano scomparendo; i ragazzi vanno via per avere una formazione universitaria e poi cercare lavoro altrove con la consapevolezza che nella loro regione non avrebbero un futuro.

Da questa breve descrizione del territorio molisano è palese come la nostra regione senta in modo più amplificato e pericoloso gli anni della crisi. La responsabilità primaria è sicuramente da attribuire alla classe dirigente politica regionale e che, in dieci anni di governo, non è stata capace di prevedere, anticipare e quindi rimediare allo stato di emergenza verso cui l'economia stava andando. È però troppo facile attribuire tale responsabilità esclusivamente alla politica regionale. In realtà anche gli amministratori dei piccoli comuni avrebbero il dovere di of-

frirne un importante contributo, attraverso progetti di sviluppo dislocati nei territori, capaci di rilanciare economia e occupazione per i prossimi anni. Per fare questo è necessario capire la vocazione naturale del proprio territorio e da lì cominciare a ragionare in termini, per esempio, di green-economy, la quale apre nuovi orizzonti dal punto di vista occupazionale, imprenditoriale, energetico, agricolo, turistico, scientifico ed infine, non per importanza, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi europei del 2020.

Sarebbe demagogico pensare al Molise come una piccola Lombardia o sperare che colossi dell'economia mondiale vengano ad investire da noi. È possibile, però, pensare la nostra regione capace di sviluppare le peculiarità dei propri territori e da lì ripartire per dare la giusta propulsione ad un sistema economico che non è mai partito in modo autonomo. Infatti è sempre dipeso da fattori esterni più o meno graditi ad una politica miope, clientelare, incapace di vedere uno sviluppo diverso da quello delle grandi industrie e che, come la storia insegna, oggi è nella sua fase di tramonto.

Oltre la classe politica anche l'elettorato che ha le sue responsabilità. È difficile, ma non impossibile, trovare amministratori capaci di valorizzare le potenzialità di un territorio e promuovere progetti di sviluppo, ma trovano seria difficoltà nel farli legittimare dal consenso polare.

Caso emblematico, che rafforza questa tesi, è quello del comune di Mafalda, un piccolo paese in provincia di Campobasso. A Mafalda, nel mandato amministrativo 2004/2009, si è lavorato su un progetto di sviluppo per l'intero territorio: Il Progetto Mafalda. Tale progetto prevedeva una cen-

trale a biomasse, una distilleria di vinacce per la produzione di grappe, la quale forniva gran parte del combustibile necessario alla centrale, un impianto di serre che, nei periodi invernali, veniva riscaldato dal vapore ausiliario della centrale, un parco eolico, uno fotovoltaico, un centro assistenza per gli anziani, la realizzazione di un albergo diffuso e, infine, la costituzione di un Centro di Ricerca sulle Energie Rinnovabili. A differenza dell'apparenza questo progetto era tutt'altro che fantasioso. Posso testimoniare da consigliere comunale di Mafalda in quegli anni. Siamo riusciti ad arrivare fino all'apertura dei cantieri. Inutile spiegare quale indotto avrebbe creato un progetto di questa portata e che know-how avrebbe garantito per gran parte del territorio. A questo punto, però, chissà perché, si blocca tutto: il Progetto Mafalda, non supera il vaglio elettorale del 2009 bloccando, di fatto, il decollo dello sviluppo. La vicenda è triste, anche se sono certo che il Molise non sia l'unica regione a soffrire di tali condizioni, e sono altrettanto sicuro che una soluzione si può trovare. La sconfitta elettorale di cui ho parlato, infatti, è diventata per noi una spinta propulsiva per ridare voce ad un nuovo gruppo dirigente che sembrava tramontato ancor prima di sorgere. Abbiamo costituito, qualche mese dopo, il Circolo PD, abbiamo organizzato eventi politici per le donne, per lo Statuto dei Lavoratori, lottiamo quotidianamente contro chi ha bloccato il futuro al nostro territorio e, in una visione più ampia, blocca il futuro all'intera nazione.

Partecipiamo attivamente alla politica regionale e provinciale, abbiamo creato un giornale di circolo, "Mente Locale", nel quale, da

<sup>5</sup> Coordinatore Lavoro&Welfare Molise.

## LW Territori

Novembre 2010, scrive anche l'Associazione L&W, alla quale va un ringraziamento per il contributo formativo e per l'opportunità che ci offre.

Dalla nostra esperienza risulta ancora più chiaro che la prima cosa da fare, con urgenza, è assolutamente quella di ridare fiducia ai giovani, di rinnovare le classi dirigenti, di porre un freno al vecchio modo di fare politica per sostituirlo con uno più moderno e

adeguato alle nuove esigenze. Oggi non bastano più le promesse elettorali, ci vogliono idee concrete, ci vuole volontà e serietà nell'affrontare i problemi, ci vogliono progetti pensati per le singole realtà da cui ripartire per i territori e con i territori.

Insomma, c'è una forte necessità non di vedere nuove terre, ma di guardare la propria terra con nuovi occhi.

# LAVORO WELFARE

SEZIONE GIOVANI

## IL LAVORO DEI GIOVANI: STABILMENTE INSTABILE



Associazione  
LAVORO&WELFARE  
Giovani

**Editoriale**

di Giorgia D'Errico

*Occorre prestare ascolto alle pressanti richieste provenienti dal mondo giovanile e fornire risposte concrete a generazioni di studenti che troppo spesso vedono ostacolato il percorso di crescita personale e professionale e vanificate la fiducia e la speranza che hanno motivato il loro impegno nello studio e nella ricerca.<sup>1</sup>*

Giorgio Napolitano  
Presidente della Repubblica

Abbiamo voluto aprire questo secondo numero della rivista LavoroWelfare giovani, con le parole di Giorgio Napolitano per due ragioni: perché sono iniziati da qualche giorno i festeggiamenti del 150° Anniversario dell'Unità d'Italia e mai come ora ci sentiamo coinvolti, come nuova generazione, nel futuro del nostro paese. In secondo luogo perché in un momento di grande disagio, il Presidente della Repubblica è stato un nostro interlocutore, ha preso le nostre difese e nell'ottica di uno scambio intergenerazionale e intragenerazionale ci ha compreso e sostenuto.

Non possiamo nascondere. Siamo in difficoltà. Lo siamo a scuola, quando la qualità degli insegnamenti è sempre più scarsa perché mancano le risorse, lo siamo all'Università, dove i tagli alla ricerca sono costanti, lo siamo quando entriamo nel mondo del lavoro, dove la porta è quasi sempre chiusa.

I numeri parlano chiaro, i racconti dei nostri amici e conoscenti molto di più. E ancora una volta, utilizziamo le pagine di questa ri-

vista per dare voce alle nostre voci e raccontare con grande spontaneità quali siano le difficoltà che ogni giorno le nuove generazioni devono affrontare, sia se scelgono di lavorare in un call center, sia se decidono di esercitare una libera professione o di fare uno stage poco dopo la laurea.

Le nuove generazioni non sono una specie da proteggere, sono una specie da coinvolgere, da formare e da sostenere.

L'esperienza formativa intrapresa dall'Associazione Lavoro&Welfare in questo senso ha dato segnali molto positivi. I giovani hanno voglia di conoscere la politica, di prendere in mano gli strumenti della buona politica, confrontandosi con chi ha esperienza e si mette a disposizione per stabilire un rapporto dialettico intergenerazionale. Se c'è un elemento che accomuna tutti gli ambienti frequentati dalle nuove generazioni, è la sensazione di totale incertezza in molte delle situazioni che ogni giorno ci troviamo ad affrontare.

L'ultimo rapporto presentato da Almalaurea sintetizza in modo esemplare il motivo di questa instabilità, non solo lavorativa, ma che si ripercuote su tutta la nostra vita: familiare, economica, affettiva e relazionale più in generale.

La situazione è decisamente preoccupante: nonostante il numero dei laureati sia diminuito, questi ultimi incontrano sempre più difficoltà a trovare un lavoro adeguato in tempi brevi e soprattutto la stabilità e le retribuzioni sono peggiori rispetto alla media degli altri Paesi sviluppati.

Che fare? Noi giovani avremo sicuramente

<sup>1</sup> Messaggio di saluto a promotori e partecipanti alla Conferenza internazionale "Capitale umano e occupazione nell'area europea e mediterranea" Bologna, 9 marzo 2011.

qualche responsabilità. Chi è venuto prima di noi però ne ha qualcuna in più. La società che ci ritroveremo a gestire aumenterà le differenze sociali, ma ciò che sarà più complicato da controllare sarà l'assenza sempre più forte di speranza nel futuro.

Non avendo una visione pessimista e disfattista della realtà, credo che lo scambio tra le generazioni sia una possibile soluzione.

Uno scambio vero, reale e costruttivo. Tralasciando le conquiste mediatiche individuali

ma lavorando, come bene ci hanno insegnato gli uomini veri della Resistenza, per la collettività.

Noi, come giovani dell'Associazione Lavoro&Welfare cominciamo da qui. Da uno scambio di idee tra le pagine di questa rivista, per andare oltre e per costruire insieme una discussione positiva che contribuisca a dare nuove idee, con la forza di chi ha già l'esperienza e l'energia di chi vuole crescere.

**Psicologi: precari e sempre in trincea**  
di Valentina Settimelli<sup>2</sup>

La psicologia è, soprattutto in Italia, una disciplina piuttosto moderna e di recente studio e applicazione. È al tempo stesso oggi molto popolata da giovani che la studiano e da utenti che usufruiscono di psicologi e psicoterapeuti. Ma per gli psicologi la vita non è affatto facile.

Vediamo innanzitutto che cos'è la psicologia. La psicologia è la scienza che studia il comportamento umano e che cerca di comprendere e interpretare i processi mentali, affettivi e relazionali che lo determinano, con lo scopo di promuovere il miglioramento della qualità della vita.

Tra gli oggetti di studio e di approfondimento della psicologia si possono citare la memoria, l'intelligenza, l'apprendimento, la comunicazione, le emozioni, l'affettività, la motivazione, la frustrazione, l'aggressività, il conflitto; ed ancora la personalità, le relazioni, le forme organizzative e i gruppi.

La psicologia è un campo di studio che fonda i suoi risultati sulla ricerca scientifica.

Le competenze e gli strumenti offerti dalla psicologia trovano applicazione in tutti i contesti della vita quotidiana nei quali ci si occupa del benessere psicologico dell'individuo, del gruppo, della comunità quali le fasi del ciclo di vita (infanzia, adolescenza, genitorialità, terza età), prevenzione e benessere (salute, stili di vita, dipendenze, etc), sviluppo ed educazione (scuola, apprendimento, processi di formazione, etc), lavoro e organizzazione (selezione, valutazione, analisi organizzativa, interventi sui gruppi,

etc), e in numerosi altri ambiti come sport, giustizia, emergenze, turismo e traffico.

L'articolo 1 della Legge 18/2/1989 n.56 "Ordinamento della professione di psicologo" recita: "La professione di Psicologo comprende l'uso degli strumenti conoscitivi e di intervento per la prevenzione, la diagnosi, le attività di abilitazione-riabilitazione e di sostegno in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità. Comprende altresì le attività di sperimentazione, ricerca e didattica in tale ambito." L'attività dello psicologo ha come finalità quella di favorire il cambiamento, potenziare le risorse e accompagnare gli individui, le coppie, le famiglie, le organizzazioni nelle diverse fasi della vita.

Per diventare psicologo in Italia è necessario:

- 1) conseguire la laurea di secondo livello (quinquennale) in psicologia,
- 2) effettuare un successivo anno di tirocinio,
- 3) conseguire l'abilitazione all'esercizio della professione mediante esame di Stato, 4) iscriversi alla sezione A dell'Albo professionale.

La legge di riferimento per l'esercizio della professione di psicologo in Italia prevede l'obbligo di iscrizione all'Ordine, che funge da garanzia per il corretto comportamento deontologico del singolo iscritto all'Albo.

Studiare psicologia e fare la professione dello psicologo è per molti versi una specie di vocazione: fin da piccolo chi decide di intraprendere questa strada sente che è la sua strada, tanto da non poterne fare a meno. Il percorso che si trova ad affrontare è però non facile e non privo di ostacoli e difficoltà anche perché dura molto tempo, come è possibile capire da cosa ho appena

<sup>2</sup> Valentina Settimelli, 30 anni, psicologa e dirigente PD Pisa.

scritto. E dopo laurea, tirocinio ed esame di stato con iscrizione all'albo non siamo arrivati a niente. Infatti occorre in modo quasi obbligatorio fare 4 anni di Scuola di specializzazione in psicoterapia (esistono una miriade di indirizzi di scuole) in maggior luogo private e molto costose. Senza questa specializzazione, indispensabile ovviamente per essere psicoterapeuti, non si possono fare neanche i concorsi pubblici e ci sono molti freni e divieti in molti settori e attività che da codice deontologico invece gli psicologi potrebbero condurre solo con la laurea e l'iscrizione all'albo.

