



Provincia  
di Milano

Direzione Centrale Lavoro  
Formazione Professionale  
e Attività Economiche

## **IL LAVORO DIFFICILE**

**Rapporto 2004  
sul mercato del lavoro  
e le politiche  
del lavoro  
in provincia di Milano**

*In collaborazione con C.D.R.L.  
Centro Documentazione  
Ricerche per la Lombardia*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo a: "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano"

**FrancoAngeli**

## Indice

Presentazione	pag. 7
<i>Il 2004: continuità e cambiamenti nel mercato del lavoro milanese</i>	pag. 11
Parte I. Economia e lavoro a Milano nel corso del 2004	pag. 27
1. <i>Lo scenario economico internazionale e la congiuntura provinciale</i>	pag. 29
2. <i>Il lavoro difficile: il mercato del lavoro milanese nel 2004</i>	pag. 47
Parte II. Il lavoro a Milano: chi lo trova, chi lo cerca, chi l'ha perso	pag. 85
1. <i>La diffusione delle nuove forme contrattuali nelle imprese milanesi</i>	pag. 87
2. <i>Fra le pieghe del successo: il lavoro part-time in provincia di Milano nel 2004</i>	pag. 109
3. <i>I percorsi di reinserimento nel mercato del lavoro attraverso l'analisi dei dati dei Centri per l'Impiego: una prima sperimentazione</i>	pag. 143
4. <i>La diffusione degli stage nel mercato del lavoro milanese. Il caso dell'Ufficio Tirocini della Provincia di Milano</i>	pag. 181
5. <i>I lavoratori in mobilità in provincia di Milano</i>	pag. 203

Immagine di copertina:

Pietro Spica, *Luci di Minorca*, 1992, acrilico su tela, 150 x 100 cm (particolare)

Copyright © 2005 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa							Anno							
0	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata. Per legge la fotocopia è lecita solo per uso personale  *purché non danneggi l'autore*. Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è punita con una sanzione penale (art. 171 legge n. 633/41). Chi fotocopia un libro, chi mette a disposizione i mezzi per fotocopiare, chi comunque favorisce questa pratica commette un furto e opera ai danni della cultura.  
Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

Parte III. I territori. Politiche di sviluppo locale e dinamiche dei mercati locali del lavoro	pag. 225
1. <i>Rispondere alla crisi. Analisi del contesto socio-economico dell'area di Abbiategrasso e possibili scenari di sviluppo</i>	pag. 227
2. <i>Qualcosa cova sotto la cenere? Ipotesi di lettura delle recenti dinamiche economiche dell'Alto Milanese analizzate utilizzando i dati degli avviamenti e delle cessazioni</i>	pag. 261
Parte IV. Gli attori del nuovo mercato del lavoro	pag. 331
1. <i>Le società di ricerca e selezione del personale dopo la riforma Biagi</i>	pag. 333
2. <i>Il supporto alla ricollocazione professionale. Le società di outplacement</i>	pag. 359
3. <i>Le società di intermediazione privata</i>	pag. 371
Parte V. Approfondimenti tematici	pag. 383
1. <i>Le transizioni tra lavoro e attività di cura dei lavoratori dei call centre nel settore bancario e delle telecomunicazioni</i>	pag. 385
2. <i>La diffusione territoriale delle imprese milanesi</i>	pag. 429
Gli autori	pag. 477

## Presentazione

Se l'analisi condotta nel *Rapporto sul mercato del lavoro in provincia di Milano* dello scorso anno si era focalizzata sulla natura e sulle caratteristiche del processo di flessibilizzazione del mercato del lavoro milanese, evidenziando il notevole incremento delle forme di precarietà per le lavoratrici e i lavoratori milanesi, nel volume qui presentato l'attenzione si sposta sugli effetti che il perdurare della situazione di stagnazione economica sta producendo sia sul sistema produttivo locale sia sugli aspetti del lavoro ad esso correlato.

In particolare, si propone una lettura diversa da quella che vede Milano contraddistinta da una crescita occupazionale, con tassi di occupazione ormai a livelli prossimi agli obiettivi comunitari di Lisbona e un mercato del lavoro che beneficia degli effetti della legge di riforma introdotta nel corso del 2003. A Milano le opportunità per lavorare certo non mancano, le persone che si sono affacciate sul mercato del lavoro nel corso dell'anno sono aumentate, ma si tratta spesso di impieghi che è sempre più difficile chiamare occupazione. Per quasi il 60% delle persone che sono state assunte da un'impresa milanese nel corso dell'anno si tratta, infatti, di lavori a termine, spesso molto brevi (basta dire che poco meno del 20% degli avviamenti registrati dai Centri per l'Impiego della Provincia ha una durata di un giorno). Inoltre, la durata media dell'occupazione di quanti sono stati assunti con le varie forme di contratti a tempo determinato è risultata piuttosto breve e limitata a 91 giorni. L'occupazione è inoltre cresciuta prevalentemente in alcuni settori tradizionali e a basso contenuto professionale; il 64% degli avviamenti è infatti concentrato in quattro settori: alberghi e ristorazione, commercio, edilizia e servizi alle persone, mentre declina drasticamente sia la domanda di lavoro nei settori manifatturieri (specie in quelli a più elevato valore aggiunto) e ristagna nei servizi avanzati alle imprese. Un quadro incerto che non sembra dare buone

# *1. Le transizioni tra lavoro e attività di cura dei lavoratori dei call centre nel settore bancario e delle telecomunicazioni*

*di Silvana Greco*

## **1. Introduzione**

A seguito delle profonde trasformazioni sociali ed economiche degli ultimi decenni che hanno messo in discussione i paradigmi economici e del lavoro di stampo fordista-taylorista, i *call centre*, veri simboli del «capitalismo flessibile» secondo la definizione di alcuni autori<sup>1</sup>, hanno assunto dimensioni e funzioni sempre più rilevanti nel settore dei servizi in Italia come in tutti gli altri paesi europei.

Il presente contributo intende analizzare la crescita economica e occupazionale dei *call centre* negli ultimi decenni nel contesto nazionale e in quello della provincia di Milano, dedicando una particolare attenzione a due specifici settori produttivi (quello bancario e quello delle telecomunicazioni), mettendone in luce analogie e differenze.

Dopo aver ricostruito questo primo scenario, si richiameranno le caratteristiche dell'occupazione dei lavoratori e i modelli di organizzazione del lavoro prevalenti nei *call centre* dei due settori produttivi sopramenzionati.

Infine, a partire dai risultati di una ricerca sociologica qualitativa sui *call centre*<sup>2</sup> basata sull'approccio degli studi di caso<sup>3</sup>, nell'ultima parte di questo contributo verranno approfondite le transizioni occupazionali degli

---

<sup>1</sup> Arzbächer, S., Holtgrewe, U., Kerst C. (2002), "Call Centres: Constructing Flexibility", in Holtgrewe, U., Kerst, C., Shire, K. (eds.), *Re-Organising Service Work. Call Centres in Germany and Britain*, Ashgate, Aldershot, p. 19.

<sup>2</sup> Cfr. Greco, S. (2004), *I mercati del lavoro transizionali degli operatori di call centre nel settore bancario e delle telecomunicazioni: un'analisi comparata Lombardia e Nordrhein-Westfalen*, tesi di dottorato, Università degli Studi di Milano, Milano, a.a. 2004-2005.

<sup>3</sup> Cfr. Creswell, J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five Traditions*, Sage Publication, London; Foster, P., Gomm, P., Hammersley, M. (2000), *Case Study Method*, Sage, London.

operatori di *call centre* da uno *status* occupazionale ad un altro, ovvero dalla attività lavorativa a quella di cura nella sfera della riproduzione sociale (famiglia).

L'idea di focalizzare l'attenzione sulle transizioni occupazionali si inserisce nel più ampio dibattito teorico che ha messo in luce come le attuali società siano caratterizzate da un duplice processo, contraddistinto in primo luogo da una nuova fase di differenziazione sociale che comporta un rinnovato processo di individualizzazione. Questo significa che i soggetti si percepiscono e si definiscono sempre di più come creatori della loro vita senza più seguire un disegno collettivamente pianificato<sup>4</sup>. In altri termini, soggetti capaci di creare consapevolmente legami sociali e reti di relazioni non più dettati dalla tradizione, dalla religione, dallo Stato secondo valori e ruoli sociali predefiniti. L'individualizzazione pertanto non implica solo dissoluzione di forme di vita sociali precostruite o decostruzione della tradizione<sup>5</sup>, ma anche capacità di costruirne delle nuove.

In secondo luogo, questo processo risente, soprattutto a partire dagli anni Settanta, dell'impatto dei processi di globalizzazione e dello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*Information and Communication Technologies - ICT*) sui modi di produzione nonché sull'organizzazione e le pratiche del lavoro fordista-taylorista. I paradigmi produttivi post-fordisti, che si basano sempre di più sui principi della flessibilità e adattabilità della domanda, nel corso degli ultimi quarant'anni hanno tra l'altro fatto aumentare in tutti i paesi industriali modalità di lavoro diverse rispetto al tempo pieno e, più in generale, le forme di lavoro *non standard*<sup>6</sup>.

I processi di individualizzazione da una parte e i processi di globalizzazione e di diffusione delle tecnologie e delle comunicazioni dall'altra, hanno avuto, anche rispetto ad un recente passato, riflessi sempre

<sup>4</sup> Schmid, G. (2002), "Employment Systems in Transition: explaining Performance Differentials of Post-industrial Economies", in Gazier, B., Schmid G. (eds.), *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 27.

<sup>5</sup> Cfr. Giddens, A. (1994), *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna; Beck, U., Beck - Gernsheim, E. (Hrsg.) (1994), *Risikanten Freiheit Individualisierung in modernen Gesellschaften*, Suhrkamp, Frankfurt a. M.

<sup>6</sup> Per il concetto di occupazione *standard*, cfr. Schmid, G. (2002b), "Towards a Theory of Transitional Labour Markets", in Gazier, B., Schmid, G. (eds.), *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 151-195. Si veda anche: Chiesi, A. M. (1990), "Un quadro di riferimento concettuale", in *Democrazia e Diritto*, n. 1, gennaio-febbraio, pp. 14-30.

maggiori sul mercato del lavoro, dove i lavoratori transitano tra diversi *status* occupazionali lungo il percorso della loro vita. Va precisato come qui si rinvia all'accezione schmidiana di «occupazione»<sup>7</sup>, comprendendovi non solo le attività inerenti alla sfera produttiva bensì l'insieme delle attività nei diversi ambiti sociali tra cui anche quelle nella sfera formativa e nella sfera della riproduzione sociale, ovvero «tutte le attività non di mercato e non direttamente mercificate che vengono esperite all'interno delle famiglie e/o dei sistemi di solidarietà comunitarie per affrontare compiti o per fornire servizi che comunque attengono alla "riproduzione più complessiva degli individui"»<sup>8</sup>, ivi incluse le attività di cura e le attività domestiche che non sono remunerate dal mercato.

Pertanto, non più un lineare percorso lavorativo che prevede un unico lavoro lungo l'intero arco della vita ma più lavori svolti presso datori di lavoro diversi, interrotti da periodi formativi, da fasi di presenza attiva nella sfera della riproduzione sociale, da periodi dedicati ad altre attività quali ad esempio quelle culturali e associative.

Emblematico a questo riguardo il mondo dei *call centre* dove si concentra, come si vedrà nel proseguito, un'alta percentuale di lavoratori a tempo parziale che scelgono questo tipo di regime orario per potere conciliare altre attività come quelle familiari (per le attività di cura dei propri figli o dei famigliari), quelle formative (studi universitari e di scuola secondaria) od altre forme di lavoro poco redditizie (come le attività artistiche e intellettuali).

Di conseguenza, il processo di individualizzazione che caratterizza l'epoca contemporanea rinvia alla «necessità dei soggetti di costruirsi da soli le proprie biografie ("biografie del *bricolage*")»<sup>9</sup> scegliendo tra nuovi e sempre mutevoli modi di vita, a causa del venir meno delle norme fisse e vincolanti della tradizione da quella derivante dall'appartenenza di classe sociale a quella di genere<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Schmid, G. (1998), "Transitional Labour Markets: a new European Employment Strategy", in *WZB Discussion Paper FS I 98-206*, Berlin.

<sup>8</sup> Barbieri, P. (1999), "Nuova sociologia economica, assetti istituzionali e regimi di Welfare: nuovi contributi della letteratura", in Laville, J. L. e Mingione, E. (a cura di) (1999), *La nuova sociologia economica. Prospettive europee*, Sociologia del Lavoro, n. 73, FrancoAngeli, Milano, p. 272.

<sup>9</sup> Beck, U. (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino; cfr. anche Sennett, R. (1999), *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano.

