



# Come possiamo esservi utili?

>> BUONE PRATICHE DI

>> IMPIEGO NEI CALL CENTRE

>> – SINTESI GENERALE

Was kann ich  
für Sie tun?

Tot hun dienst?

¿En qué puedo ayudarle?

Come possiamo esservi utile?

A leur service?

Как да Ви помогнем?

Jane Paul &  
Ursula Huws  
for the  
**TOSCA**  
Project



Italiano

## Sintesi generale



**I call centre rappresentano un settore in rapida crescita dell'impiego in Europa. Due milioni di europei lavorano nei call centre ed è probabile che a questi se ne aggiungeranno molti altri in futuro.**

**Questa guida è basata su un'indagine condotta, nell'ambito del progetto TOSCA, sull'impiego nel settore dei call centre in sette Paesi europei, con finanziamenti del Programma IST (Information Society Technologies) della Commissione Europea.**

L'indagine del progetto TOSCA, prima esperienza di ricerca sistematica condotta a livello europeo sull'impiego nei call centre, prevedeva una analisi approfondita dei dati esistenti, una survey dei call centre in Belgio, Bulgaria, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Spagna e Regno Unito e alcuni case study di approfondimento in ciascuno di questi Paesi, al fine di ottenere una panoramica completa delle condizioni sociali esistenti nei call centre. Il progetto TOSCA, guidato dall'ETUC (Confederazione europea dei sindacati), è inoltre un caso particolare in quanto si tratta dell'unico progetto guidato dai sindacati e finanziato nell'ambito del Programma IST della Commissione Europea.



Il progetto di ricerca analizza le condizioni sociali presenti in un'ampia gamma di tipologie di call centre in Europa, all'interno di molti diversi settori, e chiede che cosa viene fatto, e che cosa si può ancora fare, per promuovere le buone pratiche nell'ambito dell'impiego nei call centre. È stato scritto per tutti coloro che hanno un interesse nella promozione delle buone pratiche e degli sviluppi in quest'area. Intende offrire una guida pratica utile per politici, responsabili delle risorse umane, sindacalisti, formatori, società di consulenza nel settore del reclutamento, responsabili di salute e sicurezza sul posto di lavoro e altre parti interessate allo sviluppo di buone pratiche nell'ambito dell'impiego nei call centre in Europa.

1 L'acronimo TOSCA sta per Table d'Observation Sociale des Centres D'Appels (Tavolo d'osservazione sociale dei call centre).

2 È possibile scaricare rapporti sull'indagine e i case study di TOSCA dal sito web di TOSCA all'indirizzo <http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

## >> Retribuzione

Equità, pari retribuzione e trasparenza sono marchi che contraddistinguono le buone pratiche di impiego. Per raggiungere tale scopo, i call centre richiedono sistemi retributivi che garantiscano uno stipendio sufficiente per vivere e che compensino i dipendenti in modo equo e uniforme e con compensi adeguati al tipo di lavoro. La guida analizza tutti i principali elementi dei sistemi retributivi previsti nei call centre, compresi i sistemi per i lavoratori atipici e i requisiti legali da cui dipendono le retribuzioni nell'ambito europeo.

## >> Monitoraggio delle prestazioni

Il monitoraggio delle prestazioni è una caratteristica che riguarda praticamente tutti i call centre. Assume varie forme, anche se il monitoraggio elettronico delle prestazioni è l'aspetto che è oggetto di maggiori reclami da parte di chi gestisce le chiamate. La ricerca analizza alcuni dei problemi in quest'area: pressioni e obiettivi di rendimento non realistici, sorveglianza eccessiva, restrizioni ai movimenti individuali, comunicazioni e pause, e mancanza di privacy individuale.

In questo caso, le buone pratiche di impiego prevedono le seguenti garanzie:

- le esigenze umane sono tenute in considerazione quando si progettano i sistemi di monitoraggio delle prestazioni
- il personale riceve formazione e assistenza di livello adeguato
- i lavoratori dei call centre vengono consultati in merito al progetto e al funzionamento dei sistemi di monitoraggio delle prestazioni
- i metodi di monitoraggio e i criteri di

valutazione sono uniformi, chiari, trasparenti e non discriminatori

- i caposquadra sono addestrati a fornire un riscontro positivo al personale al fine di migliorare le prestazioni, invece di applicare sanzioni disciplinari.