In ogni caso il grosso problema è che a fronte di dieci anni di studio, una volta terminato questo difficile percorso e pure molto costoso anche il mondo del lavoro per gli psicologi è abbastanza difficoltoso.

L'opinione pubblica ci dice che ovunque serve o servirebbe la figura dello psicologo. Lo psicologo opera sia in studi privati (come libero professionista), sia nei servizi pubblici (ospedali, consultori, servizi per l'infanzia e adolescenza, comunità terapeutiche, residenze per gli anziani, scuole, etc). È una figura molto versatile e utile certamente in molti contesti, ma questa alta considerazione della professione non si concretizza con facilità in possibilità lavorative durature.

Nella maggior parte dei casi gli psicologi lavorano nel privato, come liberi professionisti a partita Iva. Molti aprono studi privati, dove incontrano difficoltà soprattutto se giovani. Farsi conoscere non è facile, soprattutto

se non si hanno altre collaborazioni, mantenersi economicamente è molto dura.

In altri casi gli psicologi lavorano nel pubblico, ma con contratti a progetto di breve durata, piccole borse di studio e in condizioni di totale precarietà. Questo avviene moltissimo nel mondo della sanità e del sociale per esempio, dove i concorsi pubblici sono rarissimi, da sempre, e oggi sempre di più.

Eppure lo psicologo è sempre in prima linea, nelle emergenze sanitarie e ambientali, a fianco di chi soffre e vive la realtà drammatica della malattia, vicino ai bambini e agli anziani. È un collaboratore importante di avvocati e giudici, lavora assiduamente nel campo della formazione e del lavoro, è indispensabile come selezionatore del personale per le aziende e gli enti. È abile nel sedare i conflitti lavorativi e utile consigliare in situazioni di difficoltà quali il mobbing, il burn out o lo stress lavorativo. Sa essere capace di fare il trainer sportivo e al contempo progettare interventi nelle scuole o nell'orientamento al lavoro. Lavora con grandi aziende e con immigrati e malati. E tutto questo lavoro è molto spesso svolto in silenzio, in trincea e allo stesso tempo senza alcun riconoscimento vero ed economico se non quello della stima e della riconoscenza dei propri pazienti e di chi ne riceve un appoggio. E questo è certo un importante incentivo.

Credo però che sarebbe importante trovare e creare percorsi migliori e più proficui perché chi fa lo psicologo possa farlo con serenità e prospettive più certe.

## Una realtà incostituzionale

di Giovanni Valli<sup>3</sup>

L'Italia è uno stato sociale? Sulla carta sì. Infatti la nostra Costituzione, oltre a prevedere un'uguaglianza passiva (stesse libertà e diritti per tutti) prevede anche un'uguaglianza attiva, sostanziale.

L'art.3 comma 2 recita: "È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese."

Una delle cause principale della disuguaglianza in Italia proviene dal mercato del lavoro, e, più in particolare, dalle differenti opportunità di accesso a tale mercato per le nuove generazioni.

È pacifico che due laureati con lo stesso voto non abbiano le stesse opportunità se uno è figlio di un noto avvocato e l'altro di un operaio. Lo stato, quindi, ex art.3, dovrebbe intervenire per ristabilire l'uguaglianza, basandosi su un criterio esclusivamente meritocratico.

Inoltre, all'art.4 si afferma: "La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto."

Il lavoro come un diritto, lo stato obbligato a garantire che questo impegno venga rispettato.

Come abbiamo appena visto, in Italia, tutti hanno le stesse opportunità, non conta la fa-

miglia di provenienza, la meritocrazia è il criterio di selezione, lavorare è un diritto costituzionale e lo stato, in prima persona, si impegna per rendere effettivo tale diritto. Una bellissima storia, peccato che la realtà dica un'altra cosa.

I centri per l'impiego sono il braccio dello stato sociale nel mercato del lavoro. Dovrebbero essere uno degli strumenti migliori per realizzare quel mercato trasparente, meritocratico e dinamico che uno stato sociale prevede. Sono l'evoluzione dei vecchi centri di collocamento statali e nascono in seguito alla regionalizzazione di tali competenze. Molte regioni, inoltre, hanno delegato ulteriormente alle province.

Dato che sono un neolaureato in Scienze Politiche in cerca di lavoro ho cercato, quindi, "Centro per l'Impiego Lazio" su Google. Dopo essere passato dalla pagina della Regione vengo reindirizzato su un sito della provincia di Roma (Informaservizi.it). Per Roma sono presenti in tutto 5 centri, di cui uno è chiuso. Online non si può fare niente, bisogna prima recarsi in un centro per avere la password e l'ID. Tutti i centri romani sono chiusi il pomeriggio per motivi organizzativi-funzionali.

Nella sezione dedicata alle offerte di lavoro da enti pubblici: il nulla. Nella sezione dedicata alle offerte di lavoro private: camerieri, portieri, call center, etc... (non esattamente quello che fa per me).

Secondo i dati dell'Isfol (Istituto per la Formazione e il Lavoro), soltanto il 5% degli impieghi vengono assegnati tramite i centri per l'impiego, ed è la famiglia il migliore

<sup>3</sup> Giovanni Valli, 23 anni, Web Project Manager, coordinatore circolo GD Prima Porta Labaro, XX Municipio Roma.

procacciatore di lavoro con oltre il 40%. "Hanno pochi contatti con le imprese. La domanda di lavoro non incontra quasi mai l'offerta", spiega Marinella Giovine, una delle curatrici del rapporto Isfol: "In più, gli ex uffici di collocamento si occupano della parte più svantaggiata del mercato del lavoro. Persone con bassa qualificazione, che poco interessano alle imprese".

Sempre sul sito della regione Lazio trovo una serie di link utili per chi cerca lavoro:

1) Agenzia Lazio Lavoro: non si apre il link;  
2) Centri di Orientamento Lavoro, Cilo, Informagiovani, Informalavoro e altri: non si apre il link;

3) Porta Lavoro: finalmente un link che funziona, ed ecco una selezione rappresentativa dei lavori offerti: addetti vendita vini, operai addetti all'assemblaggio, camerieri, barman, commessi, tecnici della luce;

4) Laborneffilas, portale dedicato alla domanda offerta di lavoro, all'e-learning, allo stage: un bellissimo sito internet, pieno di cose e possibilità, peccato che non è più aggiornato dal 2009.

5) Informagiovani: sito in allestimento;

6) Eures, il portale europeo per la mobilità professionale, per trovare informazioni sulle offerte di lavoro e di studio in Europa: appare la scritta "l'indirizzo da voi selezionato è stato modificato" in tutte le lingue dell'Unione europea;

7) Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento: si apre un sito su come comprare laptop a poco prezzo.

A questo punto è palese che la mia regione non è in grado di aiutarmi nella ricerca del lavoro.

Il mercato del lavoro, in Italia, non è né trasparente, né meritocratico. È una rete, poco chiara, di conoscenze personali, dove conta molto più il lavoro dei propri genitori rispetto alle qualità del singolo e dove persiste tuttora il modello: figlio di medici farà il medico e il figlio di operai farà l'operaio. E in tutto questo, lo stato resta fuori dai giochi, pur investendo migliaia di euro in siti internet e banche dati che, però, non funzionano. L'accesso al mondo del lavoro è un privilegio di pochi e non un diritto di tutti. E se prima, almeno l'istruzione pubblica riusciva a fornire una base di partenza comune, oggi, con i drastici tagli che ha subito, riesce sempre meno in questo suo arduo e fondamentale compito. Così, la società rispecchia la situazione già delineata per il mercato del lavoro: tutto funziona per conoscenze e raccomandazioni mentre i diritti costituzionali si tramutano in privilegi, non c'è mobilità sociale perché l'ascensore sociale è guasto.

Una realtà che potremmo definire incostituzionale.

## L'Italia è una Repubblica fondata sugli stage

di Andrea Garnero<sup>4</sup>

Anni fa Beppe Severgnini parafrasando la nostra Costituzione ha sostenuto che "l'Italia è una Repubblica fondata sugli stage". I dati sembrerebbero dargli ragione. La crisi cominciata due anni fa ha causato un aumento dei disoccupati e una forte diminuzione delle assunzioni. Solo gli stage sono aumentati in numero assoluto: il rapporto Excelsior Unioncamere ha registrato circa 321.850 stage nel settore privato nel 2009, di cui un terzo nell'industria e due terzi nei servizi a fronte dei 305.000 nel 2008, un aumento di circa il 5.5%.

È presto per dire se questo sia dovuto all'incertezza del momento o si tratti, invece, di un fenomeno strutturale. Tuttavia, dal 2006 il rapporto Excelsior-Unioncamere registra un aumento costante (+41% in quattro anni) del numero degli stagisti che rappresentano ormai l'1.4% degli occupati (senza contare gli stagisti nella pubblica amministrazione di cui non esiste censimento). Il sospetto che gli stage stiano sostituendo i veri posti di lavoro si fa forte. Non si tratta più di un fenomeno di nicchia, né limitato a poche imprese. Inoltre, si tratta spesso di un rapporto di lavoro più subito che voluto, una sorta di contratto di inserimento con meno garanzie e diritti. Si potrebbe perfino argomentare che sia diventata un'ulteriore forma di precariato, la peggiore di tutte perché nemmeno pagata. Da

anni lo stage è uno strumento che funziona male in Italia perché mal regolamentato e poco conosciuto. Non sono disponibili neppure dei dati ufficiali dell'Istat. Un'analisi qualitativa è stata svolta dall'Isfol (Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori) e La Repubblica degli Stagisti. I risultati sono allarmanti. È molto più facile per i ragazzi italiani trovare un primo e poi un secondo e un terzo stage che un primo lavoro. Alcuni ragazzi intervistati nel rapporto hanno fatto fino a 5 stage.

È il senso stesso dello strumento dello stage formativo o di orientamento a essere snaturato da un tale abuso e rappresenta bene lo stato di necessità in cui si trova costretta a vivere una quota non indifferente degli under30 italiani, bamboccioni forzati. Il rapporto IsfolRdS parla chiaramente degli stage come una scorciatoia per acquisire manodopera a basso o bassissimo costo, con scarse tutele, senza che venga erogata effettivamente una qualche forma di attività di tipo formativo o di orientamento al lavoro. Lo stage nasce e dovrebbe essere proprio uno strumento di formazione, non di ulteriore precariato. Infatti, i pochi stage fatti durante la scuola sono spesso qualitativamente più apprezzati.

Il quadro normativo italiano. Lo stage di fatto nasce in Italia con il "pacchetto Treu" del 1997. In particolare, la normativa di riferimento in Italia è un decreto ministeriale 142/1998 che contiene le norme di attuazione del pacchetto Treu su questo tema.

<sup>4</sup> 24 anni, economista del lavoro, si laureato presso l'Università di Bologna e presso la Paris School of Economics e l'Ecole Normale Supérieure di Parigi. Dopo uno stage all'OCSE, attualmente lavora alla Commissione Europea, Direzione Generale per il Lavoro.

Le opinioni espresse in questo articolo rispecchiano esclusivamente il punto di vista dell'autore.

Abbastanza generico nel contenuto (numero massimo stagisti 10% della manodopera; obbligo assicurazione Inail e di responsabilità civile; obbligo di un tutor aziendale; durata: non più di sei mesi per occupati e studenti di corsi di formazione, non più di un anno per universitari), il decreto soffre della mancanza di sanzioni. Nessun riferimento, inoltre, a rimborsi spese o remunerazione dello stagista.

Alcune Regioni hanno, poi, legiferato al proposito (Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Sardegna, Piemonte e Veneto) discostandosi a volte notevolmente dal DM 142 del 1998 rispetto alla durata o alla possibilità di stage in aziende senza dipendenti (ammesse ad esempio in Piemonte ed Emilia Romagna). La legge piemontese è particolarmente interessante in quanto vieta di assumere stagisti a imprese in crisi, cioè che negli ultimi sei mesi hanno fatto ricorso alla Cassa Integrazione, alla mobilità o licenziamenti. Questa norma, purtroppo, è stata in seguito circoscritta da una delibera della Giunta alle aree organizzative e alle funzioni interessate dalla riduzione di personale.

