

## WORKSHOP ASSOLOMBARDA-ASSTEL 19 luglio 2007

### “Il valore del Call Center per l’innovazione e la competitività del mercato: UN’OPPORTUNITA’ PER IL FUTURO”

Intervento Raffaele Nardacchione - ASSTEL

Innanzitutto un saluto e un “Grazie” da parte di Assotelecomunicazioni ad Assolombarda, al Gruppo Merceologico TLC, a quanti hanno accolto l’invito a partecipare a questo Workshop tanto come relatori o partecipanti alla Tavola rotonda, che rappresentanti di Istituzioni, Enti, Sindacati intervenuti per ascoltare. Ma un grazie va anche ai colleghi del Gruppo di Lavoro che ha definito gli obiettivi e i contenuti di questo evento, ampiamente esposti negli interventi di apertura. E proprio i colleghi del Gruppo di lavoro hanno deciso di affidare ad Asstel il compito di rappresentarli in questo mio intervento, mirato a sottolineare la qualità del lavoro e delle relazioni dei Centri di Assistenza alla Clientela (cd Call Center) che operano sul CCNL TLC, tanto all’interno delle Imprese esercenti servizi di Telecomunicazione che all’esterno come outsourcer delle stesse.

Dal momento della liberalizzazione del settore TLC ho personalmente avuto la sorte di vivere due start-up, In tutti e due i casi uno dei primi problemi posti è stato quello dell’Assistenza alla Clientela e, in entrambi i casi, tra “*make or buy*” la scelta è caduta sulla prima opzione: l’attività del Call Center, o meglio, di Customer Care nell’ambito del Customer Relationship Management (CRM), era considerata strategica per l’affermazione del nuovo Operatore-Impresa sul competitivo mercato delle telecomunicazioni, e l’Operatore-Addetto rappresentava il biglietto da visita verso la nuova clientela. E questo comportava una attenta selezione dei candidati, ma anche un immediato investimento in formazione di base, propedeutico all’inizio dell’attività e, poi, un aggiornamento periodico e costante. Solo successivamente, una volta consolidate le proprie strutture e caratterizzato il rapporto con la clientela tramite proprie strutture, quelle stesse Imprese di Tlc hanno deciso di ricorrere, per la ulteriore crescita (quindi, non tanto o non solo trasferendo all’esterno rami d’azienda, quanto sviluppando fuori dal proprio perimetro ulteriori posti di lavoro), ad Outsourcer specializzati: una scelta fatta non solo e non tanto per perseguire la riduzione dei costi, e per assicurarsi quella necessaria maggiore flessibilità che può derivarne, ma anche per creare una partnership con chi potesse assicurare qualità ed evoluzione della gestione della relazione con il cliente in linea con lo stile della singola impresa committente, comunque in un quadro normativo dei contratti di lavoro rispettoso della legislazione applicabile. Oggi quasi tutte le imprese del settore Tlc sono caratterizzate da un’organizzazione dei servizi di Customer Care in parte interni e gestiti direttamente, in parte esterni affidati ad Outsourcer qualificati.

E la cultura dell’attenzione alla clientela è tutt’oggi centrale:

- tanto nella formazione del personale,
- che nella misurazione delle performance e del livello di efficienza dei servizi erogati,
- che nel riconoscimento di Premi nella contrattazione di 2° livello (il Customer Satisfaction Index e il Customer Delight Index sono spesso utilizzati accanto agli indicatori economici di redditività).

L’elevata competitività che caratterizza il settore delle telecomunicazioni accentua la necessità di puntare sulle persone, oltre che sulle tecnologie. All’operatore telefonico è richiesto di ascoltare e rispondere ai bisogni dei clienti, guidarli nell’uso dei servizi, saper decidere quando far ricorso ad altre maggiori competenze offerte dall’organizzazione, assicurare tempestivi feedback al cliente, essere costantemente aggiornato, saper lavorare in team.

In un mondo caratterizzato sempre più dalla virtualizzazione dei rapporti tra cliente e fornitore, la gestione della relazione con il cliente è una professione che esige competenze specifiche crescenti e sempre più soggette alle evoluzioni dei processi e delle tecnologie.

In questo quadro diventa fondamentale una formazione che consenta all’operatore telefonico di acquisire via via le conoscenze necessarie (dei prodotti e servizi offerti, degli applicativi informatici

utilizzati per il CRM, dei principali pacchetti informatici, delle procedure operative e metodologie, dei principi di relazione con il cliente), per acquisire di pari passo le competenze richieste (teamwork, focalizzazione, comunicazione efficace, etc).

Questo spiega da un lato la professionalità richiesta a un operatore telefonico (o CSC o come altrimenti viene denominato a seconda delle Aziende e delle organizzazioni), dall'altra l'ineludibile programmazione di formazione che tanto le Società di Telecomunicazione che i relativi partners Outsourcer devono assicurare in forza delle particolarità tecnologiche del settore, della continua evoluzione dei prodotti e servizi, dell'alta competitività.

