



**assocontact**

ASSOCIAZIONE NAZIONALE DEI BUSINESS PROCESS OUTSOURCERS

CAMERA DEI DEPUTATI

COMMISSIONE XI LAVORO PUBBLICO E PRIVATO

**Audizione Assocontact**

Roma, 17 dicembre 2020

Discussione della risoluzione n. 7-00156 Rizzetto, concernente l'applicazione della normativa in materia di contratti a tempo determinato introdotta dal cd. decreto-legge "Dignità"

INDICE

## INTRODUZIONE

Un caso di settore

Il nuovo ruolo dei Call e Contact Center e la loro evoluzione in “BPO” (Business Process Outsourcer)

La proposta di legge di riordino del settore BPO

I cinque pilastri della proposta di legge

*Illustre Presidente, Illustri Onorevoli,*

ringraziandoVi per aver voluto audire **Assocontact - l'Associazione dei Business Process Outsourcer** di cui sono Presidente e che rappresenta oltre 60 aziende di Call & Contact Center che hanno trasformato i propri servizi in chiave digitale - vogliamo portare il nostro contributo nell'ambito della discussione della risoluzione n 7-00156, avanzata dall'On. Rizzetto e riguardante l'applicazione della normativa in materia di contratti a

tempo determinato connessa con la **Legge n. 96 del 9 agosto 2018** relativa alla “Conversione in legge, con modificazioni, del Decreto legge 12 luglio 2018 n. 87, recante disposizioni urgenti per la dignità dei lavoratori e delle imprese (il cosiddetto “Decreto Dignità”, già ampiamente discusso in Parlamento e nel dibattito pubblico).

Al netto del giudizio di merito sulla legge in oggetto, rispetto alla quale ebbi modo di esprimermi a margine di un importante tavolo di lavoro del MISE all’inizio del 2019, giudicandola “*meritoria nelle finalità ma inefficace nel garantire la tutela occupazionale delle aziende del settore*” (posizione ripresa da “CORCOM” del 21/01/2019), mi trovo nell’urgenza di evidenziare il paradosso in cui ci troviamo oggi, discutendo della circostanza drammatica del mancato rinnovo di 400 contratti a tempo determinato da parte di Abramo Customer Care SpA *dopo* che la stessa azienda ha aperto una procedura di concordato in continuità indiretta nel mese di novembre scorso.

La constatazione di un disallineamento tra i tempi istituzionali e la velocità del mondo delle imprese, soprattutto in questo settore, in questo momento, rivela quanto sia urgente tradurre le riflessioni e le dinamiche politico-istituzionali in azioni concrete, semplici e veloci, al fine di tutelare i livelli occupazionali, consolidare e rilanciare la filiera del Customer Care, innovare e potenziare la catena del valore presidiata dai Business Process Outsourcer, per passare da una logica dell’emergenza a una positiva visione industriale di medio–lungo periodo.

Nel mio intervento, pur con tempi necessariamente ridotti, vorrei dare evidenza della saldatura esistente tra le vicende di Abramo e quelle di tutto il settore, al fine di offrirVi la vista più ampia e accurata dei problemi del settore e poter poi cogliere pienamente l’opportunità della soluzione proposta.

Tradizionalmente, i Call e Contact Center usano il telefono e altri touchpoint digitali per dare informazioni, fornire assistenza, orientare all’acquisto i clienti e i cittadini. In base al numero di contatti gestiti e dei deal conclusi viene corrisposto un pagamento dai Committenti, privati o pubblici che siano. Il modello di business assolutamente prevalente oggi nel settore è dunque quello centrato sulla formula “Prezzo X Quantità” o “PXQ” (prezzo unitario della telefonata/interazione per numero di telefonate/interazioni gestite, con una struttura di bonus e malus che incrementano o decrementano il valore unitario dell’interazione). Oggi il settore conta circa 120.000 addetti, con un’alta percentuale di occupazione femminile, in controtendenza con i dati nazionali, e un alto numero di sedi nel Mezzogiorno. I tipi di servizi offerti sono *inbound*, *outbound*, *back office*, e qualche variante frutto di ibridazione tra questi. Le aziende specializzate nell’*outbound* – caso in cui è l’operatore a chiamare il cittadino/cliente – sono spesso legate ad attività di telemarketing, teleselling e ricerche di mercato; quelle più orientate all’*inbound* – caso in cui è il cittadino/cliente a chiamare un operatore – assolvono ai servizi di assistenza commerciale, amministrativa e tecnica e, recentemente, si sono specializzate nel “*service to sale*”, ovvero l’orientamento all’acquisto di determinati beni e servizi coerenti con l’esigenza del singolo utente chiamante.