Anche la legge Biagi ha cercato di riformare gli stage senza successo. Il decreto legislativo 276/2003 all'articolo 60, ora soppresso dalla Corte Costituzionale dopo un ricorso delle Regioni, fa riferimento esclusivamente ai " tirocini estivi di orientamento ", limitandone la durata al periodo di vacanza, escludendo coloro che hanno già terminato gli studi. Essendo dunque esclusivamente inteso come un complemento di una formazione, le Regioni hanno pieno potere al riguardo e l'articolo è stato soppresso dalla Corte Costituzionale. Per l'inserimento professionale i sostenitori della

legge Biagi prevedevano solo l'utilizzo del contratto di apprendistato. Norme avulse dalla realtà e che di fatto hanno bloccato finora una reale regolamentazione degli stage a 360 gradi.

All'estero si fa così. La situazione italiana è piuttosto unica in Europa anche se la questione stage è un tema scottante in molti Paesi in cui sono nati veri e propri movimenti al riguardo. In Francia, *Génération Précaire* ha fatto una campagna di sensibilizzazione al riguardo che ha portato nel 2006 a un accordo tra Stato, imprenditori, sindacati, enti di formazione e associazioni studentesche e all'adozione della Carta degli stage. L'accordo prevede l'obbligo di una convenzione di stage tra università, impresa e studente e una remunerazione minima oltre i tre mesi di stage di 400 euro al mese (30% del salario minimo), ma limitata al solo settore privato. Nel 2009, nel bel mezzo della crisi, il governo ha abbassato la soglia a due mesi. Anche in Portogallo, Belgio e Svizzera gli stage sono retribuiti. In Spagna e Inghilterra gli stage sono previsti solo all'interno di un percorso formativo.

Anche l'Unione Europea ha preso una posizione forte a tale proposito. Il Parlamento Europeo ha approvato nel corso della plenaria di luglio una risoluzione sui giovani e il mondo del lavoro, condivisa da tutti i gruppi politici. La relatrice Emilie Turunen, 26 anni, danese del *Socialistisk Folkeparti* e vicepresidente del gruppo dei Verdi in Europa ha ascoltato decine di esperti e gruppi, ha limato il rapporto in commissione lavoro a Bruxelles e l'ha portato ad approvazione il 6 luglio scorso.

Il Parlamento di Strasburgo all'unanimità ha chiesto un impegno all'Europa e agli stati

nazionali per regolamentare gli stage attraverso una "Carta europea per la qualità degli stage". È importante che lo stage sia fatto durante gli studi, attraverso una convenzione con l'università o l'istituto formativo, e non come sostituto a un vero lavoro.

Secondo la risoluzione lo stage non dovrebbe durare più di sei mesi, e non potrebbe essere prolungato. La risoluzione chiede anche che gli Stati prevedano una retribuzione per gli stage: sembra una rivoluzione, ma non lo è.

Una riforma necessaria. Una riforma della regolamentazione degli stage in Italia è ormai sempre più imperativa. Serve, in particolare, una normativa specifica per ridare una dignità a questo strumento utile per la formazione e l'inserimento nel mercato del lavoro e bloccarne l'uso indiscriminato che in questi anni ne ha fatto un ulteriore strumento di precarietà. Da un paio di anni ne parla in Italia Eleonora Voltolina sul blog [www.repubblicadeglistagisti.com](http://www.repubblicadeglistagisti.com) che ha fondato e dirige. Si tratta ormai di un riferimento per stagisti e aziende che vogliono proporre stage certificati. Eleonora Voltolina ha anche pubblicato un libro da Laterza, *La Repubblica degli stagisti* in cui raccoglie critiche e buone pratiche, una sorta di manuale d'uso per chi vuole mettere mano da legislatore, stagista o imprenditore a questo strumento. Dal punto di vista politico, Pietro Ichino ha inserito alcuni articoli nel suo progetto di riforma del codice del lavoro.

Governo, Regioni, Province autonome e parti sociali hanno raggiunto un accordo

nel febbraio 2010 sulle linee guida per la formazione del 2010 e si sono impegnati esplicitamente "a definire un quadro più razionale ed efficiente dei tirocini formativi e di orientamento, al fine di valorizzarne le potenzialità in termini di occupabilità e prevenirne gli abusi e l'utilizzo distorto".

Basterebbe anche una piccola legge sul modello francese su cui cercare l'accordo di maggioranza e opposizione come avvenuto al Parlamento Europeo<sup>5</sup>.

Quali dovrebbero esserne le linee guida principali? Innanzitutto lo stage può essere svolto da studenti delle superiori, dell'università e da neo-laureati (in un periodo massimo di uno o due anni dalla laurea) in seguito a una convenzione con l'ente formativo (lo stage non sostituisce il lavoro). Lo stage deve avere una durata limitata, soprattutto per le mansioni prevalentemente manuali. Anzi, dovrebbe diventare impossibile assumere stagisti per fare i cassieri al supermercato, come purtroppo invece avviene. Il numero di stagisti in azienda deve essere limitato in proporzione al numero di dipendenti e il loro uso non reiterato sistematicamente nel tempo. Gli stagisti non devono sostituire veri e propri posti di lavoro né personale in malattia, maternità, ferie, mobilità o Cig. La nuova normativa dovrebbe poi prevedere l'obbligo di un rimborso spese (ad esempio 250 euro per liceali, 500 per universitari, maggiore per laureati) e istituire la figura di un tutor e di un progetto formativo concordato nella convenzione.

È, poi, importante prevedere incentivi per le

<sup>5</sup> N.d.r.: È stata presentata una Proposta di Legge n. 4042 Disciplina dell'attività di tirocinio formativo o stage e della pratica professionale, primo firmatario On. Cesare Damiano, presentata il 28 gennaio 2011.

imprese all'assunzione dello stagista al termine dello stage. Eleonora Voltolina nella Carta dei diritti degli stagisti pubblicata sul sito immagina perfino un obbligo di assunzione di almeno il 30% degli stagisti. Agire sugli incentivi sarebbe sicuramente un primo importante passaggio.

La Repubblica degli Stagisti propone, inoltre, di istituire presso il Ministero del Lavoro un albo degli enti promotori degli stage che certifichi la qualità e la serietà di questi enti.

Infine, è imperativo prevedere sanzioni chiare (obbligo di assunzione con contratto di apprendistato oppure sanzione pecuniaria) per chi non rispetta questi principi e impegnare le Direzioni Provinciali del Lavoro a ispezionare anche questo tipo di rapporto lavorativo e sanzionare comportamenti fraudolenti. Proprio la mancanza di sanzione è stata la base della poca (o nulla) efficacia delle norme del pacchetto Treu.

Queste norme si devono applicare sia al settore privato sia al pubblico, a differenza della pur positiva normativa francese.

Si tratta di pochi principi di decenza, né di destra né di sinistra su cui si potrebbe trovare una convergenza immediata per porre fine a un abuso che rischia di costare caro alla generazione degli under 30 in termini di prospettive immediate ma anche di future carriere e pensioni.

Regolare gli stage, invece, permetterebbe di ridare valore e dignità a questo strumento: il tirocinio formativo è, infatti, un'attività da valorizzare per permettere agli studenti italiani di prendere familiarità con il mondo del lavoro, acquisire esperienza e farsi trovare meglio preparati il giorno dopo la laurea.

### Per saperne di più

Rapporto Excelsior Unioncamere – Roma, 29 luglio 2010

Eleonora Voltolina, *La Repubblica degli stagisti. Come non farsi sfruttare*, Laterza 2010

Isof-Repubblica degli stagisti, *Gli stagisti italiani allo specchio*, 2010

### L'apprendimento nell'ottica di una grande esperienza formativa

di Andrea Lezzi<sup>6</sup>

Il concetto di formazione come primo significato deriva da formare da cui dare una forma.

L'associazione Lavoro&Welfare e LW Giovani hanno voluto creare appunto un laboratorio di idee che prendesse spunto e si formasse dall'ascolto di grandi esperti delle tematiche vicine all'associazione stessa.

Con queste premesse il 7 ottobre è partito il primo corso di formazione politica sulle tematiche del lavoro, dell'economia, delle relazioni industriali, organizzato a Roma, nella sala conferenze del PD.

Con l'intento di spaziare tra i differenti temi, pur rimanendo ancorati al tema centrale del lavoro, si è voluta strutturare la formazione in diversi appuntamenti.

Ognuno di questi, portato avanti magistralmente da relatori esperti e qualificati che hanno potuto aggiungere alle tante nozioni spiegate, le loro grandi esperienze personali.

Ed è questo, probabilmente, il lato più significativo di un tale tipo di approccio a un tema tanto vasto quanto dettagliato, come quello del lavoro.

Il corso di formazione, così come voluto dall'associazione, ha fatto sì che i partecipanti potessero interagire con semplicità e spontaneità con i relatori.

Le lezioni si sono rivelate appuntamenti di ascolto e allo stesso tempo di confronto nei quali i relatori hanno risposto alle curiosità e alle domande di noi ragazzi con interesse autentico e disponibilità.

Ad esempio dando la possibilità a un giovane partecipante di poter capire meglio e analizzare il fenomeno della delocalizzazione delle imprese dialogando direttamente con un ex ministro del commercio estero come Piero Fassino, o ancora poter comprendere la complessa evoluzione dei nuovi mercati mondiali direttamente dalle parole di un imprenditore esperto come Matteo Colaninno.

Il primo incontro ha visto come relatore la professoressa Roberta Bortone, docente di Diritto del Lavoro dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". In questo primo appuntamento del percorso formativo dell'associazione si è voluto affrontare il tema dell'alfabetizzazione del mercato del lavoro.

L'oculata analisi della relatrice è partita dai primi anni del Novecento, spiegando quale fosse la condizione del lavoratore che doveva confrontarsi con un sistema legislativo totalmente differente. Durante la lezione si sono affrontate altre tematiche fondamentali per capire meglio l'evoluzione del mondo del lavoro. Un'attenta analisi infatti, è stata fatta sul ruolo dei centri di collocamento, che nel corso degli anni è notevolmente cambiato e altri passaggi importanti sono stati concentrati sulla funzione del sindacato, sulla sua utilità nelle varie fasi storiche dell'Italia del secolo scorso.

Fondamentale infine il passaggio relativo alle tante offerte contrattuali e non solo che vi sono oggi a disposizione di chi si avvicina al mondo del lavoro. Dai tirocini formativi ai lavori a progetto, dai voucher al concetto di lavoro interinale. La lezione ha reso molto più chiare, ai tanti partecipanti, il comples-

<sup>6</sup> Andrea Lezzi, 23 anni, studente di scienze politiche, relazioni internazionali, militante Pd.

so sistema di regole e contratti in cui è strutturato il mondo del lavoro.

Il 28 Ottobre, nella seconda lezione del corso, con l'On. Piero Fassino sono stati analizzati i fenomeni del lavoro nella dimensione Europea.

L'ex ministro ha illustrato i cambiamenti e le tante evoluzioni che hanno riguardato il ruolo del lavoratore in questi decenni.

Per chi, come lui, ha vissuto in prima persona il boom economico e industriale nell'unica *factory town* italiana, come era appunto Torino in quegli anni, è stato semplice spiegare a noi giovani cosa volesse dire, per esempio, essere un operaio della Fiat o della Olivetti in quegli anni.

L'attaccamento di un lavoratore verso la propria azienda era molto più marcato e si voleva dare un valore identitario alla propria vita anche nei gesti quotidiani, arrivando addirittura a inserire nel proprio necrologio l'appartenenza a un determinato stabilimento.

Dopo quasi un secolo in cui il tema del lavoro è stato caratterizzato dalla forte identità e dalla stabilità certa e garantita, questo è mutato notevolmente, passando dall'impostazione fordista a quella del lavoro flessibile.

Con l'avvento dei nuovi Paesi industrializzati e con l'apertura di nuovi mercati globali è venuta meno quella struttura economico sociale basata appunto su un tipo di mercato molto più chiuso e stabile che ha lasciato il passo invece a un lavoro caratterizzato sempre più dalla fluidità e dalla instabilità.

Come deve reagire la politica dinanzi a un'evoluzione di tale importanza? Durante la lezione, l'On. Fassino ha illustrato quali debbano essere le proposte di una buona politica in generale e del Partito Democratico in merito ai cambiamenti del mondo del lavoro.

L'essenza di queste è contenuta nei concetti di qualità del lavoro e di come quest'ultimo debba essere caratterizzato dalla ricerca e dall'innovazione (per es. in Finlandia, patria della Nokia, ogni anno viene investito in ricerca il 3% del Pil, in Italia solo lo 0,5%).

All'interno delle risposte che la politica deve dare è anche contenuto l'aspetto internazionale.

Durante la lezione infatti si è voluta dare importanza alla situazione europea, proprio perché le politiche di sviluppo del mondo del lavoro devono essere applicate in un'ottica non più nazionale ma appunto su basi sovranazionali (esempio la Nafta americana). L'elemento sovranazionale, infatti, è ormai caratteristica centrale dei grandi temi di cui la politica si occupa, o si dovrebbe occupare, quotidianamente, come per esempio quello dell'immigrazione, del commercio o della criminalità.

