

**XI COMMISSIONE (LAVORO PUBBLICO E PRIVATO) della Camera dei Deputati**  
INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SERVIZIO DI *CONTACT CENTER* DELL'ISTITUTO  
NAZIONALE DI PREVIDENZA SOCIALE

**Memoria – Lunedì 7 marzo 2022**

**1. Premessa; gli operatori economici coinvolti**

**Comdata Group** (“**Comdata**”), Comdata è un fornitore leader di servizi globale e innovativo di Customer Management BPO **con 30 anni di esperienza**. L'azienda combina un'impronta internazionale con una forte competenza locale, con più di **50.000** dipendenti appassionati che lavorano in **30 lingue in 4 continenti e 21 paesi**. Con sede a Milano, Comdata ha un fatturato globale di **circa 1 miliardo di euro** con più di **670 clienti**, tra cui alcuni dei più grandi nomi delle telecomunicazioni, dell'energia, delle banche, della mobilità e automotive, del retail e dell'e-commerce e Pubblica Amministrazione.

**Network Contacts** è una società parte del Gruppo Activa. È uno dei principali *player* italiani del settore ICT, specializzati nell'erogazione dei servizi di BPO - Business Process Outsourcing, ITO - Information Technology Outsourcing e nello sviluppo di tecnologie software innovative per il mercato delle “Telecomunicazioni”, delle “Banche”, della “Finanza”, dell’“Industria” nonché dell’“Energia”. Conta oltre **5000** dipendenti e collaboratori che lavorano in **10 sedi** ed un fatturato globale di oltre **110 milioni** di €.

**2. Situazione attuale; il contratto in essere**

Il Raggruppamento Temporaneo di Imprese (“**RTI**”) - costituito da Comdata e da Network Contacts - è l'attuale erogatore dei servizi di *contact center* multicanale (i “**Servizi**”) dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (“**INPS**”) in forza del contratto di appalto sottoscritto in data 2 agosto 2019 (il “**Contratto**”), come da ultimo rinnovato per ulteriori 12 (dodici) mesi mediante il III atto aggiuntivo al Contratto, con scadenza il prossimo 30 novembre 2022.

L'avvio della gestione del Contratto da parte del RTI è datato 1° dicembre 2019 quando, con il passaggio del personale uscente dai precedenti fornitori attraverso l'applicazione della clausola sociale, il RTI ha iniziato ad erogare il servizio.

La clausola sociale ha comportato l'assorbimento di circa 2600 persone, pari a circa 1700 FTE. Di queste, 150 persone, ancorché non aventi diritto all'applicazione della clausola per mancanza dei requisiti soggettivi richiesti, sono state comunque assunte a seguito di un accordo siglato, in data 1° marzo 2020, presso il Ministero del Lavoro alla presenza dei vertici dell'INPS.

Sebbene la procedura di gara riguardasse circa 22 Milioni (“**MIO**”) di contatti annui, fin dai primi mesi di attività gli stessi si sono mostrati superiori alle previsioni, di circa 2 MIO di contatti al mese; detta circostanza ha consentito al RTI di saturare il personale assunto mediante la clausola sociale, che, invero, inizialmente, risultava essere (già) sovradimensionato rispetto ai bisogni programmati.

Nel mese di marzo 2020, con l'esplosione della pandemia COVID 19, in ragione dell'incremento delle prestazioni offerte da INPS agli utenti, anche a causa della chiusura di uffici territoriali, il RTI si è trovato a dover fronteggiare un ingente aumento dei volumi che nei mesi di maggio, giugno e luglio sono arrivati a sfiorare addirittura i 5 MIO mensili.

Il RTI, grazie alla propria capacità di reagire in modo pronto e flessibile, nonostante le innegabili difficoltà del momento, è riuscito, in tempi rapidi, ad organizzare il lavoro agile dei propri operatori e, soprattutto, a garantire un servizio di elevata qualità all'Istituto e ai cittadini.

L'aumento improvviso e totalmente impreveduto dei volumi, in questa fase, è stato fronteggiato ricorrendo a diversi strumenti che il RTI ha saputo mettere in campo anche con l'aiuto degli operatori che si sono mostrati, sin da subito, disponibili ad aumentare la propria attività mediante ore supplementari e straordinarie. In sintesi sono stati previsti:

- **la stabilizzazione di lavoratori** interinali presenti sulla commessa;
- **l'inserimento di nuovo personale proveniente da altre commesse** del RTI;
- **nuove assunzioni.**

Tutte queste attività sono state supportate da intensi programmi formativi a vantaggio del nuovo personale posto a supporto del servizio, sia pure operando da remoto.