### **UN CASO DI SETTORE**

Abramo Customer Care era ed è tuttora una delle aziende più importanti nella fornitura di servizi BPO, specializzata nell’attività di customer care e vendita, attiva dal 1997 con sedi in Calabria, Sicilia e Lazio. A partire dal 2000 ha rafforzato il proprio posizionamento con una progressiva espansione all’estero: Albania,

Germania, Brasile, Slovenia, fino a diventare una “one global company”. Una traiettoria di crescita improvvisamente arrestatasi negli ultimi anni per ragioni note a tutti gli stakeholders perché dibattute spesso durante i tavoli di crisi ministeriali, i tavoli di lavoro datoriali, i convegni pubblici e privati che da qualche anno si susseguono con l’obiettivo di trovare una soluzione di sistema.

*Richiamo rapidamente le criticità generali del settore dei call e contact center, più volte condivise anche con l’attuale Governo: calo progressivo e costante dei volumi di attività; dinamiche competitive spesso improntate al dumping e alla pura guerra di prezzo; struttura di costi rigida e per oltre l’80% legata al costo del lavoro a fronte di margini reddituali molto bassi o quasi nulli dovuti a tariffe inadeguate; mancanza di regole certe, chiare e rispettate da tutti gli attori del settore; assenza di una vera visione industriale e strategica.*

A queste si aggiungano le criticità connesse alla pandemia (costi di investimento per la messa in sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori con la remotizzazione completa delle attività; mancato aggiornamento dei modelli di business in relazione ai cambiamenti organizzativi resi necessari dal remote working) e quelle proprie dei macro tendenze che interessano il settore come la digitalizzazione dei servizi e il self-care.

Riteniamo che tutti questi fattori siano stati alla base delle difficoltà riscontrate anche da Abramo Customer Care e che quindi la discussione in oggetto oggi sui limiti del Decreto Dignità sia stata di fatto superata dalla complessità del fenomeno e dalla velocità e intensità dei cambiamenti in atto.

Recenti e importanti studi di settore hanno messo in evidenza che, *nelle condizioni attuali, il BPO è basato su un modello di business che entro due/tre anni si rivelerà insostenibile*. Proprio la digitalizzazione dei servizi rischia di trasformarsi da opportunità di rilancio in fattore di crisi: la migrazione delle interazioni tradizionali su canali digitali e di self-care hanno già prodotto nei settori industriali storicamente più importante per il settore – le Telco – un disallineamento tra la domanda e l’offerta di servizi di customer management, prodromica alla comparsa di quegli esuberi strutturali che preoccupano fortemente tutti noi: le aziende di outsourcing, che non riusciranno a tenere a bada i conti senza licenziamenti di massa; i committenti che vedranno compromessi livello e qualità dei servizi ai clienti; i sindacati, che dovranno gestire crisi occupazionali molto complesse; lo Stato su cui ricadranno i costi molto ingenti di politiche passive o troppo attendiste (nell’ordine dei miliardi di euro); ma soprattutto le lavoratrici, i lavoratori e le loro famiglie che si troveranno espulsi dal mercato del lavoro, spesso in età avanzata e in territori fragili.

### **IL NUOVO RUOLO DEI CALL & CONTACT CENTER E LA TRASFORMAZIONE IN BPO**

Nonostante il quadro a tinte fosche, è ancora possibile salvare, consolidare e valorizzare il settore dei BPO purché si cambino mentalità e approccio in due mosse: 1) ripensare valore e ruolo dei Call & Contact Center nella società odierna e nell’ambito del programma Next Generation EU; 2) una legge di riordino che favorisca il percorso di innovazione e sviluppo degli Outsourcer e argini la crisi.