## >> Orario di lavoro

Gli accordi sull'orario di lavoro sono una questione critica per i call centre. Poiché molti call centre funzionano in orario notturno o 24 ore su 24, e/o in fusi orari diversi, l'ampio ricorso a sistemi di turnazione e agli straordinari può comportare sfide importanti per il personale e i responsabili dei call centre. I problemi comprendono maggiori rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori e la difficoltà di assumere e mantenere personale esperto, con conseguente ricambio elevato del personale, basso morale dei dipendenti, maggiori costi, minore produttività e servizi di scarsa qualità. La sfida è rappresentata dalla gestione dell'orario di lavoro in modi positivi a vantaggio sia dei lavoratori sia dei datori di lavoro.

La guida analizza le questioni legali, gli orari di lavoro settimanali, le pause, i sistemi di turnazione, coperture in caso di emergenza e procedure di chiamata, gli straordinari, il lavoro flessibile, il lavoro part-time e le questioni inerenti quali i trasporti, la sicurezza e il benessere.

Tra gli esempi di buone pratiche troviamo gli accordi partecipativi per la distribuzione dei turni e gli accordi flessibili per le pause, tra cui le pause dal videoterminale e le pause di recupero o per la richiesta di assistenza in seguito a chiamate difficili, ingiuriose o faticose.



### >> Strutture e sistemi organizzativi

Le strutture e i sistemi organizzativi sono fondamentali per la fornitura del servizio e le relazioni d'impiego nei call centre. La modalità di organizzazione del lavoro può condizionare ogni aspetto del lavoro nei call centre, tra cui i rapporti con la dirigenza, la gestione delle prestazioni, i livelli di personale e la progettazione dell'impiego, i requisiti operativi, la gestione delle risorse umane e le relazioni industriali.

La guida analizza i seguenti aspetti:

- responsabilità della dirigenza e processi decisionali;
- organizzazione del lavoro;
- distribuzione del lavoro e progettazione dell'impiego;
- struttura e leadership della squadra;
- accordi sui livelli di personale;
- lavoro da casa.



### >> Reclutamento, formazione e sviluppo del personale

La rapida crescita dei servizi dei call centre e il mercato sempre più concorrenziale dei call centre in Europa comporta il fatto che le questioni del reclutamento, del mantenimento, della formazione e dello sviluppo del personale sono ai primi posti dell'agenda della dirigenza dei call centre. Il lavoro ripetitivo, le condizioni stressanti di lavoro, la retribuzione relativamente bassa e la mancanza di opportunità di carriera e di aumento della retribuzione sono tutti fattori che possono comportare una forza lavoro nei call centre spesso temporanea, con elevate percentuali di ricambio annuale e pertanto con elevati costi di reclutamento e formazione per i datori di lavoro. Senza strategie efficaci per combattere questi effetti, soprattutto i call centre di grandi dimensioni possono ritrovarsi a dipendere fortemente da personale casuale e lavoratori temporanei o di passaggio come studenti, che possono non avere la formazione necessaria per il lavoro.

La formazione e la carriera sono importanti per dirigenti e caposquadra oltre che per chi gestisce le chiamate. I servizi di call centre si trasformano rapidamente così come la tecnologia da cui dipendono. Il ritmo e la natura di tali trasformazioni comporta, per dirigenti e caposquadra, tipologie specifiche di formazione e abilità gestionali, tra cui la gestione delle trasformazioni, le risorse umane, il team building e lo sviluppo di sistemi gestionali. Questa sezione della guida analizza alcune delle iniziative intraprese congiuntamente da datori di lavoro, sindacati, professionisti del reclutamento e formatori per affrontare questi problemi.



### >> Salute e sicurezza

La protezione della salute, della sicurezza e del benessere dei dipendenti è una parte essenziale delle buone pratiche di impiego. Il lavoro dei call centre prevede rischi significativi per la salute e la sicurezza, rischi che non sono sempre riconosciuti o affrontati. Di conseguenza, molti call centre in Europa riferiscono di elevati livelli di assenze per malattie tra il personale. I rischi comprendono:

- malattie da stress;
- perdita della voce per motivi lavorativi;
- shock acustici;
- affaticamento della vista;
- disordini muscolo-scheletrici;
- lesioni da stress ripetitivi;
- violenze e molestie;
- problemi posturali che riguardano la salute della madri in gravidanza e dei loro futuri figli.

La guida illustra in sintesi i pericoli del lavoro nei call centre e il modo in cui i rischi da essi derivanti possano essere prevenuti o controllati. Analizza inoltre la presenza di attrezzature per il benessere negli ambienti dei call centre e le questioni di salute e sicurezza che riguardano chi gestisce le chiamate da casa. Vengono discussi i requisiti legali che devono essere soddisfatti dai datori di lavoro dei call centre per la gestione di salute e sicurezza e dei rischi, compresi la valutazione, la prevenzione e il controllo dei rischi.