<sup>10</sup> L'individualizzazione del mondo del lavoro secondo Ulrich Beck risiede soprattutto nella crescita dei rapporti di lavoro *non standard* e nei regimi di lavoro *non standard*; cfr. Beck, U. (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, cit., pp. 83-86.

Se da una parte queste continue transizioni occupazionali dei soggetti lungo i loro percorsi di vita comportano per lo stesso soggetto opportunità di espandere le proprie capacità, la propria espressione di sé nonché di migliorare la propria collocazione sociale grazie ad una mobilità occupazionale ascendente, dall'altra esse non possono essere esenti da rischi, da cambiamenti non voluti né previsti da parte del soggetto. Il "costo" della decostruzione della tradizione viene pagato da parte dei soggetti con "l'incertezza" del futuro e con i rischi di "eventi critici" ovvero eventi non previsti e non voluti dal soggetto stesso, quali la perdita del posto del lavoro, i conflitti familiari e la rottura dei legami familiari, la malattia. Questi eventi critici possono innescare anche circoli viziosi che portano talora, nei casi meno gravi, a situazioni di vulnerabilità sociale se non di marginalità ed esclusione sociale in quelli più acuti.

L'effetto della forte esposizione al rischio comporta una situazione di vulnerabilità che si manifesta principalmente con l'indebolimento dei legami lavorativi e familiari. Questo «non comporta, tuttavia, se non in una minoranza dei casi, un'elevata esposizione al disagio sociale. Il rischio sembra ormai costituire una *situazione sociale quotidiana*, in gran parte assimilata, e fronteggiata, senza che susciti particolari stati d'allarme ma certamente *stati d'ansia e di tensione* [...]. Essa assume la veste della *fatica* che colpisce la gestione ordinaria della vita quotidiana, di un'incertezza che caratterizza equilibri familiari ed individuali segnati da una sorta di *sospensione costante*, da una *difficoltà di controllo* soddisfacente della situazione che rende poi difficile, talvolta assai complicata, la progettualità e la reattività»<sup>11</sup>.

In sintesi il soggetto sperimenta, come sostiene Ranci una *difficoltà di gestione* che riguarda vari aspetti della sua vita: difficoltà di gestione del proprio tempo, dei propri spazi, delle proprie relazioni sociali e affettive, dei propri progetti di vita. È solo nei casi più gravi, laddove gli eventi critici innescano dei circoli viziosi di situazioni disagiate, che il soggetto rischia di sperimentare l'inizio di un processo di emarginazione ed esclusione sociale ovvero «l'esclusione da risorse materiali, dalla possibilità di acquisire capacità, al limite dalla possibilità stessa di agire ed essere riconosciuto come cittadino»<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Cfr. Ranci, C. (a cura di) (2002), *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*, Il Mulino, Bologna, p. 337. Il corsivo è dell'autrice di questo contributo.

<sup>12</sup> Saraceno, C. (2001), "Bisogni emergenti e nuove povertà", *paper* presentato al convegno internazionale dal titolo "Bisogni emergenti e nuove povertà: situazioni e politiche sociali a confronto" tenutosi all'Umanitaria di Milano, il 22-23 novembre, p. 1.

Infatti, come si vedrà nell'ultimo paragrafo di questo contributo prima delle note conclusive, si evidenzieranno le condizioni in cui l'esito della transizione occupazionale presa in oggetto può comportare per il soggetto dei rischi di vulnerabilità sociale<sup>13</sup>.

## 2. La nascita e l'evoluzione dei *call centre*

I *call centre* sono apparsi per la prima volta negli Stati Uniti sul finire degli anni Sessanta del secolo scorso. Più precisamente, il primo *call centre* risale al 1968, quando un giudice americano, accogliendo le richieste di un'associazione di consumatori, impose alla Ford di istituire una linea telefonica gratuita per facilitare le chiamate per i reclami da parte dei clienti<sup>14</sup>.

Da allora, i *call centre* hanno subito un'evoluzione piuttosto marcata sia in termini di obiettivi e di funzioni da raggiungere sia in termini della tecnologia utilizzata; da semplici centralini telefonici, il cui compito consisteva nell'accogliere i reclami sui prodotti acquistati da parte della clientela, sono diventati nel corso degli anni Novanta complesse organizzazioni che accanto alle tradizionali funzioni dei *call centre* svolgono anche assistenza pre e post-vendita, servizi di *marketing* e di vendita dei prodotti commercializzati dalla casa madre o per aziende terze, utilizzando le più sofisticate tecnologie informatiche e della comunicazione<sup>15</sup>. Alle semplici attività e servizi *inbound* (in entrata) di ricezione di telefonate dall'esterno per i reclami sui prodotti acquistati, si sono aggiunti nel corso del tempo servizi *outbound* (in uscita) sempre più complessi e sofisticati che vanno dai servizi di *marketing* e di vendita alle ricerche di mercato.

A differenza dei *call centre* dei primi anni Settanta, quelli odierni sono diventati strumenti fondamentali di strategie aziendali che hanno come

<sup>13</sup> Cfr. Greco, S. (2004), *I mercati del lavoro transizionali...*, cit.; sebbene tale ricerca abbia preso in considerazione anche altre due forme di transizioni occupazionali quali quella tra attività di operatore di *call centre* – e attività formativa (studi universitari e di studi di scuola superiore) e quella tra diversi regimi orari (dal *part-time* al tempo pieno e viceversa), in questa sede si è preferito focalizzare l'analisi solamente sulla prima delle transizioni sopramenzionate, per favorire una trattazione più approfondita del tema preso in esame.

<sup>14</sup> Altieri, G. (2002), "I *call centres* in Europa", in Altieri G. (a cura di), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Ediesse, Roma, p. 10.

<sup>15</sup> Cfr. Bagnara, S., Gabrielli, F. (2002), "L'evoluzione dei *call centre*", in Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di), *Call & Contact Center*, Il Sole 24 Ore Ed., Milano, pp. 3-16; Altieri, G. (a cura di) (2002), *Lavorare nei call centre...*, cit. .

obiettivo principale quello di fornire ai clienti dei veri e propri punti di riferimento capaci di soddisfare i bisogni più ampi e diversificati.

Questo cambiamento strategico ha mutato anche il tipo di relazione e interazione sociale che si instaura tra gli operatori dei *call centre* e la propria clientela. Infatti, il ruolo di molti *call centre* è ormai funzionale alle strategie aziendali fondate su una nuova centralità del consumatore, che comporta la necessità di soddisfare nel modo più efficiente ed efficace possibile i bisogni dei clienti con cui si intendono instaurare rapporti duraturi fondati sulla fiducia reciproca e capaci di garantirne la fidelizzazione<sup>16</sup>.

Infine, un ultimo cambiamento che ha interessato i *call centre* dalla loro nascita ad oggi, ha riguardato gli strumenti tecnologici utilizzati, che sono stati potenziati non solo quantitativamente ma anche qualitativamente, differenziandosi e diventando sempre più sofisticati (dal semplice telefono all'utilizzo di *fax*, posta elettronica, *web* ecc.).

In seguito a queste molteplici trasformazioni qui brevemente richiamate che hanno interessato ruolo e organizzazione dei *call centre*, molti studiosi sono concordi nel chiamare queste nuove strutture non più "call centre" bensì "contact centre"<sup>17</sup>, mettendo tra l'altro in luce come tale evoluzione si sia andata connotando attraverso quattro momenti distinti, che possono essere così definiti:

1. ufficio reclami;
2. fabbrica di reclami;
3. nodo di comunicazione;
4. nodo di vendita o *contact centre* strategico

Tali fasi si differenziano tra di loro in base agli obiettivi perseguiti, alle funzioni svolte, alle tecnologie utilizzate e conseguentemente alle competenze richieste al personale di base (gli operatori di *call centre*).

L'ufficio reclami è nato, come si è detto, negli anni Sessanta con l'ufficio reclami della Ford. Inizialmente queste telefonate erano a pagamento per il cliente e solo in seguito sono diventate gratuite con l'introduzione dei primi numeri verdi. Agli operatori era richiesta una conoscenza di base dei prodotti e spiccate abilità linguistiche per comprendere i dialetti regionali, mentre non venivano richieste particolari capacità comunicative. Per essere assunti come operatore di *call centre* era sufficiente possedere competenze sociali di base quali la cortesia e la gentilezza, nonché l'efficacia nel saper rispondere nel più breve tempo possibile. Si trattava di attività lavorative molto ripetitive e noiose che

<sup>16</sup> Bagnara, S., Gabrielli, F. (2002), "L'evoluzione dei *call centre*", cit., p. 5.

<sup>17</sup> Cfr. Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di) (2002), *Call & Contact Center*, cit..

provocavano nell'operatore di *call centre* un senso di "isolamento sociale" in quanto non integrato nel più ampio processo lavorativo dell'impresa.

Dopo il grande *boom* economico e lo sviluppo dei beni di massa degli anni Settanta, la domanda di beni di consumo si è andata sempre più diversificando, la qual cosa ha comportato un ripensamento delle strategie aziendali, che si sono fatte progressivamente più attente alle esigenze della propria clientela. Ciò ha avuto un'implicazione anche per quanto riguarda il ruolo dei *call centre*, che da semplice "ufficio reclami" si sono andati trasformando in una "fabbrica di reclami", ovvero in un centro di assistenza al cliente durante l'intero ciclo di vita del prodotto. A causa del vistoso aumento del numero di chiamate telefoniche, venne introdotta una soluzione tecnologica nota come *Acid - Automatic call distribution* - un sistema che permetteva di ordinare secondo alcuni criteri di priorità le telefonate in arrivo e di mettere in attesa quelle a cui gli operatori non erano in grado di rispondere immediatamente. Questa soluzione ha migliorato il servizio in termini di efficienza ed efficacia. Nella fase della "fabbrica di reclami" i *call centre* erano fortemente incentrati sull'efficienza delle procedure e dei tempi, con importanti riflessi anche sul comportamento degli operatori che, secondo quanto emerge da diverse ricerche sociologiche, in quella fase rivolgevano poca attenzione al cliente e alla qualità del rapporto che con esso veniva instaurato. Ne consegue che in quel periodo i *call centre* hanno progressivamente assunto le caratteristiche di vere "fabbriche di servizi" ricalcando le modalità operative del paradigma produttivo fordista-taylorista. Infatti, la produttività del *call centre* veniva quantificata unicamente secondo alcuni semplici indicatori come il basso numero di chiamate perse e il basso tempo di attesa, a scapito della qualità del servizio offerto<sup>18</sup>.

Le competenze richieste agli operatori non erano molto maggiori rispetto al semplice "ufficio reclami" degli anni Sessanta, sebbene i carichi di lavoro fossero molto più intensi, creando notevoli momenti di *stress*. Inoltre, le condizioni ergonomiche delle attività svolte dagli operatori di *call centre* non erano molto migliorate. Sebbene ormai molti *call centre* avessero adottato degli spazi aperti (*open space*), si diffusero delle postazioni riparate e protette al loro interno che non favorivano l'integrazione sociale tra i lavoratori, lasciati ancora una volta in una specie

<sup>18</sup> Donati, E. (2002), "Dal *customer care* al *customer relationship management*", in Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di), *Call & Contact Center*, cit., pp. 39-53.

di isolamento sociale. L'operatore del *call centre* diventa in questo modo una sorta di operaio del terziario<sup>19</sup>.

La vera svolta nell'evoluzione dei *call centre* avviene all'inizio degli anni Novanta, con l'integrazione tra tecnologia informatica e quella della comunicazione nota come Cti (*computer telephon integration*). Questa nuova tecnologia ha reso possibile l'immagazzinamento di molte informazioni sulle necessità dei clienti e le transazioni precedenti realizzate dai clienti in una grande banca dati che consente di soddisfare con maggiore efficacia le esigenze della clientela. Inoltre, grazie a questo dispositivo, il *call centre* è diventato una funzione strategica per il disegno e l'elaborazione delle politiche di vendita e di *marketing* e per l'organizzazione nel suo complesso. L'introduzione del Cti ha mutato la relazione sociale tra operatore e cliente in un ricco processo comunicativo, che ha trasformato tali strutture in veri e propri *nodi di comunicazione* che mettono insieme e fanno interagire diversi soggetti.