La difficoltà nel costruire politiche concordate tra gli stati sul tema del lavoro però non è poca, proprio perché ogni Paese cresce diversamente e vede emergere sempre più il fenomeno della precarietà. Si deve arrivare quindi a una politica europea comunitaria, strutturata e condivisa da tutti i Paesi dell'Unione con i quali si possa finalmente dare vita a un *flexsecurity* comunitaria, trovando una strategia comune sugli orari di lavoro, arrivando a un sistema di amministrazione sociale simile, e investendo sulla formazione e sulla partecipazione del lavoratore.

La lezione del 4 novembre si è concentrata sul concetto di sviluppo e crescita, per le imprese, il capitale e il lavoro.

Nella relazione di Matteo Colaninno, giovane imprenditore e deputato del Partito Democratico, si sono voluti approfondire i

motivi cardine di questa crisi economica.

Non una crisi di fiducia, come quella del 1929 o del 2008 ma una crisi, prima che finanziaria, di chiare origini economiche, industriali e sociali.

A questa vanno sommati altri fattori che coinvolgono l'intero sistema economico mondiale e che provocano instabilità.

Se infatti nei prossimi anni una parte del mondo crescerà del 10%, vi sarà un'altra parte che invece sarà caratterizzata dall'aumento costante della disoccupazione.

La crescita passerà, dopo decenni, a interessare non più i ricchi Paesi dell'Occidente ma le nuove realtà economiche mondiali che porteranno a un notevole spostamento del baricentro dell'asse dell'economia mondiale. Paesi come India, Cina, Brasile, sottovalutati negli anni novanta, hanno invece sorpreso per la forte ascesa socioeconomica, accompagnata anche da un boom demografico che ha, come prevedibile, aumentato i consumi e di conseguenza la produzione.

Al contrario invece il mercato europeo è stato regressivo, più di quello americano che è risultato invece più selettivo e sensibile ai prezzi e alla qualità, investendo meglio e maggiormente sulla green economy e puntando sul risparmio energetico.

Nel proseguire la sua analisi, l'On. Colaninno ha poi enfatizzato i mutamenti dello scenario competitivo più basato sul prezzo, dato che ormai la qualità di un determinato prodotto viene già data per scontata. Altro passaggio interessante poi è stato quello riguardante la sovrapproduzione, specie nel mercato dell'auto e la difficoltà di riassorbimento del surplus di capacità produttiva in molti settori strategici.

La successiva lezione, tenutasi nella sede

dell'Istituto Nazionale Di Previdenza Dei Giornalisti Italiani, con l'ausilio di un relatore esperto come Stefano Fassina, responsabile nazionale del Dipartimento Economia e Lavoro del PD ha avuto come tema centrale proprio il rapporto che intercorre tra economia e lavoro.

Partendo dalla situazione internazionale, l'analisi si è soffermata sul vento di cambiamento politico e sociale che ha interessato un paese come l'India, che affidando la propria guida politica al Congress Party ha lanciato un forte segnale: portare avanti le politiche di integrazione dei mercati globali e creare maggiore condivisione interna dei frutti dello sviluppo economico e sociale.

Il Paese ha così rifiutato la prospettiva nazionalista e scelto il percorso delicato di costruzione di una democrazia delle classi medie. Fassina ha poi proseguito analizzando i motivi e le cause di questa crisi economica globale che non è un deragliamento momentaneo ma un punto di non ritorno. L'impossibilità di tornare al passato deriva dal carattere intrinseco della globalizzazione liberista. L'equilibrio che questa crisi è andato a minare è ingiusto e insostenibile, nonché retto dal consumismo delle classi medie delle economie anglosassoni, in primis quella statunitense, che di questa crisi ne è la maggior vittima. Questo meccanismo si è innescato perché il lavoratore medio americano tendeva a consumare più di ciò che questi produceva, quest'ultimo infatti si indebitava a causa dei costi dell'istruzione, degli affitti o delle assicurazioni, mentre il suo reddito in termini reali rimaneva fermo o addirittura si riduceva.

Da ciò deriva il fatto che la crisi ha colpito per la prima volta in modo devastante le

classi medie di tutte le economie mature. Ma la crescita a debito non sarebbe stata possibile se non fosse stata seguita da altri fattori come la politica monetaria iperespansiva della Fed o grazie al supporto delle classi medie metropolitane dei paesi emergenti. In sintesi, la degenerazione della finanza ha coperto e reso politicamente ed economicamente sostenibile l'impoverimento relativo delle classi medie delle economie mature.

Infine nell'ultima lezione l'associazione ha voluto dare il meritato spazio alla storia del sindacato italiano e alle relazioni industriali.

Il 2 Dicembre, nella sala conferenze del Partito Democratico, l'On. Damiano ha quindi illustrato i punti cardine di questa lunga evoluzione storico sociale.

Per capire che cos'è il sindacato oggi, è necessario conoscere la sua storia, che in parte è anche la storia del nostro Paese. Spesso, infatti, i punti fondamentali di questo lungo percorso sono caratterizzati dalla nascita di nuovi elementi politici o da eventi drammatici, come ad esempio l'avvento del fascismo. È proprio con l'inizio di questa fase storica che si arriverà all'abolizione delle commissioni interne (Patto di Palazzo Vidoni) e all'emanazione della Legge Rocco la quale a sua volta condurrà alla nascita delle corporazioni e al bando dello sciopero che non sarà più considerato un diritto ma un reato. Partendo dai primi tentativi associativi che poco prima del XIX secolo diedero vita alle prime esperienze sindacali, la relazione dell'ex Ministro del Lavoro ha affrontato i decenni successivi, caratterizzati da una serie di avvenimenti fondamentali per la storia del nostro Paese come il biennio rosso o la nascita del PCI nel 1921 a Livorno, affiancati poi dallo scoppio delle due guerre

Mondiali che caratterizzarono la prima metà del secolo.

Durante questi decenni si assisterà alla nascita, nel 1910, della confederazione generale dell'industria italiana e nel 1944 della Cgil come continuazione della Confederazione Generale del Lavoro (CGdL) nata nel 1906.

La seconda metà del secolo invece, fu caratterizzata dalla fase costituente e successivamente dalla guerra fredda, con la divisione del mondo in due blocchi.

Alle elezioni del 18 aprile 1948 la Democrazia Cristiana conquistò la maggioranza assoluta dei seggi in Parlamento e il rischio di una rottura sindacale si fece sempre più probabile.

Successivamente la Cgil organizzerà un grande sciopero generale proclamato a seguito dell'attentato a Palmiro Togliatti, segretario del Pci, avvenuto fuori del Parlamento a luglio del 1948.

Nel 1950 i contrasti tra le correnti socialcomunista e democratico-cristiana si inasprirono a tal punto che la componente democristiana decise la scissione dalla Cgil. Il nuovo sindacato fu denominato Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, la Cisl.

Contemporaneamente, sempre nel 1950, uscirono dalla Cgil anche i centristi laici e socialdemocratici e fondarono l'Unione Italiana del Lavoro, Uil.

Gli anni '60 furono poi caratterizzati dalla scelta della contrattazione aziendale e dalla decisione di rendere incompatibile, nella Cgil, la carica sindacale con quella politica. La fine di questo decennio sarà caratterizzata dalle proteste operaie e studentesche del 1968, decennio che si apre comunque con un successo storico per il movimento operaio:

la riforma delle pensioni.

I decenni successivi furono caratterizzati da anni di lotte, di conquiste sindacali e di diritti civili (tra cui la nascita dello statuto dei lavoratori del 1970) ma anche dai drammatici avvenimenti terroristici che diedero vita ai cosiddetti Anni di piombo.

Si arriverà poi alle oceaniche manifestazioni degli anni '80, conseguenza delle ristrutturazioni dei tagli occupazionali nelle grandi fabbriche. Saranno questi gli anni che segneranno il punto più basso del sindacato. Con l'abolizione della scala mobile del '92 infine si aprirà un decennio comunque positivo per i sindacati, che vedrà attuare una buona poli-

tica della concertazione e il compimento della riforma pensionistica del 1995-97.

Questi sono stati i punti salienti trattati durante l'ultima lezione del corso di formazione, tenuta dall'On. Damiano che ha fatto da chiusura a una serie di incontri di altissimo valore qualitativo e formativo.

In conclusione, la possibilità di poter ascoltare e interloquire con personalità di così alto rilievo è stata per i tanti partecipanti al corso, un'esperienza unica.

La formazione è quindi passaggio di conoscenza, di contenuti, di capacità, di modi di pensare. È il modo più vero di apprendere.

## A 150 anni dalla sua Unità. Esiste ancora l'Italia?

di Gaetano De Monte<sup>7</sup>

Nel 1861 gli italiani - un popolo millenario composto di persone un tempo assai diverse tra di loro per modi di parlare, di vivere, di comportarsi - si dettero una sola patria: nacque così l'Italia, un Paese tra l'Europa e l'Africa, al centro di un mare grande e facilmente navigabile, sebbene infido e burrascoso, il Mediterraneo.

C'era una volta dunque un Paese chiamato Italia, con la buffa forma di uno stivale, uno stivale simile all'abito di Arlecchino e come questo, uno solo, pur avendo tanti colori al suo interno. Un Paese con tante regioni e tanti nomi che li distinguono al loro interno: piemontesi, lombardi, veneti siciliani, pugliesi, calabresi, e via nominando. A 150 anni dall'Unità, cos'è l'Italia oggi? Esiste ancora? Cosa resta di un Paese che ha tra le città più belle al mondo, veri musei di storia e di arte: palazzi, chiese, piazze, biblioteche e pinacoteche pubbliche e private, giardini, fontane, una delizia per l'occhio e per l'anima di chi lo visita?

Siamo un Paese segnato da differenze profonde. Tra nord e sud, tra una regione e l'altra, tra una provincia e l'altra, tra una città e l'altra, tra un quartiere e l'altro. Difficile trovare un Paese attraversato da altrettante diversità culturali, di gusto, costume, stile di vita, linguaggio oppure lingua e nell'anniversario dei 150 anni, dalle Alpi alla Sicilia ora è tutto un tripudio di rivendicazioni ter-

ritoriali e ogni fazzoletto di suolo ha il suo motivo di risentimento. Così piccole secessioni crescono e i localismi si alimentano.

Prendi Belluno come realtà territoriale provinciale per esempio, che propone di andarsene dalla Regione Veneto: una petizione nei mesi scorsi ha raccolto 16.500 firme per la creazione di una nuova regione dolomitica (il nome scelto è Dolomizia), nella quale aggregarsi con le ricche sorelle autonome Trento e Bolzano. Staccare dunque Belluno dal Veneto e cancellare la regione Trentino Alto Adige. In città, e soprattutto nei paesi sperduti in mezzo alle montagne, nel Cadore, in Val Zoldana, nell'Alto Agordino, in tantissimi hanno sottoscritto la richiesta di referendum. Sedici mila firme in un bacino di 190 mila iscritti alle liste elettorali non sono poche; questo improvviso svegliarsi dei bellunesi dal sonno della politica forse nasce dalla grande delusione secessionista e viaggia intanto sulle ali dello strumento referendario, mobilità i comuni, elettrizza il più stanco degli elettori. Ma l'epidemia autonomistica è nazionale: il Salento - tacco d'Italia - indice un referendum per separarsi dalla Puglia. In Piemonte, Noasca intende annettersi alla Val d'Aosta, in Campania Savignano Irpino vuole diventare pugliese e non ce la fa, al contrario della pesarese Valmarecchia diventata poco tempo fa riminese, e pertanto unico caso finora registrato in Italia di secessione provinciale di successo. Ma i moti secessionisti come dicevo non riguardano solamente il nord. Nel 2007, infatti, nasce il Comitato «Bari non è il mio capoluogo», presidente

Cristian Sturdà, da cui è uscito pure un partito politico: «Salento Libero Regione» e che ha tra i sostenitori del diritto all'indipendenza l'ex sindaco di Lecce Adriana Poli Bortone. Ma qui non tutti sono d'accordo come nel nord est e pochi mesi fa infatti il comune di Ostuni ha detto no al referendum. Ma si va avanti lo stesso perché nel frattempo tanti comuni importanti hanno detto sì: il 20 dicembre infatti è stata depositata all'Ufficio Centrale per i Referendum della Corte di Cassazione la richiesta di alcuni Consigli comunali pugliesi.