### >> Pari opportunità e cultura del posto di lavoro

Il trattamento equo e paritario è fondamentale per le buone pratiche di impiego. La guida esamina alcuni importanti aspetti della cultura del posto di lavoro e dell'etica dell'organizzazione nell'impiego nei call centre, tra cui le pari opportunità, l'equilibrio tra vita personale e lavoro, la dignità sul posto di lavoro e altri aspetti della discriminazione di più ampia portata. Analizza i requisiti della legislazione europea e le implicazioni per l'impiego nei call centre. Sottolinea esempi di buona pratica nello sviluppare una cultura positiva e produttiva sul posto di lavoro che protegga la dignità sul lavoro, promuova un equilibrio positivo tra lavoro e vita personale e rimuova le barriere a impiego, formazione e sviluppo, permettendo ai datori di lavoro dei call centre di utilizzare pienamente le abilità e le potenzialità dell'intera forza di lavoro.

Le richieste di orari di lavoro più lunghi e di accordi flessibili sui livelli di personale possono comportare richieste conflittuali per i lavoratori, che possono a loro volta comportare per questi ultimi un difficile equilibrio tra il lavoro nel call centre e la propria vita personale. Datori di lavoro e dipendenti possono entrambi ottenere i vantaggi di un approccio più flessibile che tiene conto sia delle esigenze aziendali che di quelle personali.

Tra le misure pratiche per migliorare la cultura del posto di lavoro e le pari opportunità troviamo: orari di lavoro flessibili, procedure e politiche di qualità efficaci, congedo di maternità e parentale, misure per la cura dei figli, pari accesso a formazione e promozioni e misure positive per i lavoratori disabili.



### >> Relazione industriali

Le libertà di associazione e di espressione sono diritti umani fondamentali, nel posto di lavoro come nella vita privata. Le buone pratiche di impiego riconoscono questo aspetto e prevedono la consultazione e la rappresentanza collettiva del personale.

Lo studio esamina alcuni dei modi in cui i dipendenti, i rappresentanti dei dipendenti e altre parti interessate possono lavorare insieme a tutti i livelli per sviluppare e promuovere la buona pratica di impiego nei call centre. Analizza gli aspetti generali della contrattazione collettiva e dell'organizzazione sindacale nei call centre, e ad alcune delle iniziative e degli accordi più innovativi. Nonostante gli ostacoli ai progressi in quest'area, compresa la natura transitoria della forza di lavoro, sono stati ottenuti considerevoli progressi, in particolare nei casi in cui c'è stata una tradizione passata di organizzazione e rappresentanza collettiva.

### >> Conclusioni

I progressi nel miglioramento delle condizioni di impiego nei call centre derivano sia dall'attività sindacale sia da approcci lungimiranti di datori di lavoro progressisti.

In alcuni casi, altri responsabili delle politiche, quali le pubbliche amministrazioni, la Commissione Europea e le ONG hanno avuto anch'essi un ruolo grazie al finanziamento della ricerca, a progetti di formazione o progetti pilota, organizzando conferenze o workshop, elaborando strategie per lo sviluppo economico regionale che comprendessero l'impiego nei call centre e in molti altri modi. Ciò ha portato a vantaggi sia per i

datori di lavoro che per i dipendenti, e non solo nel breve periodo.

Negli ultimi anni ci sono stati importanti sviluppi in direzione di un migliore modello di pratiche di impiego nei call centre. Un numero sempre maggiore di call centre stanno tentando di allontanarsi dall'immagine negativa ad essi collegata e di trovare soluzioni radicali e positive centrate sull'essere umano.

È indubitabile che sono necessarie delle trasformazioni. Se non si riuscirà a spezzare la spirale delle basse retribuzioni, della mancanza di flessibilità, dei pesanti carichi di lavoro, degli obiettivi di rendimento non realistici, del monitoraggio costante, della progettazione inadeguata del lavoro e delle condizioni di lavoro non salutari, i problemi attuali permarranno generando seri rischi per il futuro.

Una modifica dei valori aziendali in alcuni call centre potrebbe aiutare a garantire che i guadagni a breve termine rappresentati dalla maggiore produttività, dal raggiungimento degli obiettivi o dall'ottenimento di appalti non siano superati da perdite nel lungo periodo dovute ad assenza per malattia, ad un elevato ricambio del personale, alla bassa produttività o una minore qualità del servizio offerto.

I sindacati possono avere un ruolo di primo piano nel modellare i call centre e i contact centre del futuro e nel garantire che le trasformazioni future siano a vantaggio del personale che vi lavora. Un comune lavoro attraverso le frontiere europee, la condivisione delle informazioni e degli esempi di buone pratiche, l'apprendere le lezioni del passato e il portare altri call centre al livello dei migliori: sono tutti





aspetti che possono contribuire a rendere positive tali scelte. I sindacati dovranno lavorare su più fronti contemporaneamente per raggiungere questi grandi obiettivi.