In questa fase dell'evoluzione del *call centre*, le competenze professionali richieste all'operatore sono diventate progressivamente più complesse. La quantità di informazioni su diversi prodotti che l'operatore è tenuto a sapere è aumentata in misura crescente, per cui esse hanno cominciato ad essere raccolte in una banca dati a disposizione dell'operatore. Le competenze professionali, che sono ora diventate necessarie, consistono nel sapere reperire in modo più efficiente possibile le informazioni che il cliente richiede. Inoltre, l'evoluzione delle domande della clientela, che si sono andate facendo sempre più imprevedibili e complesse e tali da implicare la conoscenza di una quantità crescente di informazioni e di possedere un *know-how* tecnologico sempre più sofisticato, hanno reso sempre più difficile che un singolo operatore sia in grado da solo di farvi fronte. Ne è derivato pertanto che la pratica lavorativa che consente di garantire una migliore soddisfazione del cliente, sia diventata il lavoro d'équipe. Gli operatori di *call centre* hanno cominciato a lavorare in gruppo, scambiandosi all'occorrenza le informazioni necessarie per rispondere alle richieste della clientela. Di conseguenza, le stesse competenze professionali richieste all'operatore sono diventate sempre più articolate: competenze sociali, relazionali, nonché comunicative, hanno cominciato ad essere quelle più richieste. Da semplice operaio del terziario, l'operatore si è trasformato sempre di più in un "lavoratore della conoscenza"<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Bagnara, S., Gabrielli, F. (2002), "L'evoluzione dei *call centre*", cit., p. 8.

<sup>20</sup> Bagnara, S., Gabrielli, F. (2002), "L'evoluzione dei *call centre*", cit., p. 9; cfr. anche: Butera, F., Donati, E., Cesaria, R. (1997), *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.

Negli ultimi anni è avvenuto un ulteriore cambiamento dei *call centre*; accanto alle più tradizionali attività di assistenza clienti si sono aggiunte le attività di *marketing* e di vendita dei prodotti, trasformando così queste strutture in centri nevralgici per la creazione del valore grazie all'utilizzo di un ampio spettro di ICT. In tal modo è giunta a compimento l'evoluzione dei *call centre* in *contact centre*.

E' stato introdotto l'utilizzo massiccio di *internet* sia come tecnologia del sapere sia del "saper fare"; si sono incrementate così le attività di *outbound* che, come si illustrerà più diffusamente nel prossimo paragrafo, sono quelle in uscita, piuttosto che di *inbound*, ribaltando il ruolo dell'operatore che, in questo modo, oggi cerca il cliente (e non viceversa) per proporgli nuovi servizi e prodotti. L'ambiente di lavoro a sua volta si è trasformato in un ambiente multimediale dove è richiesta una forte capacità comunicativa e di instaurare rapporti fiduciari e di lunga durata con i clienti. Gli operatori sono pertanto diventati sempre di più dei consulenti specializzati<sup>21</sup>.

Per ottenere la trasformazione del *call centre* da semplice ufficio reclami a vero e proprio *contact centre*, è necessario che tutta l'organizzazione, il sistema di gestione delle risorse umane, i comportamenti della dirigenza e la tecnologia siano indirizzati verso il cliente<sup>22</sup>. Inoltre, come sottolinea Donati, ciò ha imposto il ripensamento delle figure professionali degli operatori di *call centre* che non possono più essere dei lavoratori con basse qualifiche professionali bensì si caratterizzano come dei veri professionisti del "*customer relationship management*", che debbono ricevere lo stesso riconoscimento sociale rispetto ad altre figure professionali nell'azienda. Essi devono essere lavoratori che hanno fiducia nella loro organizzazione di lavoro e credono nella propria azienda per poter esprimere la propria lealtà e costruire rapporti fiduciari con il proprio cliente. L'operatore dovrebbe diventare un vero e proprio "*case manager*" ovvero un responsabile di ciascun cliente (che rappresenta un "caso" singolo) capace di soddisfare le sue esigenze<sup>23</sup>.

I *call centre* sono diventati pertanto realtà complesse che permettono un aumento dell'efficienza e dell'efficacia nonché un miglioramento della qualità del servizio che viene misurato con l'ormai nota formula "*anytime, anywhere, anyplace*"<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> Bagnara, S., Gabrielli, F. (2002), "L'evoluzione dei *call centre*", cit., p. 11.

<sup>22</sup> Donati, E. (2002), "Dal *customer care* al *customer relationship management*", cit., p. 99.

<sup>23</sup> Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di) (2002), *Call & Contact Center*, cit., p. 111.

<sup>24</sup> Ronchi, M. (1999), *Call centre: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano.



### 3. La crescita economica dei call centre

Come si è detto nel paragrafo precedente, i *call centre* sono nati alla fine degli anni Sessanta negli Stati Uniti diffondendosi successivamente anche in Europa e nei paesi del Sud-Est asiatico. Nel ventennio successivo i *call centre* hanno registrato una continua espansione con una notevole accelerazione soprattutto negli anni Novanta, con tassi di crescita molto sostenuti, secondo i dati del rapporto Datamonitor<sup>25</sup>, sia per quanto riguarda il volume d'affari (30-35%) sia per quanto riguarda l'occupazione (20-25%).

Le ragioni della diffusione dei *call centre* sono molteplici e si possono individuare:

- nell'aumento della domanda di qualità verso i clienti e una fidelizzazione dello stesso cliente;
- nella necessità di diminuire i costi da parte delle aziende per rimanere competitivi sul mercato;
- nella diffusione dell'*ICT - Information Communication Technology*;
- nella contrazione dei costi delle tariffe telefoniche in seguito ad un processo di liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni<sup>26</sup> realizzatosi, in tempi e misura diversi da paese a paese, durante l'ultimo ventennio.

Sebbene i *call centre* si siano diffusi in tutti i paesi europei a partire dalla seconda metà degli anni Settanta, tale processo è risultato eterogeneo nei diversi contesti europei.

Va precisato come ad oggi non esistano dei dati statistici ufficiali sui *call centre* alla stregua di quelli sui settori e comparti produttivi né a livello europeo né tantomeno a livello nazionale. Com'è stato segnalato anche da altri autori<sup>27</sup>, ciò è dovuto in massima parte al fatto che i *call centre* non possano essere considerati dei settori produttivi a sé ma li si ritrova in modo trasversale in tutti i settori produttivi. Pertanto, la quantificazione del fenomeno dei *call centre* deve intendersi come una prima stima in base alle ricerche sul campo, che scontano ritardi nell'aggiornamento delle statistiche e devono comunque essere interpretati con estrema cautela.

Secondo fonti attendibili, è possibile classificare i paesi europei secondo la diffusione dei *call centre* in tre grandi raggruppamenti.

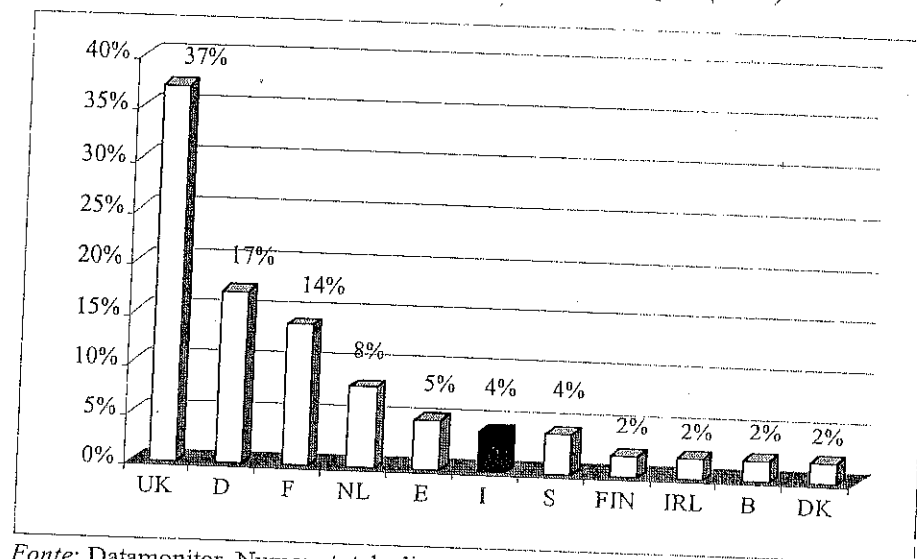
Il primo è costituito da paesi con una consistente diffusione e sviluppo dei *call centre* e un'elevata percentuale di postazioni operatore sul totale delle postazioni come il Regno Unito (37%) (cfr. Fig. 1). La diffusione è stata

particolarmente pronunciata in Inghilterra per via delle politiche occupazionali (incentivi fiscali alle aziende) attuate a sostegno delle localizzazioni dei *call centre* nelle aree economicamente meno sviluppate del paese<sup>28</sup>.

Un secondo gruppo di paesi è caratterizzato da una moderata diffusione dei *call centre* (8-17% delle postazioni operatore) come la Francia, la Germania e l'Olanda.

Infine, un terzo gruppo di paesi registra ancora una contenuta diffusione dei *call centre* sotto il 5% delle postazioni operatore; in tale gruppo sono compresi sia paesi del Sud Europa come la Spagna (5%) e l'Italia (4%), sia paesi del Nord Europa come la Svezia (4%) e l'Irlanda (2%)<sup>29</sup>. Si aggiunga però che l'Irlanda ha registrato negli ultimi anni una enorme crescita di *call centre* aperti da alcune grandi multinazionali come Microsoft, Oracle, Hewlett Packard, dovuto al concorso di alcuni fattori particolarmente vantaggiosi: costo del lavoro basso, costi sociali contenuti, scarsa pressione fiscale sulle imprese, efficienti telecomunicazioni e una politica estera orientata all'introduzione delle ICT.

Fig. 1 - Postazioni operatore diffusi nel contesto europeo (1998)



Fonte: Datamonitor. Numero totale di postazioni 536.000.

<sup>25</sup> Cfr. anche EIRR (2000), *A Review of Developments in European Industrial Relations*, Annual Review of European Foundation of Dublin, Dublin; cfr. Bagnara, S., Gabrielli, F. (2002), "L'evoluzione dei *call centre*", cit., p.13.

<sup>26</sup> Cfr. Ronchi, M. (1999), *Call centre: istruzioni per l'uso*, cit..

<sup>27</sup> Cfr. Altieri, G. (2002b), "I *call centres* in Europa", cit.;

<sup>28</sup> Cfr. Campi, M., Palamara, R. (2002), *Call centre e risorse umane*, Franco Angeli, Milano; Belt, V., Richardson, R. (2001), "Saved by the Bell? Call Centres and Economic Development in Less Favoured Regions", in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, pp. 67-98.

<sup>29</sup> Campi, M., Palamara, R. (2002), *Call centre e risorse umane*, cit., p. 19.

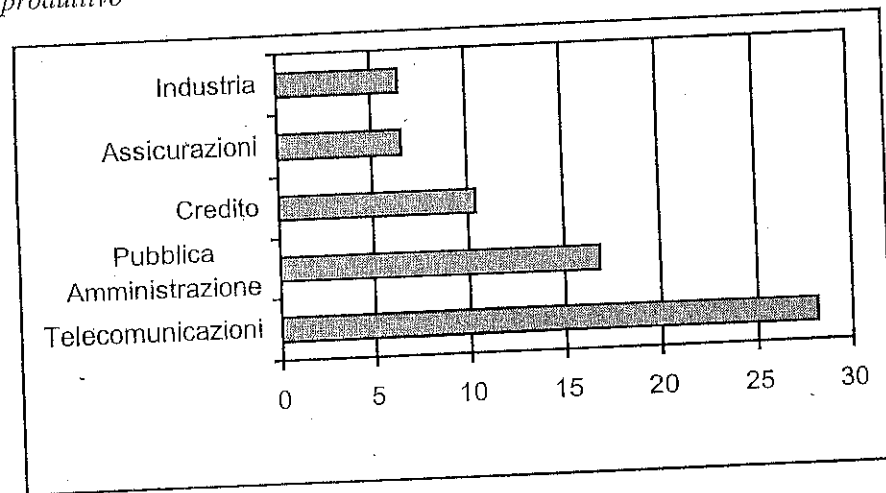
Per quanto riguarda i settori e i comparti produttivi che hanno visto un maggiore utilizzo dei *call centre* nell'ultimo decennio sono stati in ordine quello bancario e dei servizi finanziari, quello delle telecomunicazioni e delle *public utilities* e il turismo.

Lo sviluppo dei *call centre* in Italia ha registrato un leggero ritardo rispetto ad altri paesi europei sebbene oggi rappresenti uno dei comparti aziendali a maggiore crescita occupazionale.

In Italia nel 2000 secondo un'indagine della Doxa per Club CMMC - *Customer Management Forum* - erano presenti sul territorio italiano 1.080 *call centre* con circa 44.000 postazioni attive e un numero di 70.000 addetti<sup>30</sup>.

Da questa indagine campionaria emerge come la crescita delle postazioni dei *call centre* secondo i diversi settori produttivi, sia proceduta a tassi sostenuti soprattutto nei seguenti comparti produttivi: 28,2% nelle telecomunicazioni, 16,8% nella pubblica amministrazione, 10,4% nel settore del credito, 6,6% in quello assicurativo, 6,5% nell'industria. (cfr. Fig. 2).