Anche la Campania non è indenne ai moti secessionisti: è della parlamentare del Pdl Nunzia Di Girolamo l'idea di mettere insieme il Molise, l'attuale provincia di Benevento, il comprensorio di Piedimonte Matese (CE), alcuni comuni nel comprensorio dell'Alto Sangro abruzzese, più una fascia di comuni ora foggiani e un tempo campani del bacino del Fortore. La nuova regione avrebbe il suo capoluogo in Benevento, antico centro dei Sanniti poi capitale longobarda ed enclave pontificia nel Regno di Napoli. Una repubblica o un Principato sannita insomma nella mente dell'onorevole Pdl. E sempre in Campania vi è inoltre il progetto di una legge costituzionale per separare le province di Avellino, Benevento e parte della provincia di Salerno, (Cilento e Golfo di Policastro) dalla Campania. Parallelamente qui l'idea paventata è quella di un principato di Salerno. Restando in quello che un tempo era il regno delle due Sicilie poi, c'è anche chi reclama la Grande Lucania (movimento fondato nel 2008 dall'avvocato materano Leonardo Pinto e dal leader degli agricoltori e consigliere provinciale potentino Nicola Manfredelli) che punta ad allargare la re-

gione con l'acquisto di molti comuni del Vallo di Diano e del Cilento (provincia di Salerno) e del Pollino e della Piana di Sibari (Cz). Accanto a Potenza e Matera, verrebbero create così le province di Melfi, Lagonegro, Agropoli e Policoro. Numerosi comuni salernitani hanno già detto sì al referendum per il passaggio alla Basilicata. E così piovano referendum da tutte le parti... e in tutta Italia potrebbe essere per primo il Salento, in Puglia, tra le prime, tante comunità a doversi pronunciare, una fra quelle che ha scelto di voler cambiare collocazione regionale o provinciale; in questo caso decisiva è stata una martellante campagna pubblicitaria per l'istituzione della Regione Salento. A promuoverla e portarla avanti è la più importante e conosciuta tv locale, Telerama visto che il presidente del neonato «Comitato referendario per il Sì alla Regione Salento» è lo stesso editore di Telerama, Paolo Pagliaro. Nel 2003 «Libero» gli dedicò un lungo pezzo intitolato: *Il Cavaliere del Salento, 2 tv e 5 radio*. Amicizie trasversali che pendono a destra, qualche problema con la giustizia (attualmente rinviato a giudizio per corruzione, si proclama innocente), e una laurea honoris causa in Economia e tecniche della comunicazione all'Università Isfoa di Lugano alla presenza del vicepresidente del Senato accademico dell'Isfoa, il defunto leader dell'estrema destra austriaca Jorge Heider), particolare che la dice lunga sul personaggio, che forse potrebbe essere definito la versione postmoderna di un altro editore pugliese molto noto, quel Giancarlo Cito, ex sindaco di Taranto tra il 1993 e il 1996, proprietario di una tv e fondatore della Lega d'Azione Meridionale. Qui, per ora, nessun partito. L'obiettivo minimo è arrivare al

<sup>7</sup> Gaetano De Monte, 26 anni, laureato in Scienze Politiche presso l'Università La Sapienza di Roma. Attualmente frequenta il Corso di Studi Magistrali in Relazioni Internazionali presso la medesima Università e collabora con riviste di settore.

referendum (primo passo di una complessa procedura costituzionale) per staccare dal resto della Puglia le province di Lecce, Brindisi e Taranto. Ma attorno all'idea potrebbero nascere interessi elettorali. Sul progetto della nuova regione Pagliaro ha mobilitato le sue reti tv: negli ultimi anni ha creato trasmissioni, pubblicità e slogan tutti «Salento-oriented». Oggi sostiene che ogni problema (dai trasporti alla disoccupazione) può essere risolto attraverso la nuova Regione. Nei tg fioccano servizi che ripercorrono le radici storiche di un progetto, quello della Regione Salento, presentato già nel 1946, alla Costituente e sfilato, spiegano dettagliatamente i notiziari, giusto prima di arrivare in aula, «sacrificato sull'altare di un accordo tra Togliatti e il salentino Aldo Moro che sa di beffa». In attesa della pronuncia dei giudici costituzionali per la nascita della Regione Salento, entità politico-amministrativa che dovrebbe scaturire dall'unione delle province di Lecce, Taranto e Brindisi, in fuga dalla Puglia, il movimento per la Regione Salento ha raggiunto il quorum dei consigli comunali rappresentativi di 600 mila abitanti il 13 dicembre scorso, e la richiesta di referendum è stata presentata in Cassazione il 20 dicembre. Le due richieste sono state accorpate dai magistrati, e ora la

parola spetta alla Consulta.

Compito di questa inchiesta è stato determinare il modo in cui vediamo noi stessi e di come vediamo l'Italia. Al termine di questo excursus storico-geografico-politico, due conclusioni mi sembrano d'obbligo: la prima è che ci rappresentiamo come una grande famiglia e non come patria e la seconda che siamo orgogliosi di essere italiani, ma lo siamo sempre meno delle nostre istituzioni.

Ma questa è pur sempre la terra dove siamo nati, dove si conservano le nostre memorie, e dove fioriscono le nostre speranze. E allora come non amarla? Come non desiderare per essa tutto il bene possibile? Per amarla però, non si deve indulgere più del dovuto con gli italiani, che vanno apprezzati per le tante doti individuali possedute ma meritatamente riprovati per il rarefarsi di qualsiasi virtù sociale pubblica; naturalmente non mancano le eccezioni così come non mancano coloro che in ogni tempo hanno saputo testimoniare un elevato senso civico, un'assoluta moralità politica, una totale dedizione al bene comune.

Se l'Italia esiste o meno, dipende da noi. Dall'idea che ne coltiviamo. E dalla volontà di cambiarla, se non ci piace.

## Ci hanno sostenuto fino ad oggi

Rosanna Abbà, Guida Abbadessa, Irene Acquaroli, Elena Actis, Marilena Adamo Sen., Franco Agliardo, Giuliano Agostini, Lorenzo Agostini, Luana Agostini, Luigi Agostini, Luigi Agostini, Patrizia Agostini, Luciana Agostini On., Carmelo Agostino, Walter Agrusta, Giuseppa Aiezza, Claudio Albanese, Marco Albanese, Claudia Albanesi, Rosanna Alberani, Roberto Alberghini, Monia Alberti, Anna Albertini, Claudio Albonetti, Walter Alesi, Fabiano Alessandrini, Saura Alfonsi, Diego Alhauque, Filippo Allegra, Elisabetta Allegrezza, Ivana Almanti, Alessandro Alongi, Sara Alonzi, Gregorio Alteri, Maria Teresa Altoria, Sonia Alvisi, Paola Alvitoli, Gabriele Amabili, Silvana Amati Sen., Francesco Eugenio Ameli, Marco Adamo Ameli, Eleonora Amici, Sesa Amici On., David Amico, Lorenzo Amisani, Aldo Amoretti, Patrizia Amurri, Chiara Maria Anastasia, Michele Andreana, Vittoria Angelici, Vittorio Angelici, Alessio Angelini, Gaetano Angelone, Gianni Annicchiarico, Roberto Anselmi, Ringo Anselmi, Antonella Antenucci, Rossana Appignani, Pompeo Aquilina, Giuseppe Arena, Pasquale Arena, Pasquale Arena, Carla Argento, Agostino Argulo, Giampaolo Ario, Roberto Arisaldi, Enzo Aronica, Mirco Artegiani, Boris Arturi, Gina Arzani, Michele Assael, Luciano Astolfi, Rossella Attimonelli, Cataldo Augenti, Pietro Aureli, Antonio Aurilio, Marco Avitabile, Sauda Mushi Awadh, Elisa Bacchella, Ornella Bachiglione, Renato Badellino, Fabio Badioli, Luciano Badioli, Mariangela Balfo, Giuseppe Baffert, Federico Baiamonte, Maria Angela Baiocchi, Luigino Baiocca, Gabriella Baldini, Nicola Balestra, Bruno Ballardini, Giovanni Bamatta, Aldo Banfo, Sergio Barbaccia, Daniela Barbaresi, Patrizia Barbaresi, Luisa Barberis, Marco Barbieri, Roberto Barbieri, Paolo Barbiero, Giuliano Barbolini, Giampiera Bardeglino, Paolo Bardetta, Pierpaolo Baretta On., Daniele Barki, Irene Barlocco, Elio Barnabà, Steve Barrella, Franco Barsali, Alberto Bartozzi, Iolanda Basilico, Barbara Bassetti, Fiorenza Bassoli Sen., Barbara Bastiani, Mariangela Batstico Sen., Claudia Battafarano, Francesco Battafarano, Michele Battafarano, Giovanni Battafarano On., Chiara Battista, Francesca Battista, Giancarlo Battistelli, Emilio Bauchiero, Lillo Bavastrelli, Luca Bazzano, Teresa Bellanova On., Franco Bellelli, Renzo Bellini, Valentina Bellini, Isabella Bellini Bressi, Carmela Bellinvia, Nicola Belle, Stefano Bellomo, Guelfo Benelli, Aldo Benfatto, Romano Benini, Giorgio Benvenuto, Ottaviano Berardino, Ottaviano Berardino, Giorgio Berdini, Maria Teresa Berdini, Giorgio Berloffa, Valentina Bernocchia, Giovanna Bernardi, Marco Bernardini, Giuseppe Berretta On., Sonia Berrettini, Alessandro Bertaglia, Simone Bertin, Ornella Bettagno, Franco Bettoni, Alessio Bevilacqua, Lino Bevilacqua, Lory Biagini, Annamaria Bianchi, Matteo Bianchi, Stelio Bianchin, Matilde Bidetti, Andrea Biekar, Raffaella Bilgini, Franco Biondelli Sen., Piero Bitetti, Matteo Bitti, Matteo Bitti, Giorgio Bizzarri, Piero Blasi, Mario Boaretto, Luigi Bobba On., Antonio Boccuzzi On., Brunetto Boco, Stefania Bollati, Chantal Bomprezzi, Salvatore Bonanno, Valentina Bonci, Gaetano Bonetti, Cesare Bonetti, Enzo Bongiovanni, Sabrina Boni, Ugo Boni, Giuseppe Bonura, Paolo Bordi, Michele Borda On., Maurizio Borelli, Stefano Borgatti, Selena Borgna, Antonio Bori, Francesco Boria, Stefano Bornigia, Giovanni Borraccini, Roberta Bortone, Serena Bortone, Carlo Bartolf, Davide Giuseppe Boschetti, Michele Carlo Boschetti, Mario Fabio Boschetti, Luca Bosonetto, Luisa Bossa On., Antonio Botta, Paolo Botti, Lorella Bovara, Pina Bovara, Daniela Bracchi, Marco Bracca, Chiara Braga On., Gianfranco Branchetti, Giulia Brandolini, Sandro Brandolini On., Corrado Breglia, Gianclaudio Bressa On., Roberto Briganti, Sergio Briguglia, Luigi Brossa, Lucio Brunello, Antonio Bruni, Luca Bruni, Remo Bruni, Carlo Alberto Bruno, Donatella Bruno, Antonio Bruzese, Filippo Bubbico Sen., Vanja Bucci, Enzo Buda, Michele Buda, Giuseppe Buonadonna, Paola Buonanno, Simona Buonanno, Franca Burlini, Alessandra Burtoli, Mauro Burtoli, Vittoria Burtoli, Giovanni Burtone On., Federica Busato, Gianluca Busilacchi, Ivo Bussacchini, Alessandra Buzzacchino, Massimo Cabiati, Sabatino Cafanelli, Lucia Cafarelli, Marcello Cafaro, Nello Caiazzi,