Il RTI ha effettuato autonomamente tutti gli investimenti relativi all'inserimento e alla formazione delle nuove risorse oltreché quelli concernenti la completa remotizzazione del servizio.

Nel 2020 i contatti gestiti sono arrivati a 33,5 MIO, e quindi ben al di sopra dei 22 previsti in gara giustificando appieno l'organico coinvolto nel servizio; a ben vedere, nei periodi di picco massimo, sarebbero stati necessari quasi 4000 FTE pari a oltre 5000 persone.

Nel 2021 i volumi sono progressivamente diminuiti attestandosi a 29,4 MIO e il RTI è riuscito solo parzialmente a compensare la riduzione dei volumi con la cessazione dei lavoratori temporanei coinvolti nel picco e con l'utilizzo parziale di lavoratori addetti INPS su altre commesse delle società del RTI.

A novembre 2021 gli operatori e *team leader* impegnati sul servizio (e soggetti ad eventuale clausola sociale) ammontano a 3210 persone pari a 2128 FTE.

Quanto precede dimostra che, nel corso della fornitura, il RTI ha gestito il *contact center* multicanale con un modello **operativo industriale flessibile, scalabile e affidabile** che ha garantito **qualità, efficienza e velocità** nell'interazione con l'utenza.

Tale modello operativo ha garantito la business *continuity* e il mantenimento degli elevati standard di qualità anche in situazioni di *contingency* (Covid-19) caratterizzate da **una elevata fluttuazione di volumi, dalla variabilità delle richieste dell'utenza**, dalla introduzione improvvisa ed impreveduta di **nuovi servizi** nonché dalla conduzioni degli operatori in modalità di lavoro agile.

### **3. Il Partenariato pubblico privato come strumento di internalizzazione**

Nelle more dell'esecuzione del Contratto, alla fine del 2019, è stata approvata il decreto-legge 3 settembre 2019, n. 101 convertito mediante la legge 2 novembre 2019, n. 128 recante: «Disposizioni urgenti per la tutela del lavoro e per la risoluzione di crisi aziendali» che, tra l'altro, ha previsto all'art. 5-*bis* l'internalizzazione del servizio di *contact center* multicanale dell'INPS mediante il relativo affidamento a INPS Servizi S.p.A. (**"INPS Servizi"**).

Il menzionato articolo 5-bis, in particolare, prevede testualmente che *“in considerazione della necessità di internalizzare i servizi informativi e dispositivi da erogare in favore dell’utenza dell’Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS), per **promuovere la continuità nell’erogazione dei servizi** e per **tutelare la stabilità occupazionale del personale ad essi adibito**, tenuto conto dell’esigenza di **valorizzare le competenze dallo stesso maturate**, anche in ragione dell’assenza dei relativi profili professionali nelle piante organiche dell’INPS, alla società Italia Previdenza - Società italiana di servizi per la previdenza integrativa (SISPI) Spa [che, ai sensi del comma 2, assume la denominazione di **INPS Servizi S.p.A.** – n.d.r.], interamente partecipata dall’INPS, sono altresì affidate le attività di contact center multicanale verso l’utenza (CCM) nel rispetto delle disposizioni nazionali ed europee in materia di in house providing, alla scadenza naturale dei contratti in essere nell’ambito delle stesse attività”*.

La disposizione, dunque, nel sancire la necessità di provvedere all’internalizzazione del servizio, contestualmente individua le finalità e gli obiettivi da perseguire nella relativa attuazione, e segnatamente:

- *“promuovere la continuità nell’erogazione dei servizi”*;
- *“tutelare la stabilità occupazionale del personale ad essi [servizi – n.d.r.] adibito”*;
- *“valorizzare le competenze dallo stesso [personale attualmente occupato – n.d.r.] maturate, anche in ragione dell’assenza dei relativi profili professionali nelle piante organiche dell’INPS”*.

In tale contesto, il RTI ha inteso formulare ad INPS e ad INPS Servizi una proposta di partenariato pubblico privato (il **“PPP”**) ai sensi dell’articolo 183, comma 15, del d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 (il **“Codice”**) il cui obiettivo primario è quello di supportare INPS, tramite la partecipata INPS Servizi S.p.A., nel richiamato processo di internalizzazione, tutelando la stabilità degli attuali livelli occupazionali e la continuità dei servizi di *contact center* come espressamente richiesto dall’articolo 5-bis del d.l. 101/2019 e successiva legge di conversione (la **“Proposta”**).