Fig. 2 - Tassi di crescita dei *call centre* in Italia secondo il settore produttivo



Fonte: Donati, Schael (2002) su dati Doxa.

Si aggiunga inoltre che, negli ultimi anni, non solo il processo di crescita dei *call centre* ha conosciuto un'ulteriore espansione, ma sono aumentate anche le postazioni dei *call centre* esternalizzate (25,6%).

Infatti in Italia per molto tempo le politiche e le strategie aziendali prevalenti hanno sostenuto l'importanza di gestire internamente le attività di *customer care* (attività di cura del cliente) e di non esternalizzarle ad aziende terze.

Questo è in parte spiegabile con il tipo di cultura organizzativa delle imprese italiane, che ha sovente privilegiato il controllo interno di taluni processi aziendali, anche per potersi avvalere di risorse umane già esistenti in azienda. Infatti, dal *benchmarking* 2001 del *Customer Management Forum* emerge come, ancora in quell'anno, il 75% delle aziende del campione gestisse internamente il proprio *call e contact centre*. Solo negli ultimissimi anni questa tendenza è andata cambiando. I motivi per i quali le imprese oggi si rivolgono con maggiore frequenza a società esterne per la gestione dei *contact centre* sono sostanzialmente due e sono riconducibili in primo luogo alla preferenza accordata a soluzioni organizzative meno onerose in termini di investimenti fissi e che evitano l'espansione di strutture *labour-intensive*, che per la loro complessità possono risultare di difficile ed onerosa gestione. Il secondo motivo che spiega le scelte delle imprese negli anni più recenti è invece riconducibile alla carenza di competenze professionali (organizzative, tecniche, relazionali e contenutistiche) nella stessa impresa<sup>31</sup>. Va però segnalato come la preferenza per soluzioni organizzative che esternalizzano le funzioni di *call centre* è probabilmente legata anche al tipo di servizio che essi sono chiamati ad assolvere. Tanto più tali funzioni sono connesse alla creazione della catena del valore, tanto più la scelta si orienta verso l'internalizzazione delle funzioni.

La dislocazione dei *call centre* sul territorio nazionale non è completamente omogenea. Nel contesto italiano, la concentrazione maggiore dei *call centre* si registra nel Nord Italia sebbene non manchi un numero rilevante di *call centre* nel Centro Italia (soprattutto nel Lazio) e nel Sud Italia, isole comprese.

Secondo i dati più recenti del Club CMMC, si valuta che complessivamente il 71% delle postazioni operatore siano *in house* mentre il 29% siano *in outsourcing*.

Nel Nord Italia si concentrano maggiormente i *call centre in house* mentre nell'Italia Centrale e al Sud sono più diffusi quelli *in outsourcing*. Sempre secondo i dati della Doxa per il Club CMMC, i *call centre* nel Nord sono localizzati prevalentemente in Piemonte e in Lombardia e segnatamente in provincia di Milano. Nel Centro Italia si registra una forte presenza a Roma e nelle vicinanze della capitale, mentre per quanto concerne il Mezzogiorno i dati confermano anche un'alta concentrazione di

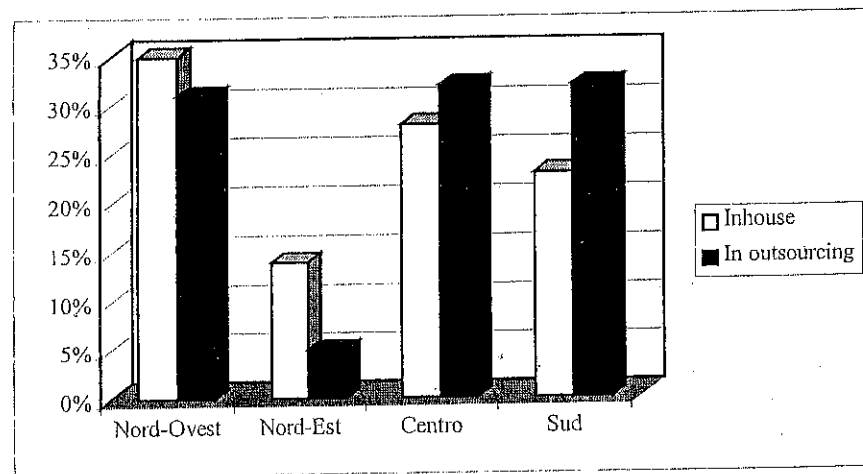
<sup>31</sup> Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di) (2002), *Call & Contact Center*, cit., pp. 122-124.

<sup>30</sup> Campi, M., Palamara, R. (2002), *Call centre e risorse umane*, cit., p. 13-19.

*call centre* in provincia di Napoli e una notevole crescita in Sicilia, soprattutto a Palermo e a Catania. In particolare va segnalato come in quest'ultima regione si siano concentrati gli insediamenti effettuati da alcune delle maggiori imprese di telecomunicazioni come quelli di Omnia-Vodafone con 500 addetti a Catania e a Palermo, di Albacom e di LTS (Telecomunicazioni del Sud) a Palermo e di Telecom Italia a Caltanissetta.

Una spiegazione della massiccia espansione dei *call centre* nel Sud Italia, risiede negli elevati investimenti governativi fatti negli ultimi anni per sostenere lo sviluppo locale, nonché nell'elevato tasso di disoccupazione che notoriamente connota tali regioni. Infatti, visto che i *call centre* sono tipicamente una realtà produttiva *labour intensive*; le scelte localizzative delle imprese prestano una grande attenzione ai fattori che permettono loro di contenere il costo del lavoro; e non è certo un caso che in questi ultimi anni, proprio i differenziali salariali abbiano rappresentato uno degli elementi che ha determinato l'avviarsi di processi di delocalizzazione di *call centre* verso altri paesi (tra cui si segnala in particolar modo la Romania), un fenomeno che ha interessato specificamente proprio quelle realtà come Milano, in cui il costo del lavoro è più elevato.

Fig. 3. - Distribuzione postazioni operatori sul territorio italiano (2002)



Fonte: Dati Club CMMC Italia (Int. - Ap-U79).<sup>32</sup>

<sup>32</sup> I dati aggiornati sui *call centre* italiani sono stati forniti dal presidente del Club CMMC.

La maggioranza dei *call centre* italiani utilizza ancora oggi tecnologie tradizionali e si trova nella fase della "fabbrica dei reclami" descritta in precedenza, mentre i *contact centre* virtuali sono ancora poco diffusi.

Nel settore bancario in Italia come in provincia di Milano, tra le aziende con il servizio *phone banking*, prevalgono i *call centre in house* rispetto a quelli in *outsourcing* mentre quelli in *co-sourcing* sono una esigua minoranza<sup>33</sup>. Anche nel settore delle telecomunicazioni prevalgono i *call centre in house* rispetto a quelli in *outsourcing* per garantire non solo l'efficienza del servizio informativo ma anche la qualità dello stesso. Emblematico il caso Fastweb che ha internalizzato recentemente il proprio *call centre* in precedenza affidato in gestione ad un'altra società, per migliorare il servizio nei confronti della propria clientela.

#### 4. L'occupazione e l'organizzazione del lavoro

##### L'occupazione

Negli ultimi dieci anni i *call centre* in tutti i paesi europei sono cresciuti molto in termini occupazionali con tassi elevati se confrontati a quelli di altri comparti produttivi o reparti aziendali. Di conseguenza, molte ricerche concordano nel sostenere che i *call centre* rappresentano una delle maggiori fonti di nuova occupazione<sup>34</sup>.

Secondo i dati di recenti indagini (Datamonitor) si è stimato che nel 2002 l'1,3% della forza-lavoro in tutta Europa (2 milioni di persone), avrebbe lavorato nei *call centre* con una netta prevalenza della forza lavoro femminile.

Ciò confermerebbe quanto sostenuto da alcuni studiosi, che hanno messo in luce come i *call centre* rappresentino un ambito di rinnovata segregazione occupazionale femminile in parte attribuibile ai persistenti stereotipi che vogliono le donne più "adatte" al lavoro di *call centre* per le presunte "attitudini" di accoglienza e *caring*, utili nella relazione con il cliente. Nella selezione sono le donne a presentarsi con più frequenza rispetto agli uomini e gli stessi datori di lavoro le "preferiscono" perché più flessibili e più capaci nelle competenze relazionali<sup>35</sup>. Altri studi invece non confermano completamente questa tesi, in quanto interpretano la

<sup>33</sup> Lorenzetti, P. (2003), *Rapporto 1. Osservatorio Phone Banking*, Assbank e Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, p. 7.

<sup>34</sup> Altieri, G. (a cura di), *Lavorare nei call centre*, cit., pp. 17-53.

<sup>35</sup> Cfr. Altieri, G., Leonardi, S., Oteri, C. (2002), "Conclusioni", in Altieri G. (a cura di), *Lavorare nei call centre*, cit., pp. 115-135.

segregazione occupazionale all'interno del *call centre* legata maggiormente al tipo di rapporto di lavoro (se a tempo parziale o a tempo pieno)<sup>36</sup>.

Molti studiosi hanno sottolineato altresì come il lavoro di operatore di *call centre* rappresenti per i giovani un primo ingresso nel mercato del lavoro prima di avere completato il proprio percorso formativo<sup>37</sup>.

Si aggiunga che l'età media aumenta con il ruolo e la qualifica professionale ricoperta nel *call centre*. L'età media degli operatori di *call centre* di solito si assesta al di sotto dei 30 anni, quella dei supervisori è generalmente superiore ai 26, mentre i responsabili d'area e i direttori di *call centre* di solito hanno superato la trentina.

La creazione e diffusione dei *call centre* in Italia è iniziata più tardi rispetto agli altri paesi europei, sebbene oggi questi rappresentino una delle realtà con gli incrementi occupazionali più elevati. Inoltre, l'Italia è il paese dove i tassi di crescita dell'occupazione nei *call centre* risultano più alti in Europa<sup>38</sup>.

Secondo i dati dell'osservatorio Club CMMC, in Italia gli addetti nei *call centre* si aggirano attorno alle 180.000 unità, di cui 16.000 sarebbero in possesso di qualifiche professionali e competenze tecniche elevate.

Per quanto riguarda la distribuzione tra i generi, analogamente a quanto avviene in altri paesi europei, si registra una maggiore concentrazione della forza-lavoro femminile rispetto a quella maschile: dei 180.000 addetti nei *call centre* il 65% sono donne mentre il 35% sono uomini.

La maggior parte degli operatori di *call centre* in Italia ha un'età media più elevata rispetto agli altri paesi europei; si tratta spesso di giovani diplomati che hanno già terminato gli studi oppure che frequentano l'Università per conseguire la laurea<sup>39</sup>. A differenza che in altri paesi europei, la scolarizzazione degli operatori di *call centre* nel contesto italiano è più bassa – inferiore è il ricorso ai laureati – soprattutto nei *call centre* che seguono il modello della “fabbrica dei servizi” rispetto al modello “dei *contact centre* strategici”.

Si aggiunga infine come soprattutto nel settore delle telecomunicazioni e in particolare in provincia di Milano - l'età media e il livello di

<sup>36</sup> Holtgrewe, K. (2002), “Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien”, in Kleemann, F., Matuschek, I. (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern*, Sigma, Berlin, pp. 49-64.

<sup>37</sup> Distratis, M., Livigni, L. (2002), “Le persone”, in Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di), *Call & Contact Center*, cit., pp. 130-148.

<sup>38</sup> EIRR (2000), *A Review of Developments in European Industrial Relations*, cit., pp. 13-20; Altieri, G. (2002), “I call centres in Europa”, cit., pp. 9-16. -

<sup>39</sup> Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di), *Call & Contact Center*, cit., p. 32.

scolarizzazione siano leggermente più bassi rispetto a quelli nel Sud Italia. Ciò è dovuto in primo luogo alla diversa struttura del mercato del lavoro, che nell'Italia meridionale è contraddistinto da alti tassi di disoccupazione giovanile, anche ad elevata scolarizzazione. Ciò rende ovviamente più appetibile questo tipo di lavoro anche a giovani con un titolo di studio elevato, poiché esso consente di entrare alle dipendenze di grandi società anche con contratti a tempo indeterminato.

Nei *call centre* italiani il ricorso al tempo parziale è meno diffuso rispetto ad altri paesi europei ma questo dipende in primo luogo dal fatto che comunque il lavoro *part-time* è meno utilizzato in Italia rispetto ad altri paesi europei<sup>40</sup>. L'occupazione a tempo parziale è maggiore nelle unità produttive di grandi dimensioni rispetto a quelle più piccole con meno di 50 postazioni. Inoltre, nei *call centre* italiani, prevale il ricorso al tempo parziale orizzontale rispetto a quello verticale.