Patrizia Caiozzi, Silvia Colandrelli, Barbara Calegon, Patrizio Caligiuri, Pina Calisti, Sara Calisti, Giulia Calvisi On., Serafina Camastra, Maurizio Cambiotti, Antonio Camela, Silvia Camela, Barbara Comeli, Rossano Camellini, Edoardo Cammarata, Giuliano Campana, Giuliano Campana, Gianfranco Campanari, Manuela Campanella, M. Virginia Campoliti, Andrea Camporese, Matteo Canapa, Francesco Cannata, Virgilio Cannella, Donatella Cannizzaro, Elena Maria Cantalamessa, Andrea Cantori, Antonio Canzian, Fausto Capannelli, Massima Vapanelli, Angelo Capodicasa On., Paola Caporale, Giorgio Cappelli, Claudio Caprara, Gabriella Capretti, Maria Antonietta Capriotti, Nino Capriotti, Pia Capriotti, Serena Capriotti, Dante Capriulo, Matteo Capuani, Arcangelo Caputa, Floriana Caramia, Paolo Carozzone, Rossella Cardarelli, Giovanni Cardagna, Nicola Cardellicchio, Marilena Cardello, Egidia Cardinali, Antonella Carella, Anna Caresa, Daniela Carlà, Ivania Carletta, Gabriele Carlini, Claudia Carlino, Alfiera Carminucci, Patrizia Carota, Sergio Carozza, Giampiero Carpo, Alessio Cartocci, Giuseppe Casadio, Lorenzo Casagrande Albano, Paolo Casoli, Pietro Caserta, Vincenzo Casone, Alcide Castellucci, M. Concetta Castiglione, Francesco Castrignano, Salvatore Castrignano, Stefano Catiguanò, Antonello Cattarelli, Marco Causi On., Claudio Cavaliere, Mario Cavallaro On., Gianluca Cavalli, Giuliano Cazzola On., Mariano Ceccarelli, Marilena Ceccarelli, Luciano Cacchetti, Federico Ceconi, Enrico Ceccoliti, Antonietta Celani, Massimo Celegato, Barbara Celegon, Aldo Celestino, Tarcisio Cellini, Rosario Cellura, Miriam Celoni, Isabella Censani, Lorenzo Censani, Domenico Censori, Pasquale Centin, Centro Alimentare Vagnoni Due, Annamaria Cerolini, Enrico Cerrata, Giulia Cerrata, Guido Cerretti, Silvia Cerretti, Daniele Cerri, Manuela Cerulli, Attilio Cesarano, Luciana Cesaroni, Maurilio Cestarelli, Natalio Chiappa, Amerigo Vespucci Chiodi, Carmine Chiodi, Raffaella Chiodi, Simona Chiovini, Vittorio Chiummo, Ettore Ciabattini, Giuseppina Ciabattini, Giulia Ciampi, Claudio Cianca, Giovanna Ciarlatani, Morena Ciarrocchi, Giuseppe Ciarrocchi, Bruna Cibrario, Andrea Cicchi, Federica Cicchi, Maria Cicchi, Nadia Cicchi, Donatella Cicconi, Giuseppe Cicconi, Marinella Cicconi, Ferdinando Ciccopiedi, Antonino Cicciello, Carlantonio Cifollini, Ilaria Ciniere, Enrico Cinquantini, Ciro Ciotola, Seltimio Ciotti, Daniele Cipoloni, Antonietta Ciruolo, Giuseppe Ciruolo, Italia Cirib, Danilo Ciribeni, Alice Ciulla, Italo Cocci, Francesca Coccia, Maria Coccia, Nazareno Coccia, Luigi Cocilovo On., Cristian Cocivera, Filippo Cocivera, Lucia Codurelli On., Domenico Cognetti, Vincenzo Cognetti, Antonino Colagioia, Sandra Colagioia, Sandro Colagioia, Matteo Colaninno On., Antonino Calapinto, Giancarlo Collina, Sandro Colombo, Serena Colonna, Anna Maria Colonnella, Giuseppe Colonnella, Leonardo Colonnella, Luigino Colonnella, Francesco Colonnella, Pietro Colonnella, Franca Coltella, Cosimo Colucci, Francesco Comi, Mauro Comi, Zefferino Compagnoni, Danilo Concetti, Giuseppe Contenta, Antonio Conti, Claudia Conti, Nadia Conti, Davide Continella, Salvatore Contino, Marina Convertino, Gianni Copelli, Filippo Coppola, Cinzia Cardivani, Anna Corelli, Matteo Cori, Matteo Cori, Franco Corizzato, Stefano Corradetti, Alessandro Corradetti, Corrado Corradi, Luca Correati, Lucia Corsi, Simonetta Corsi, Paolo Corsini On., Luigi Corvisieri, Paola Costa, Umberto Costamagna, Amelia Costantini, Amedeo Collino, Pierino Crema, Laura Cremolini, Giuseppe Cricenti, Roberto Crippa, Gianni Crisafulli, Piero Criso, Michelé Crispo, Francesco Crocebella, Veruska Crocetti, Francesco Crudo, Benedetta Cucci, Giovanni Cucinatta, Oleg Curci, Ivano Cursi, Vincenzina Curti, Caterina Cutsialas, Luigi Dal Cere, Giancarlo D'Alessandro, Gabriele Dalu, Luciana Dalu, Pierfrancesca Damasco, Maria Teresa Damiano, Cesare Damiano On., Camillo D'Amico, Domenico D'Angeli, Michela D'Angelo, Luisa Danieli, Olga D'Antona On., Sergio D'Antoni On., Alessandra Dardes, Franco De Amicis, Emidio De Angelis, Roberto De Angelis, Rosanna De Angelis, Marco De Angelis, Emilia De Biasi On., Adriana De Bosis, Maurizio De Carli Maurizio, Sonia De Cosmis, Francesco De Girolamo, Luciano De Gregorio, Italo De Luca, Corrado De Marzi, Gaetano De Monte, Gennaio De Pasquale, Giampiero De Pasquale, Grazia De Pasquale, Rosa De Pasquale On., Franco De Ponzio, Michele De Rose, Francesca De Santis, Piero De Santis, Alessio De Vecchis, Alessio De Vecchis, Lucia Decorato, Sabrina Del Gesso, Elisabetta Del Giovane, Fabio Del Giudice, Manlio

Del Giudice, Paola Del Prete, Arianna Del Treste, Silvia Del Vecchio, Santo Della Valpe, Rosa Della Sbarba, Paolo D'Erasmus, Angelo D'Ercole, Domenico D'Ercole, Ercole D'Ercole, Ernesto D'Erri, Giorgia D'Errico, Federica D'Errico, Massimiliano Di Bartolomeo, Antonio Di Battista, Cosimo Di Bello, David Di Bianco, Michela Di Biase, Leonardo Di Cialla, Mario Di Carato, Alessandro Di Cori, Alessandro Di Cori, Antimo Di Francesco, Nicola Di Francesco, Piero Di Giacomo, Fabiano Di Girolama, Emanuele Di Gregorio, Paola Di Iulio, Paolo Di Iulo, Giorgio Di Leone, Anna Maria Di Lorenzo, Patrizia Di Luigi, Francesca Di Maggio, Antonio Di Maio, Marco Di Marco, Morena Di Nella, Stefano Di Niola, Annarita Di Paolo, Giorgio Di Pietro, Giovanni Di Pietro, Matteo Di Pietro, Michela Di Pietro, Nicoletta Di Placido, Giovanna Di Raimondo, Rita Di Rocco, Anna Di Sarno, Giacomo Di Sarno, Lidia Di Sarno, Ennio Di Silvestro, Panfilo Di Silvio, Alessandro Di Sora, Augusto Di Stefano, Roberto Di Stefano, Lamberto Di Troglia, Vincenzo Di Venosa, Luigia Di Virgilio, Eugenio Di Vito, Quinzio Diva, Antonella Dolcemascolo, Maurizio Don, Massimo Donadi On., Franca Donaggio Sen., Stefano Donghia, Matteo Donninelli, Ezio Donzelli, Dafne D'Orazio, Maria Dos Santos, Pierluigi D'Ovidio, Giuliano Draghini, Eva Duca, Fausto Durante, Emanuele Durante, Mohammed El Hasani, Daniele Errera, Sandra Esposito, Gianni Esposito, Silvano Evangelisti, F.lli Molino s.a.s., Stefano Fabbiano, Camilla Fabbri, MariaBruna Fabbri, Pietro Fabbri, Giovanni Fabiani, Alessandro Fabiotti, Leonardo Fabrizi, Candida Facchini, Angela Faccinnetto, Manuela Facco, Fabiana Faiella, Luigina Faiola, Rossella Falace, Giampiera Falasca, Anna Maria Falgiani, Cristiana Falgiani, Andrea Falleroni, Fulvio Fammoni, Crisman Fanesi, Bruno Fantini, Giulio Fantuzzi, Angelo Farano, Camilla Faretra, Elisabetta Faretra, Fabio Faretra, Francesco Faretra, Giovanni Farina, Gianni Farina On., Enrico Farinone On., Alessandro Farnesi, Renzo Fassina, Stefano Fassina, Piergiorgio Fassini, Piero Fassino On., Giuseppe Fasto, Gilberto Fattori, Lino Fava, David Favia On., Valerio Fedeli, Pierluigi Federici, Alberto Felici, Angelo Feliziani, Marilena Feliziani, Fabio Ferrari, Fulvio Ferrari, Tiziana Ferrari, Pierangelo Ferrari On., Giuliana Ferraro, Remo Ferrero, Anna Ferrero, Mauro Ferrero, Alessandra Ferretti, Alessandra Ferretti, Stefania Ferri, Ivano Ferrucci, Emanuele Fiano, Enza Fiosconaro, Antonia Ficcadenti, Valentina Filippetti, Stefano Filippini Lera, Marco Filius, Giacomo Finanziere, Lorenzo Fierdelmondo, Giuseppe Fiorentino, Nunzia Fiorenza, Daniela Fiorile, Giuliano Fiorini Rosa, Massimo Fiorio On., Dario Fiorito, Enrico Fiorino, Gianni Florido, Alberto Fluvi On., Giampaolo Fogliardi On., Vera Nocentini Fondazione, Giuseppe Fontana, Giuseppe Fontana, Paolo Fontanelli, Simone Forcella, Marco Forcelloni, Giuseppe Fornaro, Laura Fornaro, Zoello Forni, Alessia Fracassa, Luciano Fragasso, Elena Franco, Antonella Frascarelli, Elena Fraternali, Maria Pia Fratini, Laura Froner On., Pietro Fulco, Daniele Funari, Massimo Fusini, Emilio Gabaglio, Spartaco Gabellini, Mattia Gabriele, Maria Gabrielli, Giacomo Gaggiotti, Silvia Gaggiotti, Adriana Gagliardi, Claudia Gagliardi, Maria Gagliardi, Riccardo Gagliardi, Salvatore Gagliardi, Nicola Galante, Luciano Galli, Massimo Galli, Vittorio Gallo, Mimmo Gallone, Vittorio Gamba, Giuseppe Ganio Mega, Laura Garavini On., Enzo Garbetti, Olgher Gargioni, Ares Garolla, Valentina Garolla, Massimo Garritano, Attilia Garziera, Federico Gasparella, Ida Gasparretti, Piero Gasperoni, Giuliano Gatti, Maria Grazia Gatti On., Ilaria Gatto, Sergio Gaudio, Sergio Gaudio, Andrea Gemellaro, Franantonio Genovese, Alessandro Genovesi, Luigi Gentile, Luigi Gentile, Ubaldo Gentile, Patrizia Germini, Rita Ghedini Sen., Eugenio Ghignoni, Roberto Ghiselli, Manuela Ghizzoni On., Carla Giaccogliani, Emilia Giaccchetti, Luca Giachello, Francesco Giacinti, Gianni Giacobelli, Andrea Giacomoni, Stefania Giannarini, Giorgio Giancamilli, Enzo Giancarli, Isabella Gianelloni, Michele Giangreco, Anna Maria Giannetti, Francesco Giannuzzi, Mauro Giansante, Giuseppe Giardino, Laura Giardini, Patrizia Giarratano, Tullio Giarratano, Romano Gilardi, Dario Ginefra On., Cinzia Giobbi, Marco Giobbi, Roberto Giobbi, Alberto Giombetti, Marco Giordano, Salvatore Giordano, Giampiero Giorgi, Andrea Giorgis, Laris Giostra, Sandro Giovannelli, Roberta Giovannini, Valerio Giovannini, Roberto Giovannozzi, Giovanni Girauda, Stefano Girolami, Gilberio Giuffrida, Ludovica Giuliani, Giuseppe Giulietti On., Riccardo Giunchi, Alberto Giusti, Massimo Giusto, Elena Glontea, Maria Luisa Gnechci On., Valeria