Sul piano professionale si è, quindi, passati dall'operatore centralinista al consulente telefonico, che evolve sino a quello di account-consultant su mercati come quello business delle grandi aziende. Il sistema di inquadramento previsto dal vigente CCNL del settore ben risponde al riconoscimento dei diversi livelli di professionalità dei lavoratori dei Centri di Assistenza: sino al 5<sup>o</sup> livello, come previsto dopo il rinnovo del 2005, per operatori forniti di capacità gestionali e professionali correlate ad elevate competenze specialistiche, sino al 6<sup>o</sup> per i Team Leaders. Alcuni accordi aziendali regolano poi gli inquadramenti adattando il dettato del CCNL con le specifiche situazioni ed esigenze organizzative.

Parallelamente i modelli organizzativi devono tener conto delle esigenze del cliente e, soprattutto laddove 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 curve di traffico giornaliera e di periodo delle richieste della clientela. Di qui la conferma del forte bisogno di flessibilità.

Infatti 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;
- necessariamente organizzata attraverso una programmazione delle risorse coerente con le attività previste e con i continui adattamenti (ancor più nelle fasi di start-up).

Il Contratto Collettivo delle telecomunicazioni, 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 lavoratori. La riprova è venuta dal recente processo di stabilizzazione dei contratti sulla base della cd "Circolare Damiano", con accordi sindacali che hanno previsto l'adozione del CCNL delle Tlc per circa 20.000 lavoratori.

Se il CCNL e la recente legislazione del mercato del lavoro hanno fornito una serie di strumenti nuovi, il settore delle Tlc, anziché sviluppare "precarietà", 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 corretto ricorso al contratto a tempo determinato (a), al part-time 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.

Il quadro dei risultati economici e quello normativo hanno consentito di dar vita, nei pochi anni di vita del settore liberalizzato e del CCNL, a un sistema di tutele lavorative definite con la contrattazione collettiva di primo e secondo livello (quest'ultima via via che ne maturavano e ne matureranno le condizioni in ciascuna realtà), allo sviluppo dell'occupazione (soprattutto femminile, pari a oltre il 60% degli occupati (b)) e delle condizioni di lavoro. Il Fondo di Previdenza Complementare "Telemaco"; il Premio di Risultato, le buone pratiche per la tutela delle lavoratrici madri (dai maggiori periodi di assenza retribuiti alla istituzione di turni agevolati, alla istituzione di alcuni asili): sono fatti che oggi qualificano e caratterizzano il settore.

Sono stati sviluppati e recepiti con le OOSS nel CCNL modelli di gestione dell'outsourcing e delle condizioni di lavoro ad esso collegato; sono stati implementati su ampio campione modelli finalizzati ad appurare le condizioni di lavoro in particolare nei centri di assistenza alla clientela; sono stati definiti sistemi di sviluppo professionale.

Un quadro complessivo ben lontano dall'equazione, trasformata in motto scandito ripetutamente nei cortei di qualche anno fa: "Call-Center = Cajenna della New Economy".

Ora ci troviamo ad affrontare una fase di maturità, che vede una contrazione significativa dei profitti degli operatori telefonici, forti interventi regolatori del legislatore e delle autorità nazionali ed europee, forti incrementi di costi per gli outsourcer che hanno aderito alla stabilizzazione dei dipendenti anche oltre le previsioni del Ministero, necessità sempre di forti investimenti per adeguamenti ed evoluzioni tecnologiche.

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 già in atto (part-time, contratto a tempo determinato, apprendistato, somministrazione) (c), 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.

#### Note

(a) Nel presentare ieri 18 luglio 2007 a Roma il Rapporto CNEL sul Mercato del Lavoro 2006, il prof. Dell'Aringa ha sottolineato " il determinante contributo dei Contratti a termine nella crescita dell'occupazione (doppio rispetto al 2005)"; è stato anche rilevato come 1/3 dei nuovi occupati a tempo indeterminato del 2006 provengano da un contratto a tempo determinato (e non genericamente dai "precari", come stamane ha scritto qualche organo di stampa).

(b) Il dato nelle Tlc sull'occupazione femminile risulta nettamente migliore di quello nazionale emerso dal citato Rapporto CNEL, tanto in termini di percentuale che di tenuta, mentre nel Paese risulta forte, pur in situazione di crescita dell'occupazione, la riduzione dell'occupazione femminile.

(c) Sempre nella presentazione del Rapporto CNEL il prof. Dell'Aringa ha sottolineato l'impatto positivo registrato sull'occupazione tanto a seguito della riforma Treu del 1997 che della cd Legge Biagi.