Sempre nel contesto italiano, è più diffusa che in altri paesi l'assunzione a tempo indeterminato.

Infine, per quanto riguarda la retribuzione, secondo recenti ricerche i livelli retributivi sono piuttosto bassi, di solito sotto i 20.000 Euro per gli operatori (livello medio di 16.500 Euro) mentre salgono per i supervisori (24.800 Euro) e i manager (39.400 Euro)<sup>41</sup>.

#### Modalità organizzative

Per quanto riguarda le modalità organizzative dei *call centre*, si possono distinguere tre tipologie diverse:

- *in house*: questa modalità organizzativa prevede che l'impresa svolga al proprio interno le attività connesse al *call centre*, integrandole con le altre funzioni dell'azienda;
- *outsourcing*: in questo caso le attività svolte dai *call centre* vengono esternalizzate e affidate a società esterne all'impresa;
- *cosourcing*: quest'ultima forma gestionale prevede invece una esternalizzazione parziale di alcune attività del *call centre* che quest'ultimo non riesce a gestire *in house* o trova più conveniente affidare in gestione a terzi; si tratta in genere di azioni come le indagini di mercato, che vengono affidate a *call centre* specializzati in quel tipo di attività.

<sup>40</sup> Distratis, M., Livigni, L. (2002), “Le persone”, cit., p. 133; Cfr. Semenza, R. (a cura di) (2003), *Rapporto di ricerca. Il lavoro part-time. Italia e Lombardia nel contesto europeo*, IRS, Milano.

<sup>41</sup> Distratis, M., Livigni, L. (2002), “Le persone”, cit., p. 138.

A conferma di quanto già segnalato in precedenza, nel settore bancario recenti ricerche hanno dimostrato come la modalità organizzativa prevalente in questo settore sia quella dei *call centre in house* seguita da quella in *outsourcing* e poi con grande distacco da quella in *cosourcing*. A simili risultati giunge l'osservatorio sul *phone banking*<sup>42</sup>. Nel contesto italiano prevalgono ancora nel settore bancario i *call centre in house* che vengono utilizzati per l'intero gruppo bancario per sfruttare meglio le economie di scala.

Anche nel settore delle telecomunicazioni prevalgono i *call centre in house* viste le ampie dimensioni delle imprese operanti in questo settore che ha conosciuto negli anni Novanta un duplice processo di privatizzazione da un lato e di liberalizzazione dall'altro, che ha favorito la crescita di numerose nuove iniziative imprenditoriali, nate dalla rottura del monopolio statale. Si tratta di un processo ancora incompiuto, che negli ultimi anni sembra presentare un'inversione di tendenza caratterizzata da una nuova fase di concentrazione oligopolistica, raccolta attorno a pochi grandi operatori privati.

Accanto ai *call centre in house*, si registrano anche *call centre in outsourcing*. Va precisato come spesso le grandi aziende di telecomunicazione, *in primis* di telefonia, preferiscono avere i propri *call centre in house* per garantire non solo l'efficienza del servizio informativo ma anche la qualità dello stesso. Emblematico il caso di *Fastweb* che ha internalizzato una parte del suo *call centre* dato precedentemente in *outsourcing* per migliorare il proprio servizio.

La gerarchia occupazionale all'interno dei *call centre* è piuttosto snella e piatta. Si possono individuare le seguenti figure professionali che compongono la catena occupazionale<sup>43</sup>:

- direttore;
- supervisore;
- *team leader*;
- operatore di *call centre*;
- figure professionali "tecniche".

Il direttore o il responsabile del *call centre* è la figura più importante all'interno della gerarchia occupazionale di queste strutture produttive; esso svolge mansioni amministrative, finanziarie, commerciali e gestionali che si declinano differientemente in funzione della realtà aziendale. I *manager* operativi o supervisori sono a capo della gestione operativa del centro e del

<sup>42</sup> Cfr. Lorenzetti, P. (2003), *Rapporto 1. Osservatorio Phone Banking*, cit.

<sup>43</sup> Leonardi, S., Oteri, C., (2002b), "Le condizioni di lavoro", in Altieri G. (a cura di), *Lavorare nei call centres.*, cit., p. 30.

coordinamento delle attività<sup>44</sup>. Sotto la responsabilità dei supervisori, si trovano i *team leader* che svolgono un ruolo di coordinamento, controllo e supporto dei gruppi di operatori di *call centre* a loro assegnati. Seguono talvolta i responsabili di progetto che sono delle figure peculiari dei *call centre* esternalizzati, che hanno il compito di seguire i singoli progetti richiesti dai clienti partendo dall'analisi dei bisogni dello stesso.

Nei gradini più bassi della gerarchia si collocano infine gli operatori telefonici meglio noti come operatori di *call centre*, che possono essere di primo e secondo livello chiamati in inglese *agent*, *rep*, *CSR*. All'aumentare della complessità di risposte tecniche che gli operatori devono dare ai clienti aumenta il loro livello.

Infine, molti *call centre* prevedono delle figure professionali tecniche che sono dei responsabili delle tecnologie e della centrale operativa.

Il dibattito tra gli studiosi circa il grado di professionalità degli operatori di *call centre* è piuttosto vivace. Da una parte si è osservato come, negli ultimi anni, le figure professionali e le relative competenze richieste all'interno di un *call centre* si siano evolute. Secondo Morawetz, quello che sta emergendo non solo in Italia ma in tutta Europa, è proprio «un processo di emergenza di professione»<sup>45</sup>. In altre parole, da un lavoro del tutto marginale, il più delle volte pensato da parte degli stessi operatori per un periodo ristretto della loro vita come trampolino di lancio verso altre mete lavorative, esso sta diventando una vera professione basata sulla conoscenza e sulle capacità di contribuire in modo sostanziale ai risultati dell'azienda e alla creazione di valore per il cliente. Dall'altra, altri studiosi sostengono che, visto che molte procedure sono standardizzate, non si richiedono delle competenze specifiche se non un orientamento al servizio, una bella voce, gentilezza nonché buone capacità comunicative soprattutto nei *call centre* esternalizzati<sup>46</sup>. Indubbiamente entrambe le tesi interpretative possono contare su evidenze empiriche che le supportano, anche se nei due settori presi in esame in questo contributo, sembra trovare maggiori riscontri la lettura che vede nei *call centre* un luogo di crescita delle conoscenze e della professionalità.

<sup>44</sup> Ronchi, M. (1999), *Call centre: istruzioni per l'uso*, cit., p. 49.

<sup>45</sup> Morawetz, A. (2002), "Prefazione", in Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di) (2002), *Call & Contact Center*, cit., pp. xi-xii.

<sup>46</sup> Baumeister, H., Knieper, K. (2001), *Call Centre City Bremen - eine Bestandsanalyse. Expertise im Auftrag des RKW*, Bremen.

### Competenze professionali richieste

Se si passano ora in rassegna le competenze professionali maggiormente richieste, ripercorrendo lo studio condotto da Bertram, esse possono essere così sintetizzate<sup>47</sup>:

- divertimento nel telefonare;
- forte motivazione personale nel lavorare nei *call centre*;
- approccio rivolto al cliente;
- capacità comunicative e capacità di relazionarsi con il cliente;
- velocità nel comprendere le richieste del cliente;
- precisione nelle risposte da dare al cliente;
- capacità di ascolto attivo;
- saper lavorare per obiettivi;
- forte affidabilità;
- flessibilità nei confronti dei tempi di lavoro.

Sicuramente da questo elenco esce rafforzata l'ipotesi, sostenuta da alcuni studiosi, secondo cui nella selezione degli operatori di *call centre* sono più importanti le competenze personali e sociali che non quelle tecniche<sup>48</sup>.

### Selezione del personale

Per quanto riguarda la selezione del personale, una recente ricerca sui *call centre* in Europa ha messo in luce alcuni criteri di reclutamento per gli operatori di *call centre*; per questo tipo di lavoro sono privilegiati in particolare

- persone giovani o donne con un'età compresa tra i 35 e i 50 anni;
- disponibilità e flessibilità oraria di solito garantite maggiormente da giovani e donne;
- livelli d'istruzione medio - alti;
- capacità e competenze linguistiche – conoscenza anche di più lingue - e capacità di comunicazione (accento non forte e buona dizione, capacità relazionali, buone capacità espressive ecc.);
- competenze informatiche e tecnologiche

In settori particolari come quello delle telecomunicazioni, vengono poi richieste competenze specialistiche come quelle informatiche e tecnologiche, mentre in quelli del settore bancario sono fondamentali la conoscenza dei prodotti finanziari, specie per le attività di *outbound*.

<sup>47</sup> Bertram, M. (2001), *Call center Expertise. Expertise im Auftrag des RKW*, Bielefeld, p. 11.

<sup>48</sup> Cfr. Michalke, F. (1999), "Handlungsanleitung für Betriebs-und Personalräte", in *Gewerkschaftliche Praxis*, n. 1-2, pp. 21-46.

Per quanto riguarda infine i canali di reclutamento, essi sono molteplici e vanno dal passa parola alle agenzie di reclutamento interinali, molto utilizzate in Italia soprattutto nel settore delle telecomunicazioni<sup>49</sup>.

### Tipologia e attività offerte

Per quanto riguarda le attività dei *call centre*, esse sono raccolte generalmente in due grandi tipologie: da una parte, si osservano quelle di *inbound*, che includono l'insieme delle azioni di risposta a richieste che arrivano al *call centre* (in entrata) dall'ambiente esterno. Dall'altra, le attività di *outbound* includono l'insieme di iniziative in uscita dal *call centre* verso l'esterno, mirando a coinvolgere direttamente la clientela.

In entrambi i casi, oggi, tali attività vengono realizzate utilizzando canali multimediali diversi, dal telefono, al fax, all'utilizzo di *internet* tramite principalmente la posta elettronica, ecc..

Più precisamente, i servizi di *inbound* nella maggioranza dei casi contemplano<sup>50</sup>:

- la fornitura di informazioni su servizi/prodotti dell'azienda;
- l'assistenza tecnica (*help desk* tecnico);
- l'assistenza specialistica/consulenza;
- l'assistenza post-vendita;
- la gestione reclami.

Le attività di *inbound* nel settore bancario si concentrano prevalentemente sull'erogazione di informazioni su tutti i servizi dell'istituto di credito che vanno dalla gestione dei conti correnti, ai movimenti, alle informazioni sulla vendita e acquisto dei titoli (azioni, obbligazioni), alle carte di credito; in quello delle telecomunicazioni, invece, esse si riferiscono alle informazioni sui prodotti telematici, dalla telefonia fissa, mobile, ai nuovi modelli in vendita di cellulari, agli allacci *internet*. Inoltre si aggiungono tutte le informazioni specialistiche e tecniche circa il buon funzionamento e la gestione dei nuovi prodotti, la qual cosa richiede che gli operatori possiedano una buona conoscenza di base del funzionamento degli stessi. Sempre in questo settore, una parte rilevante delle attività di *inbound* è rappresentata dalle attività di assistenza post-vendita.

Il passaggio dai *call centre* di prima generazione degli anni Settanta a quelli degli ultimi anni, sempre più complessi e più vicini ai modelli di veri

<sup>49</sup> Altieri, G., Oteri, C. (2002), "Le imprese di *call centre*", in Altieri G. (a cura di), *Lavorare nei call centres.*, cit., pp. 35-38.

<sup>50</sup> Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (a cura di) (2002), *Call & Contact Center*, cit., p. 113.

e propri *contact centre* descritti in precedenza, fa sì che ai tipici servizi di *inbound* di assistenza pre e post-vendita, si aggiungano quelli di *outbound* legati soprattutto al *marketing* e alla vendita. Infatti, le attività di *outbound* che si sono venute aggiungendo a quelle di *inbound* consistevano inizialmente in telefonate di risposta ad una specifica richiesta del cliente fatta in precedenza. Oggi, invece, molti *call centre*, grazie all'ampia banca dati di clienti di cui dispongono, realizzano delle vere e proprie attività di *marketing* e di vendita.

Più precisamente, le attività di *outbound* sono rappresentate da azioni di<sup>51</sup>:

- *telemarketing* a supporto delle attività di rete di vendita per la ricerca di potenziali clienti;
- vendita diretta per telefono;
- indagini di mercato per stabilire il grado di soddisfazione dei clienti, il grado di notorietà del marchio o l'efficacia di una determinata campagna pubblicitaria;
- campagne pubblicitarie;
- recupero crediti tramite sollecito dei clienti;
- gestione appuntamenti della forza vendita.