Gobbi, Gianluca Goffi, Stefano Gori, Graziano Gorla, Donata Gottardi, Sandra Gozi On., Fausto Gozzi, Cristina Grassetto, Francesca Grassetto, Katuscia Grassi, Barbara Greco, Alessandro Gregori, Sabrina Gregori, Giulia Grenno, Milva Grifoni, Elisabetta Grilli, Giuseppe Grisorio, Paolo Grassi, Sergio Grottini, Yoanna Gruszka, Giampaola Gualla, Bruno Guarneri, Fausta Guarriello, Giovanni Guerisoli, Mauro Guzzonato, Susanna Hysa, Claudio Iannilli, Davide Imola, Simonetta Imperia, Renzo Innocenti, Giuseppe Intorre, Marilina Intriero, Filippo Invernizzi, Vittorio Iobbi, Silvia Ionna, Emanuela Iops, Claudio Iorio, Luisa Isidori, Maria Isola, Marco Iustini, Berardino Iuvalš, Ilaria Jacquier, Paola Juliani, Paola Juliani, Angela Kalaydian, Daniel Kocinski Leali, Ottavio La Cosella, Piero La Corte, Lucia La Gioia, Vera La Monica, Giancarlo La Rocca, Antonio Iacopa, Giuseppe Laddomada, Mariano Laddomada, Felice Lafranceschina, Gabriella Lagalla, Lorena Lagalla, Maria Grazia Lagan... Fortugno On., Anna Maria Laghi, Angelo Lana, Patrizia Lanciotti, Tommaso Landi, Adele Laneri, Rocco Larizzo, Gianluca Lattanzi, Marcello Lattanzi, Donatella Laudadio, Dario Laurenzi, Graziano Laurenzi, Giuseppe Laureti, Sandra Laureti, Giuseppe Laureti, Luigi Lauriola, Fabio Lavagno, Mario Lazzari, Giuseppe Lazzaro, Marina Lelli, Annarita Lemma, Nunzia Leone, Alberto Leoni, Gabriella Lepre, Maddalena Lepretti, Stefano Lepri, Simone Lesli, Pomponio Letizia, Enrico Letta On, Andrea Lezzi, Vinicia Liberati, Michele Iangelo Liguori, Giuseppe Limuti, Maria Lingenti, Antonio Liotta, Franco Liso, Fernando Liuzzi, Pietro Giuseppe Liverotti, Teobaldo Liverotti, Licio Livini, Pino Lo Bello, Chiara Lodeserto, Emanuele Lodolini, Giovanni Lollì On., Aladino Lombardi, Daniele Lombardini, Loredana Lonati, Loredana Longhin, Loredana Longhin, Emilio Longobucco, Gino Lopapa, Massimo Lorenzetti, Angelo Lorusso, Mario Lovelli On., Lino Lovatti, Mimmo Luc... On., Giampietro Lucadei, Giuliano Lucarini, Alessandro Lucciarini, Valerio Lucciarini, Tonina Luccioni, Valentina Luchetti, Andrea Lulli On., Andrea Lumino, Giampaolo Lupi, Francesco Lupi, Emidio Lupini, Giuseppe Lupoi, Claudio Maderloni, Marianna Madia On., Ettore Maffei, Antonio Magazzino, Maddalena Maggi, Alessandra Maggiani, Marcella Maggio, Lorenzo Magi Galluzzi, Francesco Magni, Tiziana Magr, Filippo Maimone, Mario Maimone, Vincenzo Maio, Manuel Malaspina, Gabriella Malavolta, Cristina Mallarè, Marco Maloigia, Alessandro Malpiedi, Luciana Mancin, Cinzia Mancinelli, Federico Mancinelli, Santina Mancinelli, Marco Mancini, Nicola Mancini, Riccardo Mancini, Francesca Mandolesi, Emidio Mandozzi, Pino Mandr..., Italo Manera, Giuseppe Mangiaforte, Luca Mangiucco, Alberto Manzini, Riccardo Maraga, Giuseppe Maranzano, Fabio Marcatili, Luigi Marchetti, Paolo Marchionne, Virginia Marci, Giuseppe Marconi, Marco Marconi, Umberto Marconi, Marino Marcozzi, Sonia Marcozzi, Giuseppe Marcucci, Marianna Marcucci, Ena Marek, Donatella Marella, Gianni Marengo, Andrea Margheri, Federica Mariani, Angelo Marinelli, Massimo Marinelli, Livia Mariotti, Luigi Mariucci, Ubaldo Maroni, Teresa Marotta, Annamaria Martelli, Giuseppe Martelli, Concetta Martelloni, Roberto Martinetto, Luigi Martino, Andrea Masala, Donatella Mossarelli, Antonio Massi, Bruno Massi, Pasquale Massimi, Guglielmo Massucci, Giuseppe Mastrangelo, Roberto Mastrangelo, Antonietta Mastronardi, Guido Mastrosanti, Stefano Mastravincenzo, Anna Sasine Maswi, Michele Matassa, Simona Matassi, Micol Mattei, Donella Mattesini On., Graziana Maurizio, Luigi Maurizio, Cristian Mazzoni, Patrizio Mecacci, Aldo Mecozzi, Agostino Megale, Giovanna Melandri On., Simona Mele, Giuseppe Mellone, Leonardo Meloni, Stelilio Meloni, Luisella Melotti, Matilde Meniccozzi, Piero Mennò, Ugo Menziani, Alessio Mercanti, Genny Mercuri, Gianni Andrea Merella, Mirko Merletti, Pietro Merlino, Giorgio Merlo, Giovanni Merolla, Matteo Meroni, Marco Miccoli, Vincenzo Miceli, Emanuele Micelli, Alberico Micillo, Annamaria Micillo, Gino Micozzi, Maria Nicola Miglioia, Angela Migliasso, Ivano Miglioli On., Claudia Mignucci, Dringa Milito Pagliara, Giuseppe Mimissale, Angelo Minardi, Primo Minelli, Daniela Minetti, Roberto Minetti, Sabrina Mingarelli, Sabrina Mingarelli, Daniela Minnetti, Franco Mirabello, Renzo Miroglio, Antonio Molina, Francesca Molina, Alessandro Molitani, Carla Monachesi, Marco Monaldi, Vincenzo Monaldi, Simona Montagnino, Antonio Montagnino On., Ferdinando Montaldi, Rosanna Montalto, Sonia Mantallo, Luigi Francesco Montanini, Matteo Montanini, Bruno Montecchia, Tobia Morandi, Roberto Morassut On., Alberto Mario Morbidelli,

Luigi Paolo Morea, Antonietta Morello, Avio Moretti, Carla Moretti, Roberta Moretti, Marco Mori, Serenella Moroder Guarna, Enrico Moroni, Francesco Morresi, Giuseppe Morrèsi, Aldo Marrone, Domenico Mosca, Alessia Mosca On., Luigi Mossino, Carmen Motta On., Della Murer On., Adriana Murri, Teodoro Muscogiuri, Adriano Musi Sen., Rita Musolesi, Gabriele Napoletani, Sergio Napoletani, Maria Aurora Nardini, Franca Narducci On., Alessandro Natalini, Pietro Neno, Paolo Nerozzi Sen., Chiara Nespoli, Giovanni Nicastri, Eriberto Nico, Luigi Nicolais On., Fabio Nicolucci, Andrea Nigro, Giusy Nisi, Gianfranco Nitti, Mario Nobile, Francesca Nocchi, Matteo Novelli, Cosimo Nume, Alfonso Oddo, Renzo Offidani, Dino Oggiano, Alessandra Ometti Tronelli, Michele Orefice, Maria Stella Origlia, Roberta Orlandi, Andrea Orlando On., Roberto Orsatti, Matteo Orsini, George Oteng, Silvia Ottavianelli, Augusto Ottaviani, Giuseppe Pacetti, Claudia Paci, Mauro Paci, Sara Paci, Massimo Pagliarini, Adele Pagliuca, Giovanni Paladini On., Rocco Palaia, Francesca Palanca, Piero Palantrani, Simonetta Palermi, Fernando Palestini, Nicola Palladino, Stefania Palli, Carla Palmieri, Candida Palmioli, Teresa Palmisani, Antonio Palmisano, Luca Palmisciano, Barbara Palmisciano, Manuela Palmisciano, Paoloantonio Palumbo, Maria Pandolfino, Salvatore Panetta, Patrizio Panichi, Francesco Panza, Giampaola Paoletti, Enzo Pappalettera, Cristian Pardossi, Benedetto Paris, Corrado Parise, Salvatore Parisi, Donato Parla, Alice Parma, Clelia Parrinello, Emanuele Parrinello, Adriano Pasiani, Adriano Pasqui, Gianfranco Pasquini, MariaPia Passeri, Egidio Pastore, Stefano Patriarca, Roberto Pedanzoni, Angelo Pedone, PEGA ITALIA srl, Carlo Pegorer, Valter Peirani, Giacomo Pelagalli, Ena Pellei, Sarah Pelliccia, Paolo Pellicciaro, Melania Pelliccioni, Melania Pelliccioni, Armando Pellita, Lionello Pellizzer, Alessandro Pensa, Gianna Pentenero, Roberto Antonio Pepe, Annalisa Pepe Esposito, Giorgio Peppucci, Paolo Perazzoli, Fulvia Perini, Ivano Perini, Sergio Perino, Damiano Perna, Marina Perolti, Aronne Perugini, Adalberto Perulli, Fabrizio Persiri, Piero Pessa, Teresa Patrellese, Olimpia Petrucci, Claudia Petrucci, Giovanni Petrucci, Agostino Pettinari, Marco Pettinari, Alessandro Pezzoli, Vittorio Pezzoli, Anna Rosa Piacenti, Michele Piangiamore, Alfio Picchioni, Roberto Piccinini, Giancarla Piccoli, Pietro Picone, Marco Piccozza, Francesco Pierdominici, Marco Piermarini, Patrizia Piermarini, Luca Piermartiri, Simone Pieroni, Manuela Piersimoni, Irma Pignati, Leana Pignedali Sen., Annarita Pignoloni, Emilio Pignoloni, Marisa Pignotti, Federica Pilon, Luigi Pinchiaroglio, Paola Pirani, Maurizio Piroli, Alessandro Pisano, Gianni Pittella, Emiliano Pittueo, Franca Piunti, Luigi Piunti, Ilva Piusi, Giuseppe Pizi, Luciano Pizzetti On., Paolo Pizzilmini, Giuseppe Plomitello, Edvige Polidori, Lara Polidori, Roberto Polidori, Luigi Politano, Loana Pollastrelli, Giovanni Pollastrini, Biagio Pollastrini, Fabrizio Pomes, Gianluca Pompei, Emilio Pompili, Anna Maria Pomponio, Concetta Pomponio, Cataldo Portacci, Simonetta Portelli, Vincenzo Posa, Federico Pragliola, Giuseppina Pratoni, Francesco Previti, Gianni Principe, Giuseppe Priolo, Domenico Proietti, Francesco Proni, Primo Properzi, Elisa Puddu, Giuseppe Puglisi, Ennio Quaglietta, Daniela Quaresima, Alessandro Quartarone, Cinzia Quinzì, Massimiliano Quirico, Antonio Rabasca, Mariano Rabino, Fausto Raciti, Aldo Ragni, Lyla Rajani, Ilaria Romazzotti, Elisabetta Rampi On., Roberta Ranalli, Luciano Ranghino, Giuseppe Rao, Simone Ratti, Domenico Re, Giorgio Reato, Giovanni Recchia, Pietro Recchia, Emanuela Rellini, Mauro Renzi, Alessia Renzi, Fausto Renzi, Daniela Restauri, Mauro Riccardo, Andrea Ricci, Giancarlo Ricci, Renato Ricci, Roberto Ricci, Livia Ricciardelli, Marco Ricciardi, Laura Rimi, Enzo Rimicci, Mattia Rinaldi, Ilde Rini, Italo Rini, Andrea Risitano, Associazione Risorsa, Claudia Rizzo, Noris Riva, Antonio Rizzo, Giordana Rizzo, Alessandro Rocchetti, Sandro Rocchetti, Giorgio Rocchi, Nicoletta Rocchi, Elio Rocco, Luciana Rocconi, Giulia Roganfini, Giorgio Roilo Sen., Andrea Rollin, Mirco Romanelli, Alberto Romani, Gerardo Romano, Viola Romano, Claudio Romanucci, Elisabetta Romei, Roberto Romei, Giuseppe Romito, Simone Ronchetti, Barbara Ronchetti, Nicoletta Rosati, Ettore Rosato On., Andrea Rosenthal, Daniela Rosica, Sandra Rosica, Sabina Rossa On., Francesco Rossetti, Giulia Rossetti, Desideria Rossetti, Flavia Rossetto, Carlo Rossi, Roberta Rossi, Sauro Rossi, Patrizia Rossini, Daniele Rossini, Anna Rossomanda On., Valeria Rota, Francesco Rotondo, Teresa Rotondo Dottore, Gilardi Rottano, Elena Roveta, Vincenzo Rovito,