**Il RTI mediante la presentazione della Proposta di PPP, infatti, intende fornire una soluzione immediata agli Enti coinvolti mostrandosi, in uno, valido strumento di erogazione del servizio nonché presidio per la stabilità occupazionale del personale oggi allo stesso adibito, al fine di rispettare tutte le finalità e gli obiettivi legislativamente imposti.**

In particolare, la Proposta, basata su una concessione di servizi di durata pluriennale, prevede che, a seguito dell’aggiudicazione, verrà costituita una società veicolo ai sensi dell’art. 184 del Codice (la **“SPV”**).

Nel corso del rapporto la SPV, oltre ad erogare il servizio di *contact center*, così garantendo la continuità al servizio, si occuperà di sviluppare l’infrastruttura tecnologica, di continuare a formare il personale addetto al servizio, di digitalizzare il sistema, facendosi carico, tra l’altro, della stabilità occupazionale del personale impiegato.

A tal fine, la SPV effettuerà significativi investimenti tecnologici e infrastrutturali, provvederà all’erogazione dei servizi di *contact center* oltreché alla gestione del personale.

Al termine del rapporto contrattuale la SPV verrà ceduta a INPS Servizi e verrà fusa per incorporazione in (o verrà comunque controllata da) INPS Servizi che, pertanto, avrebbe così la possibilità di proseguire del tutto autonomamente nell’erogazione del servizio disponendo di tutti gli assets materiali e immateriali necessari.

Nel rispetto delle linee guida ANAC, l’operazione di PPP prevede l’allocazione del rischio operativo e, dunque, del rischio di disponibilità e del rischio di domanda connessi sia all’erogazione del servizio

sia allo sviluppo infrastrutturale e tecnologico dello stesso in capo alla SPV che porterà a termine il processo di internalizzazione ai sensi della citata disposizione normativa.

In sintesi, l'operazione di PPP, per come declinata, prevede:

- **l'allocazione del rischio operativo in capo all'operatore privato** che, pertanto, si farà carico sia del rischio di disponibilità (relativo alla corretta tenuta dell'infrastruttura tecnologica) che del rischio di domanda (legato al variare dei ricavi in ragione del numero di chiamate effettuate), entrambi questi ultimi connessi, da un lato, all'erogazione del servizio e, da un altro lato, allo sviluppo infrastrutturale e tecnologico;
- la realizzazione di **cospicui investimenti, posti tutti a carico della parte privata**, al fine di implementare l'infrastruttura e il Servizio;
- il rispetto di **standard prestazionali stabiliti ex ante**.

**Alla luce di quanto precede, la Proposta di PPP rappresenta un legittimo strumento di implementazione dell'internalizzazione, un modello organizzativo *in fieri* che consentirà all'Amministrazione di addivenire in modo gradualmente e concretamente fattibile all'internalizzazione godendo del supporto tecnico ed economico, nonché del *know how* di un operatore economico altamente specializzato, senza esporsi ai rischi connessi ad un'operazione di internalizzazione tradizionale, ivi compreso quello relativo al mantenimento dei livelli occupazionali. In tal senso depone anche la facoltà dell'Amministrazione di divenire titolare di una partecipazione nella SPV.**

Sotto altro profilo, la configurazione dell'operazione secondo le modalità testé descritte rende pienamente compatibile la stessa con la normativa europea in materia sia di *in house providing* che di aiuti di stato.

#### **4. La Proposta del RTI e i relativi obiettivi**

Tanto premesso a livello di inquadramento giuridico, dal punto di vista operativo, la Proposta di PPP si basa sulle seguenti tematiche strategiche:

- I. **le persone**, in termini di continuità e stabilità occupazionale del personale impiegato grazie alla **piena applicazione della clausola sociale** – come si avrà modo di approfondire nel paragrafo successivo – nonché di valorizzazione delle relative competenze mediante l'adozione di una strategia di intervento sul personale profonda e articolata, finalizzata a trasformare gli attuali operatori di *contact center* in futuri **“funzionari digitali”**. Tale modalità di procedere consentirà di sviluppare, nel corso dell'esecuzione del PPP, un capitale umano e professionale di assoluta eccellenza. In particolare, la Proposta **prevede circa 1 Milione** di ore di **formazione** per tutto il personale dedicato al *contact center* al fine di sviluppare *skills* in ambito digitale, *data analytics*, reingegnerizzazione e semplificazione dei processi, *etc*;
- II. **l'innovazione**, il progetto mira a trasformare l'attuale *contact center* in un ***next generation contact center***, innovativo, digitale, a misura di cittadino e multiservizio basato sui principi di **“digital & mobile first”**, **“cloud first”**, **“interoperabile by design”** in linea con i target del 2030 individuati dal **Digital Compass**, da **Next Generation EU**, dal **PNRR** nonché dal **Piano Triennale** per l'informatica nella Pubblica Amministrazione dell'**Agid**;
- III. **qualità ed efficienza**: la Proposta fa leva sul *know how* e sull'esperienza del RTI che metteranno a disposizione degli Enti tutti gli strumenti, le leve strategiche e le eccellenze operative atte a supportare i **cittadini, i residenti** e le **imprese con servizi sempre più performanti e universalmente accessibili**, in grado di **anticipare i bisogni dell'utenza**.