Nel settore bancario e finanziario queste attività riguardano per definizione tutti i servizi e i prodotti offerti dall'istituto di credito, soprattutto le carte di credito (offerta di nuove carte di credito) e il *phone banking*, che rinvia all'insieme di transazioni che il cliente può fare dalla sua postazione *internet* entrando nel sito della banca e collegandosi ai suoi dati bancari grazie ad un codice specifico a lui assegnato da parte della banca. Le transazioni che il cliente della banca può fare sono sia informative sia dispositive. Per quanto riguarda le prime, esse consentono di informarsi sulla situazione del proprio conto corrente, saldi, movimenti e conto titoli – mentre quelle dispositive rinviano alla possibilità del cliente di realizzare delle transazioni specifiche come ad esempio un bonifico verso terzi. Da una recente ricerca empirica condotta dall'Università del Sacro Cuore di Milano e promossa da Assbank su un campione di 120 banche, è emerso che i primi servizi di *phone banking* in Italia risalgono al 1994 e sono poi cresciuti nell'ultimo decennio; ciò è dovuto a svariati motivi, tra cui lo sviluppo del *trading on line*, dell'*internet banking* e delle politiche a sostegno della riduzione dei costi<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> Cfr. Ronchi, M. (1999), *Call centre: istruzioni per l'uso*, cit.; Moscatelli, G. (2001), *Call center per tutti*, Edipi, Milano.

<sup>52</sup> Lorenzetti, P. (2003), *Rapporto I. Osservatorio Phone Banking*, cit., pp. 6-7.

Diversi sono i costi necessari per far funzionare un *call centre*. La quota più rilevante di essi è di solito rappresentata da quelli del personale, che spesso assorbe più della metà di tutti i costi sostenuti seguiti da quelli per la telefonia, HW, SW e sviluppo, immobili<sup>53</sup>.

#### *Contratto di lavoro*

I *call centre* nel settore bancario, che aderiscono alla contrattazione collettiva nella maggioranza dei casi, adottano il contratto collettivo nazionale del credito mentre quelli operanti nel settore delle telecomunicazioni adottano alternativamente quello delle telecomunicazioni ma anche a quello dei metalmeccanici o addirittura, in alcuni casi, anche quello del commercio, che permette maggiori margini di flessibilità. Questa forte differenziazione è però in gran parte legata alla storia delle aziende di appartenenza. Non a caso il contratto delle telecomunicazioni è applicato in Telecom, retaggio di un periodo in cui l'azienda era di fatto il monopolista del settore e il suo contratto era quello dell'intero comparto. Per contro Vodafone continua ancora oggi ad utilizzare il contratto dei metalmeccanici, come avveniva al momento della costituzione di Omnitel, impresa del gruppo Olivetti; analogamente, Wind ha invece lungamente utilizzato il contratto degli elettrici applicato dalla controllante Enel.

Nei *call centre* "strategici *contact centre*" prevalgono i contratti a tempo indeterminato rispetto ai *call centre* "fabbrica dei servizi", dove più diffuso è il ricorso ai contratti a tempo determinato. Secondo la ricerca del *Customer Management Forum* del 2001, i contratti di formazione lavoro e parasubordinati risultavano consistenti solo nel 25% delle aziende del campione; sempre questo studio metteva in luce come il *turn-over* fosse in Italia inferiore rispetto alla media europea, poiché qui è maggiore il numero degli operatori assunti a tempo indeterminato.

Nei *call centre* in *outsourcing* prevalgono invece i rapporti di lavoro di parasubordinazione (collaborazione coordinate e continuative), la qual cosa è facilmente spiegabile con la necessità di un uso più flessibile della forza lavoro, imposto dalla maggiore aleatorietà delle domanda di servizi<sup>54</sup>.

Secondo recenti indagini empiriche nel settore bancario *phone banking*, prevalgono nettamente i rapporti di lavoro a tempo pieno (75%) rispetto a quelli a tempo parziale (25%). Inoltre, prevalgono i contratti a tempo indeterminato (83,1%) rispetto a quelli a tempo determinato (8,6%) mentre

<sup>53</sup> Moscatelli, G. (2001), *Call center per tutti*, cit., p. 63.

<sup>54</sup> Leonardi, S., Oteri, C., (2002b), "Le condizioni di lavoro", in Altieri, G. (a cura di), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Ediesse, Roma, pp. 55-80.



i contratti formazione lavoro, che sono utilizzati per inquadrare i neoassunti, sono il 5,3%; un dato significativo che ben testimonia la fase di ulteriore espansione dell'occupazione in questo specifico ramo di attività. Molto esiguo è invece il ricorso al rapporto di lavoro interinale<sup>55</sup>, che appare invece più diffuso nel settore delle telecomunicazioni.

Per quanto riguarda la durata dei rapporti di lavoro, va segnalato che c'è un elevato *turn-over* tra questi lavoratori: solo il 3% degli operatori di *call centre* lavora infatti nella stessa azienda per più di quattro anni. Il *turn-over* diminuisce con il ruolo ricoperto all'interno della gerarchia aziendale ed è comunque più alto nella aziende più grandi rispetto a quello più piccole<sup>56</sup>.

### Sindacalizzazione

Il tasso di sindacalizzazione complessivo di questi lavoratori è in Italia più basso che in altri paesi, come quelli scandinavi, ma resta relativamente elevato se comparato con altre realtà lavorative italiane (35,4%).

Del resto, anche se si prendono in considerazione solo gli operatori del *call centre* nei due settori presi in esame si notano forti disparità; nel settore delle telecomunicazioni, infatti, il tasso di sindacalizzazione è molto basso, aggirandosi su valori compresi tra il 5% e il 10%. Ciò è imputabile a svariati fattori che riflettono più in generale la frammentazione dei rapporti di lavoro e della loro durata. Recenti ricerche hanno messo in luce infatti come la mancata o inadeguata rappresentazione sociale della figura di operatore di *call centre*, o meglio l'autopercezione da parte degli stessi, hanno allontanato i lavoratori da un'idea solidaristica del legame sociale e dell'agire collettivo<sup>57</sup>. Va inoltre ricordato come gli addetti di *call centre*, vista la giovane età, facciano parte di quella generazione dove si avverte «un ritorno alla mentalità subalterna e che all'insegna del *no future*, sembra aver perduto la coscienza dei propri diritti»<sup>58</sup>.

### 5. Le transizioni occupazionali degli operatori di *call centre*: tra attività lavorativa retribuita e attività di cura

In questo paragrafo, come si è accennato all'inizio del contributo, si indagherà la transizione occupazionale degli operatori di *call centre* tra

<sup>55</sup> Lorenzetti, P. (2003), *Rapporto I. Osservatorio Phone Banking*, cit., p. 34.

<sup>56</sup> Cfr. Distratis, M., Livigni, L. (2002), "Le persone", cit., p. 136-137.

<sup>57</sup> Cfr. Leonardi, S. (2002), "Le relazioni industriali", Altieri, G. (a cura di), *Lavorare nei call centres*, cit., pp. 83-114.

<sup>58</sup> Bologna, S., Fumagalli, A. (a cura di) (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano, p. 36.

attività lavorativa retribuita nel *call centre* nei due settori produttivi presi in esame e attività di cura nella sfera della riproduzione sociale, sottolineando le opportunità e i vincoli di tali transizioni per i percorsi di carriera degli operatori e delle operatrici.

La prospettiva teorica adottata per l'analisi delle transizioni occupazionali degli operatori di *call centre* s'inserisce, da una parte, nella più ampia prospettiva di *political economy*<sup>59</sup> incentrata sul concetto analitico dei "mercati del lavoro transizionali" (MLT) nell'accezione schmidiana ovvero «l'insieme delle regolazioni istituzionali che permettono oppure sostengono il temporaneo cambiamento tra diverse occupazioni (status occupazionali) oppure la combinazione di attività lavorative retribuite e attività non retribuite che hanno la stessa utilità dal punto di vista sociale rispetto alle prime (e in parte anche dal punto di vista economico)»<sup>60</sup>. Va precisato che le attività non retribuite cui rinvia il sociologo tedesco sono quelle relative alla sfera della riproduzione sociale (tipicamente le attività domestiche e di cura) ma anche quelle culturali (come ad esempio le attività artistiche) e, infine, quelle formative (percorsi formativi a tutti i livelli del sistema formativo).

In altri termini, i MLT dovrebbero rappresentare per i singoli soggetti – in questo caso gli operatori di *call centre* – dei "ponti" che permettono o sostengono le transizioni da uno status occupazionale ad un altro; dei "ponti" che permettono in altri termini di evitare che il soggetto – più precisamente gli operatori di *call centre* – possano sperimentare situazioni di vulnerabilità sociale o processi di emarginazione sociale, come definiti nell'introduzione di questo contributo.

I mercati del lavoro transizionali ovvero gli *institutional arrangements* presi in considerazione sono di due tipologie diverse che rinviano anche a distinti ambiti sociali: da una parte, la regolazione dei regimi orari nella sfera produttiva (l'uso del *part-time* e la turnistica), dall'altra, la regolazione istituzionale che permette la conciliazione tra vita lavorativa nella sfera produttiva e vita nella sfera riproduttiva (dai congedi parentali, all'offerta dei servizi a sostegno della prima e seconda infanzia fino agli assegni familiari).

<sup>59</sup> L'aggettivo "political" del termine *political economy* intende sottolineare che l'economia debba essere studiata tenendo in considerazione i fattori politici intesi in senso lato come sinonimi di fattori istituzionali. Infatti, la premessa teorica dell'approccio utilizzato nella nostra analisi è che «questi ultimi influenzino le attività economiche e più in generale interagiscono con esse». Cfr. Trigilia, C. (1998), *Sociologia economica*, Il Mulino, Bologna, p. 318; Ballarino, G., Bernardi, F. (1997), "Sociologia ed economia del mercato del lavoro", in *Stato e mercato*, n. 49, pp. 111-152.

<sup>60</sup> Cfr. Schmid, G. (1998), "Transitional Labour Markets: a new European Employment Strategy", cit



Si aggiunga però come l'approccio teorico utilizzato per l'analisi delle transizioni occupazionali degli operatori di *call centre* si discosta dalla più tradizionale prospettiva di *political economy* in quanto è stata introdotta una prospettiva *gender-sensitive* e, più precisamente, una prospettiva teorica nota come "*gender employment system approach*".

In primo luogo, adottare una prospettiva di genere non significa ridurre il concetto a semplice sinonimo di donna, come si riscontra ancora in molta letteratura sociologica e nella ricerca empirica, ma rinvia alla costruzione sociale e culturale di un insieme di comportamenti, atteggiamenti, ruoli, che in diverse epoche storiche sono stati definiti a seconda dell'appartenenza biologica del soggetto (il sesso) come femminili oppure maschili<sup>61</sup>. Essendo il concetto di genere un concetto relazionale e non assoluto<sup>62</sup>, questo comporta che il genere, e più precisamente le identità di genere femminili e maschili, si costruiscono in relazione tra di loro e variano nel tempo influenzandosi mutuamente. Di conseguenza, il genere pone l'accento sulle relazioni tra uomini e donne, sul modo in cui interagiscono tra di loro. Detto ciò, come ha messo in luce Joan Scott<sup>63</sup>, una prospettiva *gender sensitive* mette in luce come «la diversa costruzione sociale delle identità di genere si rifletta non solo sul piano teorico e concettuale ma anche su quello della prassi. Infatti si riflette nelle «istituzioni, nelle strutture sociali, nelle pratiche della vita quotidiana e rituale». In altri termini, si intende sottolineare come le stesse istituzioni siano "*gendered embedded*" ovvero non neutrali ai ruoli di genere ma i modelli del maschile (mascolinità) e del femminile (femminilità) siano inseriti negli assetti istituzionali, nell'insieme delle sue pratiche sociali.

In secondo luogo, l'assunto teorico di partenza del *gender employment system approach* è che le diverse sfere istituzionali sono interrelate. In altri termini, secondo questo approccio teorico, si ipotizza come lo studio della sfera produttiva (imprese) non possa essere compresa isolandola da altri ambiti sociali e istituzionali dell'agire sociale come quello della sfera della riproduzione sociale (famiglia) nonché l'insieme degli assetti istituzionali (regimi di *welfare*) e delle relazioni industriali<sup>64</sup>.

<sup>61</sup> Cfr. Ruspini, E. (2003), *Le identità di genere*, Carocci, Roma.

<sup>62</sup> Cfr. Piccone Stella, S., Saraceno, C. (a cura di) (1996), *Genere. La costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna; Leccardi, C. (a cura di) (2002), *Tra i generi. Rileggendo le differenze di genere, di generazione, di orientamento sessuale*, Guerini Associati, Milano.

<sup>63</sup> Cfr. Scott, J. (1986), "Gender: an Useful Category for Women's History", in *American Historical Review*, vol. 91, n. 5.