Angelo Ruffo, Alessandro Ruggini, Vincenzo Runza, Carmine Russo, Nicola Russo, Rossella Russo, Armando Russo, Pina Rutolini, Mariella Sabatini, Daniela Sabbatini, Caterina Saccente, Maria Jos' Saccente, Filippo Sacchetti, Rossella Sagripanti, Giuseppe Salerno, Luigi Salmaso, Luca Salvatorelli, Clara Salviato, Giovanni Salvucci, Marilena Samperi On., Giancarlo Sangalli, Riccardo Sanna, Gabriella Santavenere, Giuliano Santelli, Paolo Santini, Salvatore Santomasì, Daniela Santoni, Lucilla Santostasi, Gaetano Sapia, Corrado Sapino, Paola Saraceno, Stefania Sargentoni, Sergio Sarra, Maurizio Sarti, Luciano Sartoretti, Luca Savini, Daniela Sbröllini On., Giuseppe Scabaro, Fernando Scaduto, Barbara Scaramucci, Andrea Scarchilli, Gianfranco Scarciotto, Barbara Scarinci, Cosimo Scarnera, Albino Scarpantoni, Gianni Scarpetti, Amalia Schitru On., Luigi Scimia, Maria Pia Scoccia, Giuseppe Scoccimarro, Sacha Scalpito, Nicola Scriva, Vincenzo Scudiere, Veronica Scutto, Francesco Scurini, Elisabetta Secchi, Laura Seidita, Maria Sellitti, Marina Sereni On., Andrea Serra, Mauro Serrau, Laura Servadio, Michele Sette, Argentina Severini, Maria Severini, Carlo Sforza, Mariagiorgia Sforza, Ugo Sgrossa, Elda Siano, Antonia Silenzi, Nicoletta Silenzi, Fabiola Silvestri, Luigi Silvestri, Roberto Silvestri, Valentina Silvestri, Luciano Silvestri, Luciano Silvi, Gianfranco Simoncini, Marco Simonelli, Maurizio Simoni, Raffaele Siniscalchi, Alessandra Siragusa On., Sergio Sisto, Roberto Smedile, Lorenzo Sacci, Alberto Soffiati, Serena Soleggiati, Egidio Solfrizzi, Patrizia Sonnino, Margherita Sorge, Giuseppe Soricaro, Ilvo Sorrentino, Vincenzo Spacca Paniccio, Marianna Spaccasassi, Cosmano Spagnolo, Barbara Spinelli, Giampiero Spinelli, Massimo Spinelli, Giancarlo Spinuzzi, Stefania Spizzichino, Simone Splendiani, Valeria Splendiani, Renato Spolaor, Alberto Spreca, Cinzia Spurio, Maurizio Spurio, Roberto Spurio, Marisa Squarzony, Levino Stanisci, Giuseppe Stasola, Andrea Stefanelli, Caterina Stortini, Stefano Stracci, Enrico Straccia, Federica Straccia, Marco Straccia, Leonetto Strambi, Ivano Strizzolo On., Antonio Sucamele, Filippo Tabb, Gaetana Tabb, Nazzarena Tocconi, Carmelo Taglio, Simonetta Talamonti, Ede Talanga, Gianluigi Tamburri, Vania Tamburri, Domenico Tampellini, Maria Grazia Tampieri, Peppino Tarsi, Paolo Tartaglino, Luca Tassi, Emanuele Tatulli, Luca Riccardo Tebaldini, Salvatore Tedesco, Vincenzo Tedesco, Gabriella Tempobono, Antonio Terenzi, Riccardo Terzi, Mary Tidei, Gino Tinucci, Anna Tirozzi, Adelmo Tocchi, Barbara Toce, Daniela Todarello, Fabrizio Tola, Pierluigi Talaro, Diana Toma, Enzo Rocco Toma, Olimpia Toppi, Stefania Torchiarella, Giuseppe Torricella, Paola Torrisi, Ada Toschi, Maria Teresa Tosoni, Jean Leonard Toudi On., Angela Tozzi, Marco Traini, Venturino Traini, Fausta Tramontana, Melody Tranceria, Nicola Tranfaglia, Stefano Trappetti, Carlo Emanuele Trappolino On., Luigi Travaglini, Stefano Tretta, Tiziano Treu Sen., Danilo Trippetta, Rosina Trobbiani, Cristiana Troiani, Roberto Troiani, Stefano Troli, Federico Trambini, Michele Trotta, Marco Trovarelli, Gianluca Tucci, Gilda Tulli, Maria Tullio On., Goffredo Turchetti, Teresa Turco, Massimiliano Turricelli, Pietro Ubaldi, Piera Ubbi, Graziano Urbanati, Antonio Ursi, Gabriele Vacca, Gianluca Vagnorelli, Domenico Vagnoni, Francesca Vagnoni, Umberto Vairano, Renato Vallesi, Ferruccio Valletti, Giovanni Valli, Marcello Villorani, Pompeo Vallorani, Sara Valmaggi, Alvaro Valsenti, Marco Vannucci, Massimo Vannucci On., Rita Varacalli, Vincenzo Vecchia, Francesco Venere, Gianni Venturi, Alessandro Venturi, Alessandro Venufo, Giuseppe Verdoni, Matteo Verdoni, Canio Vergaglia, Gianni Vernetti, Elisabetta Vernoni, Angelo Vespa, Mariano Vesperini, Luigi Vianello, Franco Viano, Ludovico Vico On., Gino Viero, Deanna Vigna, Franco Villa, Giovanni Villani, Rosa Vilecco Calipari On., Sara Vinciguerra, Enrico Viola, Alfreda Vialante, Francesco Vialante, Mariano Viozzi, Primo Viozzi, Roberto Viozzi, Massimo Virgili, Vincenzo Visco Comandini, Igor Vita, Michela Vitali, Valeria Viozzi, Gianni Vizio, Piero Volpi, Giovanni Vonghia, Egidio Vozza, Enza Vullo, Viciane Wetchichev, Raul Witemberg, Lucia Zabatta, Romina Zago, Paola Zampini, Luciano Zarfati, Sergio Zavoli, Riccardo Zelinotti, Alessandro Zacchi, Floriano Zorzella.

**Grazie,  
La Rivista e l'Associazione Lavoro&Welfare**



## Le iniziative dell'Associazione

- **11 Marzo** *Lectio Magistralis On. Massimo D'Alema - ANCONA*
- **4-5-11-12 Febbraio** *Corso di Formazione Politica - JESI - SENIGALLIA*
- **31 Gennaio 2011** *Il settore dell'Auto nella globalizzazione. Tra Tutele e competitività. Tre casi a confronto: FIAT, CHRYSLER, VOLKSWAGEN (con la Fondazione Friedrich Ebert Stiftung) - ROMA*
- **16 Dicembre** *Lectio Magistralis Presidente Oscar Luigi Scalfaro ROMA*
- **7 e 28 Ottobre, 18 Novembre, 2 Dicembre** *Corso di Formazione Politica ROMA*
- **22 Luglio 2010** *Iniziativa promossa da Lavoro&Welfare Giovani  
Lo Statuto dei lavori: Quale scenario per i lavoratori nella società della globalizzazione (con i Giovani Democratici e Il segno Rosso) - ROMA*
- **12 Luglio 2010** *La corruzione come freno allo sviluppo (con l'Associazione IDEAS)*
- **2 Luglio 2010** *La previdenza tra manovra economica e prospettive di riforma - ROMA*
- **21 Giugno 2010** *Costituzione e Democrazia (con Area Democratica Piemonte) - TORINO*
- **21 Giugno 2010** *Call Center: Per non interrompere il cammino - ROMA*
- **17 Giugno 2010** *Iniziativa promossa da Lavoro&Welfare Giovani  
Il Lavoro nella manovra finanziaria - ROMA*
- **14 Giugno 2010** *Una Finanziaria che taglia lo sviluppo e l'occupazione - PERUGIA*
- **31 Maggio 2010** *Il ruolo delle parti sociali nella Costituzione - ROMA*
- **24 Maggio 2010** *L'Italia oltre la crisi. Viaggio tra realtà, idee e prospettive - FANO*
- **4 Febbraio 2010** *Lavoro regolare per un'agricoltura di qualità - ROMA*
- **29 Gennaio 2010** *Il territorio che vogliamo: analisi e proposte - Cupello (CHIETI)*
- **8 Gennaio 2010** *I fondi integrativi sanitari - VENEZIA*
- **24 Novembre 2009** *Ripartire dal Lavoro - ROMA*
- **11 Settembre 2009** *Diritto al lavoro e diritto alla salute: dalla ricerca alla applicazione completa (con Fondazione Alma Mater) - BOLOGNA*
- **1 Settembre 2009** *Seminario di presentazione della Scuola di Formazione - ASCOLI PICENO*
- **6 Luglio 2009** *Lavoro, Sicurezza, Salute - ANCONA*
- **30 Giugno 2009** *Differenze nei lavori, convergenza nelle regole - ROMA*

- **29 Giugno 2009** *La Pubblica Amministrazione tra esigenze di riforma e tentativi di risposte - BARI*
- **12 Giugno 2009** *Polo della meccanica: una nuova opportunità di crescita per il territorio - SAVONA*
- **22 Maggio 2009** *Salute e diritti in carcere - CAGLIARI*
- **11 Maggio 2009** *L'Europa Sociale: bilancio e prospettive - ROMA*
- **8 Maggio 2009** *Sicurezza sul lavoro. Le norme, la prevenzione, la formazione (con "La carovana per il lavoro sicuro") - TORINO*
- **4 Maggio 2009** *Uscire dalla crisi ripartendo dal lavoro - TERNI*
- **27 Aprile 2009** *L'evasione fiscale: vecchi e nuovi problemi. Quali proposte per una svolta - ROMA*
- **26 Aprile 2009** *L'Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro - CRISPIANO (TA)*
- **24 Aprile 2009** *I Nuovi Lavori (ambiente, ricerca, cultura, turismo) - ASCOLI PICENO*
- **20 Aprile 2009** *La previdenza complementare. Quali interventi per il rilancio - ROMA*
- **15 Aprile 2009** *L'acciaio è inossidabile, chi lo produce no - LABARO (ROMA)*
- **1 Aprile 2009** *Il lavoro nella globalizzazione (con Argomenti Umani) - ROMA*
- **14 Marzo 2009** *Dialogo Precario: chi salva la generazione senza paracadute? - TORINO*
- **13 Marzo 2009** *La riforma del processo del lavoro - ROMA*
- **9 Marzo 2009** *Il lavoro prima di tutto - BARI*
- **23 Febbraio 2009** *Rappresentatività e rappresentanza sindacale - ROMA*
- **6 Febbraio 2009** *La previdenza dei professionisti: quale riforma? - ROMA*
- **29 Gennaio 2009** *Combattere la precarietà, regolare la flessibilità (con Associazione 20 maggio) ROMA*
- **10 Gennaio 2009** *Adesso il lavoro - ASCOLI PICENO*
- **15 Dicembre 2008** *L'Unità possibile: crisi, sindacati, confederalità - ROMA*
- **15 Dicembre 2008** *Sicurezza sul lavoro - Attuare le leggi, migliorare la prevenzione, investire sulla formazione (con la "Carovana per il lavoro sicuro") - ROMA*
- **7 Novembre 2008** *Crisi finanziaria e Welfare: quale iniziativa politica e sociale - ROMA*

## LE GERENZE

**Direttore editoriale:** Cesare Damiano

**Coordinatore:** Piero Gasperoni

**Direttore responsabile:** Giorgio Franchi

**Responsabile di redazione:** Giorgia D'Errico

**Sede della redazione:** Piazza di Pietra, 34 - 00186 Roma  
presso Editoriale Il Ponte srl.

Tel. 06 69924022 - Fax 06 69780182

e-mail: giorgia.derrico@gmail.com

### **Direzione e amministrazione**

Editoriale Il Ponte Srl - Via Manara, 5 - 20122 Milano

Tel. 02 54123260 - Fax 02 45473861

e-mail: redazione@gliargomentumani.com

Codice Fiscale e Partita Iva: 12568620152

**Editing e impaginazione:** Alessandro Facchini, Claudio Iorio,  
Franco Lanzone, Marco Picozza, Federico Tomassi

**Stampa:** Tipografia Abbiati, via Padova 5, Milano

**Una copia:** 10 €

### **Sottoscrizione 2010**

Solo rivista: Italia 30,00 € – Estero 50,00 €

Sostenitore 100,00 € – Sostenitore Onorario 200,00 €

Per abbonarsi è possibile:

- effettuare un versamento sul ccp 94076353 intestato a Rivista Lavoro Welfare;
- tramite bonifico bancario IBAN IT20Y076 01032000 00094076353;
- connettersi al sito [www.lavorowelfare.it](http://www.lavorowelfare.it) e scaricare la scheda;
- telefonare o inviare un fax alla Sede della redazione (t. 06 6992.4022 fax. 06 6978.0182).

**Registrazione del Tribunale di Milano:** n° 71 del 11/02/2004

Poste Italiane Spa - spedizione in abbonamento postale

D.L. 353/2003 (conv. Inl. 27/02/2004 n. 46)

Art.1 comma1 DCB Milano.

Si accettano abbonamenti in ogni periodo dell'anno.

**Chiuso in redazione il 15 aprile 2011.**