Il BPO – ossia i servizi di Customer Care e di orientamento all’acquisto implementati e connessi con le tecnologie ICT – è compatibile con il ridisegno dell’economia che il Governo vuole attuare anche grazie al Recovery Fund. È compatibile perché per tradizione – e lo abbiamo dimostrato di nuovo e con forza in quest’anno difficilissimo – è il punto di contatto tra cittadini e istituzioni e tra consumatori ed aziende. Distribuisce le informazioni, le semplifica, fa caring, eroga assistenza e raccoglie per primo le criticità che il Paese reale ha nell’adottare comportamenti e tecnologie.

Lasciatemi fare alcuni esempi flash: l’App *Immuni*, scaricata da 10 milioni di persone, che ha segnalato solo 6 mila casi di positività; quanto sarebbe stato utile avere un Contact Center a supporto del caricamento dei dati, del tracciamento e del caring lo ha dimostrato il DL Ristori, che lo ha introdotto e finanziato poco e con oltre sei mesi di ritardo.

*Il CashBack*, oggi confuso con l'extracashback, la lotteria degli scontrini e il malfunzionamento dell'App IO che ne rallentano l'adozione e generano malcontento e disillusione, lasciando inefficace un'azione di Governo che invece è meritoria e opportuna. Ma potremmo citare l'Ecobonus, il Bonus Baby Sitter e tutte quelle iniziative che hanno bisogno di un supporto informativo, di una guida all'uso, di una semplificazione operativa che li traduca in un vantaggio reale e percepito per i cittadini. Ecco, qui il BPO può fare tantissimo. Ma il BPO è importante anche nell'accompagnare imprese e PA nella trasformazione digitale, perché, oltre ad avere le competenze tecniche del mondo ICT, ha il know how per coinvolgere le persone, per definire metodi e processi nell'adozione di nuove tecnologie. Un know how garantito, appunto, dalla digitalizzazione.

Questo ruolo di mediazione è la nostra missione e riteniamo debba essere opportunamente riconosciuta in una fase di transizione verso nuovi modelli economici e produttivi, sempre più complessi. Valorizzazione strategica dei dati e loro tutela come bene più prezioso dei cittadini, delle imprese e della PA, questi sono i cardini intorno a cui costruire una rinnovata filiera del BPO. Per farlo abbiamo bisogno di un quadro certo e definito di regole, di un campo di gioco definito da una Legge.

### **LA LEGGE DI RIORDINO DEL SETTORE BPO**

Fino a oggi l'abbiamo presentata come Legge di Riordino del Settore – ma ci siamo accorti che è qualcosa di più. È una legge di trasformazione del settore, una legge che può diventare punto di riferimento per l'organizzazione di un Terziario Avanzato in cui si addensino protagonisti dell'ICT, System Integrator, erogatori di servizi, aziende del web e dell'e-commerce, start up innovative, tutti raccolti intorno all'idea che digitalizzare non è la trascrizione in excel di una griglia cartacea, ma significa far circolare le informazioni, approfondire la conoscenza dei fenomeni, progettare un "servizio di precisione", chirurgico, abbattere i tempi di attesa per i cittadini, automatizzare i processi, depotenziare la burocrazia, universalizzare l'accesso ai servizi. In una parola, liberare le energie sfruttando i dati.

#### **I CINQUE PILASTRI DELLA PROPOSTA DI LEGGE:**

**IL PRIMO.** Riteniamo che il modo migliore per tutelare l'occupazione sia rendere indispensabile quel lavoro e perseguire un percorso di *eccellenza nella qualità* per dare sempre più valore a quel lavoro. Per questo, in sintesi, i suggerimenti al Legislatore sono di istituire un **Bollino Blu della qualità** che certifichi l'operato delle aziende e le competenze dei professionisti. Un Bollino Blu vincolante e premiante nell'assegnazione delle commesse pubbliche e premiante nell'assegnazione delle commesse private.

L'ottenimento del Bollino Blu oltre a distinguere gli operatori virtuosi da quelli che non lo sono, mettendo in sicurezza la competitività del settore, deve essere ancorato alla capacità di innovazione. L'iniezione di nuove tecnologie permette l'adozione di un nuovo paradigma nel mondo dei servizi, quello della personalizzazione di massa, che significa aumentare l'accuratezza, la tempestività e l'efficacia dell'offerta informativa e di assistenza a fronte di un risparmio di costi per tutta la filiera.