<sup>64</sup> Cfr. alcune studiosse che hanno incentrato le loro prospettive teoriche secondo questo approccio: Rubery, J. (1994), "The British Production Regime", in

### 5.1 Il campione preso in esame

Arriviamo ora ai principali risultati emersi dalla nostra ricerca sulle transizioni occupazionali degli operatori di *call centre*, in particolare quelli relativi alla transizione tra attività lavorativa e attività di cura nella riproduzione sociale basato sull'approccio metodologico degli studi di caso (3 studi di caso in ciascun settore produttivo preso in esame di cui 2 *in house* e 1 *outsourcing*). Complessivamente sono state condotte 79 interviste – 30 interviste strutturate semistrutturate al *management* del *call centre* (direttori, supervisori, *team leader*, responsabili della qualità, responsabili della formazione e responsabili delle risorse umane) e 49 interviste in profondità agli operatori di *call centre* di cui 24 nel settore bancario (18 donne e 6 uomini) e 25 nel settore delle telecomunicazioni (16 donne e 9 uomini) operanti nella provincia di Milano.

La scelta finale degli operatori di *call centre* è stata fatta dai responsabili dei *call centre* in base a diversi criteri che sono stati loro forniti:

- il genere di appartenenza;
- l'essere stati coinvolti in una delle tre transizioni occupazionali sopra richiamate – dalla attività lavorativa nel *call centre* alla attività di cura nella sfera riproduttiva; transizione nei diversi regimi orari nonché transizione tra attività lavorativa e attività formativa – in eque proporzioni;
- l'appartenenza a diverse classi di età: dai 25-34 anni; 35-45 anni; e dai 46-60 anni
- l'essere inseriti in diverse forme familiari: famiglie unipersonali, monoparentali, matrimoni, unioni di fatto, famiglie ricomposte ecc.

Tutti i *call centre* del settore bancario e di quello delle telecomunicazioni presi in esame sono nati intorno alla seconda metà degli anni Novanta del secolo scorso, sperimentando tutti una forte crescita occupazionale che ha avuto un arresto nei primi anni del secondo millennio per quelli bancari mentre è continuata per quelli delle telecomunicazioni seppur a ritmi più ridotti.

Si tratta di *call centre* di medie-grandi dimensioni dislocati nell'area metropolitana milanese.

*Economy and Society*, n. 23 (3), pp. 335-354; O'Reilly, J. (1994), *Banking on Flexibility. A Comparison of Flexible Employment in Retail Banking in Britain and France*, Aldeshot, Avebury; O'Reilly, J., Spee, C. (1998), "The Future Regulation of Work and Welfare: Time for Revised Social and Gender Contract?", in *Sage*, vol. 4, n. 3, pp. 259-281.

Per quanto riguarda la distribuzione degli occupati secondo il genere troviamo una lieve prevalenza femminile nei *call centre* del settore bancario, mentre in quelli delle telecomunicazioni si registra una composizione più equilibrata della forza lavoro. Per quanto concerne la segregazione occupazionale verticale, non si registrano particolari disuguaglianze, salvo per le posizioni apicali dove nessuna donna occupa la posizione di direttrice.

Per quanto riguarda le forme contrattuali nei *call centre* del settore bancario, in due casi prevalgono i contratti a tempo parziale mentre nell'altro prevalgono quelli a tempo pieno; si tratta in genere di contratti a tempo indeterminato, mentre è quasi assente il ricorso ad altre forme di lavoro parasubordinato, come quello dei *co.co.co*, oggi sostituiti, dalla riforma Biagi, dai lavori a progetto<sup>65</sup>.

Nel settore delle telecomunicazioni è diffuso invece il ricorso a rapporti di lavoro non *standard*, soprattutto il lavoro interinale, specie come forma di ingresso al lavoro.

Infine, i livelli di istruzione degli operatori di *call centre* sono medio-alti: laureandi e laureati nelle scienze umanistiche prevalgono sui diplomati nel settore bancario, mentre in quello delle telecomunicazioni prevalgono i diplomati su laureandi o neolaureati che in maggioranza si concentrano sulle scienze tecniche.

La transizione occupazionale che verrà presa in esame in questo contributo è quella che riguarda la transizione tra attività retribuita nel *call centre* come operatori o ex operatori poi diventati *team leader* o supervisor, e attività di cura non retribuita nella sfera della riproduzione sociale (famiglia).

Più precisamente i criteri per la selezione degli intervistati per l'analisi di questa tipologia di transizione occupazionale sono stati sostanzialmente quattro. In primo luogo, dovevano essere individuati degli operatori di *call centre* che contemporaneamente lavorassero e che svolgessero delle attività di cura nella sfera familiare, dopo aver sospeso per un determinato periodo la loro attività lavorativa per dedicarsi interamente alla attività di cura dei loro figli (dai 3 mesi fino a 1 anno). In secondo luogo, l'età degli intervistati doveva essere compresa in due classi di età: la prima comprendeva lavoratrici e lavoratori dai 25 ai 39 anni, soggetti quindi con carichi famigliari in molti casi composti da bambini in età prescolare; la

<sup>65</sup> Si precisa che una forte presenza di lavoratori assunti con tipologie contrattuali di tipo *standard* fosse stato un criterio per la scelta dei *call centre*. Va altresì segnalato come alcuni accordi tra le parti sociali abbiano di fatto aggirato la nuova legislazione, confermando l'utilizzo del contratto *co.co.co* con una serie di innovazioni relative alla tutela dei lavoratori.

seconda includeva quelli appartenenti alla fascia d'età dai 40-55 anni di età, i cui figli erano già più grandi e quindi più autosufficienti. In terzo luogo, le forme familiari dei soggetti dovevano essere possibilmente variabili: matrimoni, coppie *more uxorio*, famiglie monogenitoriali (madri e padri soli in quanto separati o divorziati) e famiglie ricomposte. Questo criterio è stato introdotto per tenere conto delle profonde trasformazioni in atto nell'istituto familiare, che si riscontrano in Italia come in tutti i paesi europei<sup>66</sup>. In quarto luogo, si intendeva intervistare sia donne che uomini per meglio analizzare come le differenze di genere influiscano su questa transizione occupazionale.

Le interviste sono state concordate attraverso un contatto telefonico preliminare con il direttore o responsabile del *call centre* a cui venivano presentati gli obiettivi generali della ricerca e i criteri di scelta degli intervistati la cui selezione è stata demandata allo stesso.

A questo scopo sono stati intervistati in profondità 18 operatori di *call centre* - 9 nel settore bancario e 9 in quello delle telecomunicazioni - che sono stati selezionati seguendo un campionamento che rispondesse ai criteri poc'anzi menzionati<sup>67</sup>.

In questo primo gruppo, 14 operatori avevano un'età compresa tra i 28 e i 36 anni, mentre i restanti 4 tra i 42 e i 55 anni. La prevalenza della prima fascia risiede nel fatto che l'età media degli operatori in generale e in particolare negli studi di caso prescelti, è piuttosto bassa (circa 32 anni).

La composizione del campione in base alla forma familiare vedeva prevalere le persone sposate con figli (56%), seguite da appartenenti a famiglia monogenitoriali (22%) più precisamente madri sole; i membri di coppie *more uxorio* con figli rappresentavano l'11% degli intervistati, mentre coloro che vivono nella famiglia d'origine e i nuclei familiari ricomposti rappresentavano entrambi il 5,5%.

Complessivamente sono state intervistate 15 donne operatrici e 3 uomini.

Sebbene il disegno della ricerca avesse inizialmente previsto una composizione egualitaria del campione rispetto all'appartenenza di genere, l'ampiezza della componente maschile è stata ridotta nel corso della stessa

<sup>66</sup> Cfr. Rossi, G. (a cura di) (2003), *La famiglia in Europa*, Il Mulino, Bologna; Blangiardo, G. (2001), "Analisi demografica delle "nuove" forme familiari e delle nuove forme di convivenza in Italia ed in Europa", in Donati, P. (a cura di), *Identità e varietà dell'essere in famiglia*, San Paolo, Cinisello Balsamo; Saraceno, C., Naldini, M. (2001), *Sociologia della famiglia*, Il Mulino, Bologna.

<sup>67</sup> Cfr. Silverman, D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, p. 159.

ricerca per diverse ragioni<sup>68</sup>, la prima delle quali era rappresentata dalla scarsa numerosità di lavoratori maschi che erano stati coinvolti in processi di transizione occupazionale. A determinare questo sottocampionamento della componente maschile concorrono diversi fattori, tra cui la prevalenza di operatrici rispetto agli operatori complessivamente presenti negli studi di caso scelti. Inoltre, essendo l'età media degli intervistati piuttosto bassa, pochi di loro erano già padri di famiglia visto che l'età media al primo figlio è un po' più alta per gli uomini rispetto alle donne (29 anni invece di 27 anni). Da ultimo va sottolineata la scarsa diffusione del congedo parentale richiesto dai lavoratori; a differenza infatti di quanto avviene in altri paesi europei tra cui anche la Germania<sup>69</sup>, negli studi di caso della provincia di Milano non si è riscontrato un solo caso in cui un operatore di *call centre* avesse scelto di usufruire del congedo parentale secondo quanto previsto dal recente decreto legislativo n. 151 del 26 marzo 2001 in materia di tutela e di sostegno della maternità e paternità emanato ai sensi della legge n. 53/2000<sup>70</sup>. Sebbene siano ancora piuttosto poche le ricerche nel nostro paese che hanno indagato a fondo la trasformazione della paternità e il ruolo di padre, essa sembra essere cambiata di poco verso un maggior coinvolgimento nella attività di cura, soprattutto per quanti che vivono in città e sono in possesso di un livello di istruzione elevato (laurea)<sup>71</sup>.

Si aggiunga inoltre che tutti gli operatori padri di famiglia nei *call centre* selezionati, avevano costituito modelli familiari tendenzialmente tradizionali, in cui la moglie o non era impegnata nella sfera produttiva, o garantiva una doppia presenza, ovvero, pur lavorando, si faceva carico di tutte le incombenze domestiche e le attività di cura dei figli. Solo in alcuni casi il modello familiare instaurato era di tipo collaborativo (la moglie era

<sup>68</sup> Come è noto i disegni di ricerca qualitativi permettono una maggiore flessibilità rispetto a quelli della ricerca quantitativa tra cui la variazione del proprio campionamento nel corso dello svolgimento della stessa ricerca. Cfr. Silverman, D. cit., p. 162.

<sup>69</sup> Si ricordi come questo contributo è il risultato di una ricerca empirica comparata Italia e Germania.

<sup>70</sup> Come è noto la legge n. 53/2000 e il relativo decreto legislativo n. 151 del 2001 costituiscono degli importanti dispositivi legislativi che hanno introdotto una importante riforma nella tutela della maternità e paternità. Infatti, per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano è stato esteso anche al padre il diritto di astensione facoltativa dal lavoro a fini di cura. Uno degli scopi della nuova normativa era quello di responsabilizzare maggiormente gli uomini nel loro ruolo di padre non solo come procacciatori di reddito ma anche nella loro attività nella sfera della riproduzione sociale.

<sup>71</sup> Cfr. Saraceno, C., Naldini, M. (2001), *Sociologia della famiglia*, Il Mulino, Bologna, pp. 152-153.

presente sul mercato del lavoro, occupandosi nel contempo della gran parte delle attività domestiche e di cura, ricevendo dal proprio marito una piccola collaborazione) mai invece paritario (entrambi lavorano nella sfera produttiva e si dividono equamente le attività domestiche e di cura). Di conseguenza, i dati raccolti dalle transizioni occupazionali degli uomini operatori non sembravano mostrare la varietà di quelli delle donne operatrici. Facendo appello al criterio della qualità<sup>72</sup> nella definizione del numero di soggetti da intervistare, la scelta di intervistare solo tre uomini operatori si è rivelata pertanto sufficiente.

Ulteriori elementi che caratterizzano il profilo dei nostri intervistati sono il livello di istruzione e la classe sociale di origine.

Il livello di istruzione è medio-alto: il 78% è in possesso di un diploma specialistico, un 11% ha conseguito la maturità e, infine, il restante 11% è in possesso di una laurea di tipo umanistico. All'interno dei diplomati, una operatrice è in procinto di conseguire anche un titolo di studio superiore.

Per quanto riguarda la classe sociale di origine degli intervistati<sup>73</sup>, emerge la seguente composizione: un 28% del campione proviene da famiglie operaie dell'industria e del terziario; un 17% dalla piccola borghesia urbana; un 39% dalla classe media impiegatizia (impiegati esecutivi di medio livello); un 16% dalla borghesia (liberi professionisti e dirigenti d'azienda).

Da questa classificazione emerge chiaramente come solo una contenuta minoranza degli operatori intervistati provenga dalla classe sociale più elevata ovvero dalla borghesia.