La qualità e l'efficienza saranno garantite anche attraverso un **modello di governance** basato su logiche di *partnership* e guidato dai principi di **flessibilità, velocità e affidabilità** in termini di gestione dei picchi di volumi secondo la logica, certamente vincente, "scalabilità/incremento/decremento" dei volumi medesimi.

Dunque, la Proposta di PPP, così come elaborata, garantisce non solo la **continuità del servizio e il supporto all'internalizzazione** ma anche la stabilità **degli attuali livelli occupazionali**.

In altri termini, la Proposta garantisce un "servizio chiavi in mano" – in quanto saranno messe a disposizione di INPS Servizi sin da subito tutte le sedi operative del servizio, le postazioni, gli impianti e gli arredi, oltre che tutte le componenti e gli asset relativi allo *smart working* – e l'assorbimento del personale operativo con contestuale rafforzamento e valorizzazione delle relative.

Gli Enti coinvolti potranno beneficiare dell'intero *team* di *governance* dedicato al progetto (i.e. personale dedicato al controllo qualità, *reporting, training, forecasting, finance, HR, control room, supervisor*). Inoltre, il RTI prevede di **non ricorrere nel corso della durata del rapporto di partenariato alla Cassa integrazione**, al fine di gestire la quota di personale eventualmente "insaturo".

## **5. La stabilità dei livelli occupazionali; approfondimento**

Come anticipato, tra gli obiettivi individuati dall'articolo 5-*bis* vi è quello di tutelare la stabilità occupazionale del personale attualmente adibito all'erogazione dei servizi di *contact center*.

La stabilità occupazionale, invero, è stato uno degli aspetti più indagati nell'attività di predisposizione della Proposta di PPP al fine precipuo di garantire, in uno, il raggiungimento degli obiettivi legislativi ed evitare l'insorgere di contrasti sindacali in un contesto già fortemente provato dagli accadimenti legati alla pandemia da Covid 19.

La Proposta di PPP, dunque, prevede che tutti i soggetti attualmente adibiti al servizio di *contact center* saranno assunti dalla SPV, nella fase di PPP, e successivamente trasferiti, al termine del rapporto di partenariato, a INPS Servizi, con piena applicazione della clausola sociale di cui alla legge 28 gennaio 2016, n. 11 e all'articolo 53 del CCNL Telecomunicazioni.

In modo più preciso, la SPV assorbirà integralmente, alle condizioni economiche e contrattuali attuali, tutte le persone impegnate sulla commessa con mansioni di operatore e *team leader*.

**Inoltre, in questa delicata fase, il PPP garantirà la piena disponibilità di tutto il personale di governance e staff, seppur non ricompreso nella clausola sociale, al fine di assicurare la totale operatività e continuità operativa e mantenere elevati standard di qualità.**

Il completo assorbimento del predetto personale, oltre a rispondere pienamente al dettato della clausola sociale, permette altresì di valorizzare le competenze dallo stesso acquisite in questi anni ed evita tensioni sociali in un contesto Paese particolarmente fragile dal punto di vista occupazionale.

**Sotto altro punto di vista, il rapporto di lavoro che si andrà ad instaurare tra il dipendente e la SPV è del tutto equiparabile a quello che verrebbe a costituirsi con INPS Servizi; ed invero, INPS Servizi, ancorché interamente partecipata da INPS, è comunque una società di diritto privato al pari della SPV, con tutte le conseguenze a ciò collegate in tema di rapporto di impiego.**

**Fermo quanto precede, giova osservare che l'assunzione da parte della SPV rappresenta solo un passaggio intermedio dal momento che, come evidenziato nel precedente paragrafo, alla fine dell'operazione di partenariato tutto il personale sarà assorbito da INPS Servizi.**