**IL SECONDO.** La precisa **riformulazione della clausola sociale** che consenta di tutelare l'occupazione senza interpretazione soggettive in caso di cambio di appalto. Nello specifico, si auspica l'introduzione di un vincolo di 50 Km oltre il quale non sia possibile trasferire le attività e le persone in caso di cambio di appalto, nonché il rispetto rigoroso del medesimo trattamento economico per i lavoratori indipendentemente dalla tipologia di contratto adottata.

**IL TERZO.** A supporto dell'innovazione va implementato un **programma serio, strutturato, permanente di formazione** che renda le lavoratrici e i lavoratori sempre più competenti e professionalizzati e dunque

sempre meno fungibili. Upskilling e reskilling sono tasselli fondamentali per prevenire l'espulsione dal mondo del lavoro di domani. Su questo la nostra proposta di legge prevede **l'istituzione di una "BPO Academy"**, cofinanziata dallo Stato, in grado di sistematizzare la formazione per le quattro figure chiave del nostro business: i consulenti, i team leader, i supervisor e i business manager.

**IL QUARTO.** Siamo consapevoli che molto difficilmente il 100% delle risorse potrà essere convertito verso mansioni più complesse e a valore aggiunto e che continueranno a esserci focolai di crisi sui territori; per questo, senza indugio alcuno, bisogna prevedere **l'istituzione di ammortizzatori sociali stabili, strutturali e universali** per accompagnare nel modo meno traumatico possibile l'uscita dal lavoro delle persone che rischiano l'espulsione dal mercato del BPO e per favorirne la ricollocazione in altri ambiti, anche mediante azioni di outplacement, ovviamente gratuite.

**IL QUINTO.** Perché queste azioni di trasformazione siano sostenibili occorre mettere il mercato in sicurezza, attraverso **regole certe e chiare sui prezzi** dei servizi. Le **"tabelle ministeriali"**, meritoriamente introdotte alcuni anni fa, fissano il prezzo minimo di vendita dei servizi di BPO. Bisogna che queste tabelle diventino cogenti per tutti gli operatori economici, pubblici in primis ma anche per i privati che operano in regime di concessione e autorizzazione pubblica o che comunque a vario titolo usufruiscono di risorse limitate dello Stato (es.: frequenze, reti fisiche e digitali, risorse idriche, ecc. ecc.). Il tetto minimo delle tabelle ministeriali per altro va rapidamente aggiornato e adeguato ai reali costi di investimento sostenuti per formare e trasformare il settore e per recepire anche i recenti incrementi del costo del lavoro legati ai rinnovi dei contratti collettivi più diffusi nel nostro settore (primo fra tutti, il CCNL TLC recentemente rinnovato).

Infine, occorre agire sui modelli di organizzazione del lavoro e sui modelli di business, trovando una sintesi condivisa tra tutti gli stakeholders. A cominciare dallo **Smart Working** che ha bisogno di un quadro normativo che, pur flessibile, introduca alcune regole per garantire inclusività e agio ma anche sicurezza dei lavoratori, dei dati e delle reti. **Il nostro settore, recependo il DPCM 22/03 che ci ha inserito tra le attività che non potevano chiudere durante il lockdown, è stato tra i primi a remotizzare il 100% delle proprie persone.** In venti giorni abbiamo messo in sicurezza tutte le nostre risorse, garantendo la continuità operativa e l'assistenza ai servizi essenziali per i cittadini, anche grazie al contributo di tutte le parti interessate. È evidente che quanto fatto in condizioni di estrema necessità ha oggi bisogno di un inquadramento normativo che armonizzi le necessità dei lavoratori e delle aziende, distinguendo i diversi tipi di flessibilità (di tempo, di luogo, di obiettivi), le tempistiche con cui concordare le condizioni di lavoro, i diritti e le modalità di richiesta e accettazione delle condizioni e l'individuazione delle buone pratiche di contrasto al gender gap e al digital divide. Chiudiamo ricordando che l'opportunità dello smartworking risiede nell'autonomia e nella responsabilizzazione del lavoro e dei lavoratori e che pertanto la sua piena valorizzazione passa per una riscrittura dei modelli organizzativi e di business.

In Fede

Lelio Borgherese

Presidente Assocontact