Al livello più elementare, dovranno continuare a promuovere i loro valori tradizionali e le proprie agende di contrattazione, già sviluppati in altri tipi di impiego e trasferirle al nuovo ambiente di lavoro del call centre. Ciò comprende la richiesta di questioni come livelli retributivi più elevati, maggiore continuità e sicurezza negli accordi contrattuali, politiche contro lo stress, maggiore controllo da parte del lavoratore dei ritmi lavorativi, migliore ergonomia delle stazioni di lavoro, migliori orari di lavoro e ferie e la difesa della privacy dei lavoratori.

Ma questi ruoli tradizionali non sono di per sé sufficienti. Per affrontare i problemi particolari esistenti nel settore dell'impiego nei call centre, i sindacati dovranno aggiungere al proprio ruolo tradizionale di contrattazione e rappresentanza collettiva, servizi individuali più personalizzati e specializzati. Dovranno inoltre rivedere i rapporti tra le confederazioni sindacali per tenere conto della mobilità intersettoriale e sviluppare mezzi per cooperare in modo più stretto attraverso i confini settoriali e nazionali, oltre che diventare più attenti alle esigenze delle lavoratrici.

Si deve tuttavia riconoscere che per molti lavoratori, i call centre potranno continuare a rappresentare una forma di lavoro di passaggio, in alcuni casi un lavoro temporaneo da affiancare agli studi o in determinati momenti di passaggio della propria vita, come periodi dedicati alla cura dei figli o di un genitore ammalato. In tali casi è estremamente importante che si prendano misure per garantire che durante tali periodi i lavoratori dei call centre abbiano ancora accesso alle opportunità di apprendimento che daranno loro abilità realmente trasferibili che potranno portare con loro in altri settori dell'economia o utilizzare in quanto cittadini della società dell'informazione.

## Partenaires de TOSCA



**Confédération  
Européenne  
des Syndicats**



**Analytica Social and  
Economic Research (R-U)**



**Communications  
Workers Union  
(Irlande)**



**Confédération  
Générale du Travail  
(France)**



**Fundacion Formacion y Empleo  
"Miguel Escalera" (Espagne)**



**Institut de Formation  
Syndicale Internationale de la  
FGTB (Belgique)**



**Institut Syndical d'Etudes et  
de recherches Économiques et  
Sociales (France)**



**ISA-Consult (Allemagne)**



**Istituto di Ricerca  
Economica e  
Sociali (Italie)**



**Université de Sofia  
(Bulgarie)**

Il lavoro nei call centre è probabilmente la forma di impiego a più rapido sviluppo in Europa, ma allo stesso tempo una delle più controverse. I due milioni di europei che attualmente si stima lavorino nei call centre sono una nuova forma di sfruttamento della manodopera? Oppure questo nuovo settore può offrire le basi per la creazione di nuovi posti di lavoro di alta qualità all'interno di un'economia dell'informazione in espansione? Alcuni call centre incontrano seri problemi di burnout degli operatori, di stress e di elevato assenteismo e di ricambio del personale; altri tuttavia sono riusciti a creare ambienti di lavoro piacevoli con buone condizioni, opportunità di sviluppo professionale e una forza di lavoro motivata e soddisfatta. Come ci sono riusciti?

Questo autorevole studio è basato su ampie ricerche condotte in sette Paesi europei dal progetto TOSCA, finanziato dalla Commissione Europea e guidato dalla Confederazione dei sindacati europei. È diretto a datori di lavoro, sindacati, formatori, agenzie di reclutamento del personale, politici e altri soggetti interessati allo sviluppo di buone pratiche in questo importante nuovo campo dell'impiego.

Lo studio, illustrato con esempi positivi presi dalla realtà, presenta alcune brevi linee guida per le buone pratiche che riguardano tutti gli aspetti dell'impiego nei call centre tra cui la retribuzione, il monitoraggio delle prestazioni, gli orari di lavoro, le strutture organizzative, il reclutamento, la formazione, lo sviluppo del personale, la salute e la sicurezza, le pari opportunità, la cultura del posto di lavoro e le relazioni industriali.

<http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

**Coordinateur TOSCA**  
**Willy Buschak**  
Confédération Européenne des Syndicats  
Boulevard du Roi Albert II, 5  
Bruxelles 1210  
Belgique  
Tel: +32 2 224 0411  
Fax: +32 2 224 0454  
Email: [wbuschak@etuc.org](mailto:wbuschak@etuc.org)

**Andrew Haig et Associates**