# I lavoratori dei Call Centers: Problemi e opportunità

*Giorgio De Michelis*

Università di Milano - Bicocca

*Luglio 2007*

## Premessa

- I call centers rappresentano una realtà ormai affermata in molte aziende private ed amministrazioni pubbliche.  
(> 330.000, operatori, 1,5% degli occupati in Italia)
- La definizione di una normativa riguardante il personale dei call centers non può fissare l'esistente, ma richiede una riflessione seria ed approfondita per stimolare la sua evoluzione.

## Osserviamoli senza pregiudizi

- Oggi ne sappiamo molto di più sui call centers e sul lavoro in essi
- Nel corso di questi dieci anni molte cose sono cambiate, e non tutte nel senso che ci attendevamo
- Alcune questioni rimangono comunque nella loro stringente evidenza

## Qualche dato

- Et  media
  - Operatori → 31 anni
  - Supervisor → 34 anni
  - Manager → 39 anni
- Donne
  - Operatori → 68%
  - Supervisor → 69%
  - Manager → 48%
- Laureati
  - Operatori → 24%
  - Supervisor → 39%
  - Manager → 58%

(Fonte: Customer Management Forum. Report Benchmarking 2006)

## I lavoratori del Call Center

- I nuovi operai massa

*oppure*

- Una classe molto particolare di lavoratori della conoscenza



## I servizi del Call Center

- In-bound
  - Assistenza tecnica
  - Assistenza contrattuale
  - Informazione commerciale
  - Cross-selling
- Out-bound
  - Campagne commerciali
  - Gestione pratiche
  - Campagne di retention



## La posizione dei Call Centers nelle imprese e negli enti pubblici

- In-sourcing
- Out-sourcing

## Tra Call Center e CRM

- CRM gestito dal solo call center
- CRM multi-canale, in cui il Call Center svolge una funzione centrale

## Alcuni punti fermi

- Ridurre il peso della formazione in entrata
- Sviluppare i sistemi a supporto degli operatori
- Definire i modelli professionali

## Un impiego temporaneo

- Dieci anni fa si pensava che i call centers sarebbero stati luoghi di lavoro temporaneo
- Ci si immaginava che i lavoratori dei call centers sarebbero stati studenti universitari che avevano bisogno di soldi

## percorsi

- I percorsi di carriera e di mobilità interni al contact center, orizzontali o verticali, sono 35% sia nel pubblico che nel privato.
- Il passaggio verso altre aree della stessa organizzazione avviene in una percentuale di poco superiore al 25%.
- Il 40% cambia organizzazione e/o tipo di attività

(Fonte: Customer Management Forum. Report Benchmarking 2006)

## Qualche cosa è andato diversamente

- Eppure oggi il problema è la stabilizzazione dei lavoratori dei call centers
- In molte situazioni non è facile disegnare percorsi lavorativi all'interno dell'azienda per i lavoratori dei call centers

## Il modello della professione

- Un ruolo chiave tra marketing e customer care
- Automatizzazione delle risposte semplici, concentrazione degli operatori sulle relazioni complesse e ad alto valore aggiunto
- Un'organizzazione del lavoro orientata alla qualità delle prestazioni



## Non basta la spinta alla stabilizzazione

- Non basta la spinta alla stabilizzazione
- Non si disegnano figure stabili senza dal loro qualità
- Serve una cultura del customer care diffusa
- Il modello professionale come esito di un percorso che comprende strategia, organizzazione e tecnologia



## Un circolo vizioso

- Se il lavoro non ha qualità, la stabilità è come una prigione
- Se il lavoro non è protetto, la temporaneità diventa precariato

## Un caso esemplare

- Un'outsourcer lombardo sta muovendosi in modo nuovo rispetto al quadro generale:
  - Studenti universitari
  - Contratti ad orario limitato
  - Un ambiente di lavoro impostato sui giovani
  - Si punta all'intelligenza più che all'addestramento

## Lavoratori della conoscenza

- Spesso i lavoratori della conoscenza hanno rapporti di lavoro di durata limitata:
  - Il caso della Loccioni
  - Il caso di McKinsey
- Si valorizza la conoscenza di cui è portatore il lavoratore
- Si valorizza il clima di un campus

## Un altro caso esemplare

- In un'azienda di trasporti del NordEst, al call center sono addetti gli autisti dopo anni di lavoro sulla strada:
  - Perfetta conoscenza di tutti gli aspetti del servizio
  - Prolungamento della attività lavorativa in una attività meno usurante
  - Liberazione di posti di autista per i più giovani

## Conclusione

- Evitiamo di fissare un modello di rapporto di lavoro che non può andare bene per tutti e forse non va bene per nessuno
- Sperimentiamo liberamente purché l'obiettivo sia la qualità del servizio ai clienti, dell'esperienza dei lavoratori