Le interviste in profondità sono state realizzate nei *call centre* selezionati come studi di caso; esse iniziavano in termini molto colloquiali invitando l'intervistato/a a raccontare il proprio percorso lavorativo e la propria esperienza per quanto riguarda l'attività di operatore/trice nonché l'attività di cura nella propria famiglia. Durante lo svolgimento

<sup>72</sup> Kvale, S. (1996), *Interviews*, Sage, London, p. 103

<sup>73</sup> Sebbene gli approcci teorici circa la definizione di classe sociale siano molteplici ed eterogenee, un primo indicatore accettabile della classe sociale di appartenenza degli individui e delle famiglie che accomuna i differenti approcci è l'occupazione. Cfr. Meraviglia, C. (2003), "Le disuguaglianze di classe", in Eve, M., Favretto, A. R., Meraviglia, C., *Le disuguaglianze sociali*, Carocci, Roma, pp. 21-56. In questo caso la classificazione del campione secondo una rielaborazione dello schema di classe di stampo neo-weberiano alla Goldthorpe, risulta dalla professione del padre degli intervistati visto che nel 78% degli intervistati la madre era casalinga, deceduta o aveva lavorato solo per qualche anno prima di sposarsi. Nel restante 22% degli intervistati la madre lavoratrice nella sfera della produzione svolgeva la stessa o una professione simile a quella del marito.

dell'intervista venivano poste poi alcune domande specifiche o approfonditi alcuni aspetti di interesse per la ricerca (relativi soprattutto ai MLT).

### 5.2 I risultati dell'indagine

Le transizioni occupazionali tra l'attività retribuita come operatore di *call centre* e quella di attività di cura nella sfera riproduttiva emerse dalla nostra analisi possono essere raggruppate in tre ideal-tipi in termini weberiani, a seconda dell'esito della transizione occupazionale in termini di percorso professionale:

- le transizioni occupazionali direzionate verso una piena integrazione nel mercato del lavoro grazie a un *miglioramento* del proprio percorso di carriera;
- le transizioni occupazionali direzionate verso l'inserimento nel mercato del lavoro grazie al *mantenimento* della posizione occupata e un miglioramento della conciliazione tra attività lavorative e di cura;
- le transizioni occupazionali direzionate verso un *inserimento* più stabile nel mercato del lavoro ma a *rischio di vulnerabilità sociale*.

In sede di conclusioni verranno brevemente illustrati i tre ideal-tipi emersi dai risultati della ricerca facendoli interagire con i concetti analitici delle prospettive teoriche di partenza cui si è fatto cenno nelle pagine precedenti.

Pertanto, ciascun ideal-tipo intende sottolineare la diversa combinazione di fattori soggettivi e strutturali che hanno dato luogo ai diversi esiti in termini di percorso professionale, nonché lo specifico ruolo giocato dai mercati del lavoro transizionali identificati, ovvero sia la regolazione flessibile dei regimi orari di lavoro (*part-time* e *turnistica*) sia le politiche familiari e sociali a sostegno della conciliazione tra attività lavorativa e di cura (congedi parentali, asili nidi e scuole dell'infanzia nonché politiche degli orari delle stesse strutture).

*Le transizioni occupazionali direzionate verso una piena integrazione nel mercato del lavoro grazie a un miglioramento del proprio percorso di carriera*

Questo ideal-tipo è stato elaborato sulla base dell'analisi delle interviste in profondità di quegli operatori e quelle operatrici che alla fine del periodo di transizione occupazionale osservato hanno migliorato il proprio percorso di carriera all'interno delle organizzazioni, sia in quanto sono stati promossi a *team leader* o a supervisori, sia in quanto hanno avuto buone

prospettive di diventarlo nel breve periodo grazie ad una specifica formazione che è stata loro offerta.

Questo gruppo di intervistati era costituito da operatori e operatrici che lavorano prevalentemente nei *call centre* bancari, dove le prospettive di fare carriera sia all'interno dello stesso *call centre* sia in altri reparti dell'organizzazione o del settore sono più facili rispetto ai *call centre* nel settore delle telecomunicazioni.

Si tratta di operatori e di operatrici giovani e meno giovani, nella maggioranza dei casi coniugati con figli o conviventi salvo un caso, reduce da una separazione. I ruoli di genere che qui sinteticamente possiamo definire come «d'insieme di comportamenti, doveri e aspettative connesso alla condizione maschile e femminile»<sup>74</sup> erano soprattutto di tipo collaborativo, intendendo con questo un modello di coppia che ha superato i più tradizionali stereotipi di genere e la fissità dei ruoli maschili e femminili anche se si sono riscontrate al suo interno delle resistenze soprattutto da parte maschile, ma non solo. Infatti, in alcuni casi, erano le stesse operatrici intervistate ad insistere sul mantenimento di alcuni ruoli e attività da svolgere in ambito domestico. In altre parole, in questo modello di genere la moglie/convivente riceve per le attività domestiche e di cura una collaborazione dal proprio coniuge/convivente che è però minore rispetto al carico di lavoro che grava su di lei.

In questo gruppo di intervistati è stato riscontrata una maggiore identificazione con il proprio lavoro di operatore di *call centre* e una maggiore spinta a volere crescere nell'ambito lavorativo rispetto agli altri intervistati, sebbene la realizzazione di una famiglia propria sia stata molto rilevante nel percorso biografico di ciascuno di loro.

Le motivazioni per questo maggiore investimento nell'ambito lavorativo sono molteplici, e includono sia fattori oggettivi, connessi al contesto aziendale in cui tali lavoratori sono inseriti, sia fattori di carattere più soggettivo. Come si è visto, questo gruppo di intervistati lavora prevalentemente in un settore in cui le cui imprese offrono ancora oggi ai propri dipendenti maggiori opportunità di carriera.

Va però sottolineato come una maggiore ambizione personale sia per alcuni dovuta alla rappresentazione sociale del lavoro come elemento costitutivo e centrale della propria identità; ciò vale soprattutto per gli uomini, ma non solo, e fa sì che il lavoro rappresenti ancora un elemento forte su cui si basa la propria identità di genere.

<sup>74</sup> Burr, V. (2000), *Gender and Social Psychology*, Routledge, London, p. 165 (ed. or. 1998).

Esiste però un secondo elemento che gioca in tal senso, che è riconducibile ad una riconsiderazione dell'attività lavorativa come ambito di realizzazione prioritario rispetto ad altri all'interno del proprio percorso biografico; questa motivazione riguardava innanzitutto le donne che hanno superato la quarantina e che conseguentemente hanno già assolto il loro ruolo materno di cura avendo figli già grandi o che hanno lasciato la famiglia d'origine.

Diverso è il caso di quelle operatrici che si sono separate dopo molti anni di matrimonio, dal quale erano nati dei figli; in questo caso il lavoro assume un ruolo prioritario nella loro vita, in quanto garantisce loro la sopravvivenza.

L'insieme di queste motivazioni fortemente orientate verso la crescita professionale da parte degli operatori di *call centre* ha giocato un ruolo importante nell'esito positivo della transizione occupazionale in termini di miglioramento della propria posizione nella gerarchia occupazionale all'interno dei *call centre*.

Al di là di questi fattori soggettivi ne esistono poi altri di diversa natura – prevalentemente istituzionali e normativi – che hanno sostenuto la transizione da uno *status* occupazionale ad un altro. In primo luogo, va menzionata la regolazione flessibile dei regimi orari di lavoro che ha avuto un ruolo decisivo in un duplice momento della transizione occupazionale.

Il *part-time* ha permesso una maggiore conciliazione nella fase iniziale della transizione – soprattutto per accedere al mercato del lavoro e dopo il rientro dalla maternità – mentre in un secondo momento la possibilità di ritorno ad un regime orario a tempo pieno ha permesso un maggiore coinvolgimento nell'organizzazione, che ha visto un miglioramento del proprio percorso di carriera all'interno del *call centre*. Va sottolineato come il sostegno della transizione occupazionale non sia attribuibile unicamente alla esistenza di regimi orari flessibili ma soprattutto alla possibilità di ottenere dei cambiamenti nei regimi orari che tengano conto sia delle specifiche esigenze dei singoli operatori che di quelle produttive delle imprese. Sotto questo aspetto si coglie la pericolosità della recente riforma del *part-time*, che attribuisce un forte potere discrezionale ai datori di lavoro nell'utilizzo di questo strumento<sup>75</sup>.

Nella maggioranza dei *call centre*, per ampliare la regolazione flessibile degli orari di lavoro, si fa ricorso ad un regime orario diviso per specifiche fasce orarie – turni – che permettono di soddisfare il più possibile le esigenze della clientela.

<sup>75</sup> Cfr. in questo stesso volume Corsi, E., "Fra le pieghe del successo. Il lavoro *part-time* in provincia di Milano nel 2004", pp. 109-142.

Le conseguenze della turnistica sulla gestione del tempo e, più in generale, sulla transizione occupazionale degli operatori e delle operatrici, sono molto diverse a seconda degli impegni nella sfera familiare e del modello di relazioni di genere di riferimento.

Infatti, la turnistica non rappresenta un particolare ostacolo per la gestione della propria vita quotidiana sia per le operatrici che non hanno più grandi incombenze familiari, in quanto i figli hanno già lasciato la loro famiglia d'origine, sia per gli operatori coniugati che demandano le maggiori attività domestiche e di cura alle proprie mogli. Di più: in questo ultimo caso i turni miglioravano la transizione occupazionale in quanto permettevano una migliore conciliazione tra attività lavorativa nel *call centre* e attività di cura.

La turnistica invece risultava particolarmente gravosa per la transizione occupazionale delle operatrici con figli piccoli e i cui modelli di genere sono basati sulla doppia presenza o poco collaborativi. In questi casi, la gestione simultanea dell'attività lavorativa e di quella di cura diventa particolarmente gravosa, laddove i turni si concentrano in determinate fasce della giornata come nelle prime ore del mattino, in tarda serata o di notte. Va detto però che queste difficoltà si riducono molto laddove le operatrici possono far ricorso alle reti familiari o di solidarietà sociale (come i vicini). Ciò è confermato dal fatto che per quanto riguarda le politiche familiari e, più precisamente, le strutture a sostegno della prima e seconda infanzia – gli asili nidi e le scuole materne o dell'infanzia – non sembrano invece avere avuto un ruolo rilevante nel sostenere la transizione occupazionale. Salvo in alcuni casi, dove le operatrici si sono avvalse di tali strutture, nella maggioranza dei casi e soprattutto per l'attività di cura dei bambini nella prima infanzia, le operatrici e gli operatori hanno fatto ricorso alle proprie reti familiari e di solidarietà sociale. Le motivazioni circa la preferenza per il ricorso alle reti familiari e di solidarietà sociale per la cura dei propri figli al posto dei servizi all'infanzia pubblici sono molteplici. Esse garantiscono una più accurata assistenza e cura dei loro figli, una maggiore flessibilità oraria rispetto alle strutture pubbliche, una vicinanza al luogo abitativo, nonché minori costi per il bilancio familiare. Va rimarcato, fra l'altro, come l'inadeguatezza delle strutture pubbliche per una maggiore conciliazione tra attività lavorativa e di cura, come verrà messo in luce anche nel proseguo, non risiede unicamente nella scarsa offerta delle strutture stesse sul territorio della provincia di Milano, ma anche nella rigidità oraria in cui i servizi vengono offerti. Questa rigidità oraria riflette relazioni di genere e modelli di mascolinità e femminilità di stampo patriarcale, caratterizzati da una rigida divisione di ruoli e delle sfere sociali tra uomini e donne. Gli

uomini attivi nella sfera pubblica nel ruolo di procacciatori del reddito familiari e le donne in quella privata nel ruolo di moglie e di madri.

Di conseguenza, il ruolo giocato dalle reti familiari – nonni in particolare – e delle reti di solidarietà sociali – vicini di casa, amici – nel sostegno delle attività di cura dei figli delle operatrici e degli operatori, è stato fondamentale nel sostenere le transizioni occupazionali degli operatori e delle operatrici.

In questa transizione occupazionale più che nelle altre, la prospettiva di genere ha messo chiaramente in evidenza la fragilità dei modelli delle relazioni di genere nel nucleo familiare in seguito alla crescita professionale, soprattutto delle operatrici poi promosse a *team leader* fino a raggiungere il grado di supervisore. La crisi è attribuibile al ribaltamento dei ruoli in seguito alla crescita professionale della donna, che è diventata la principale procacciatrice di reddito della famiglia con un impegno più cospicuo nel mondo lavorativo rispetto a quello del coniuge, che svolgeva mansioni operaie e meno retribuite. Infatti, se la crescita professionale della donna nell'ambito lavorativo, accolta in modo positivo e favorevole, ha richiesto una maggiore presenza nell'ambito extra-domestico, il suo impegno nell'ambito familiare non è stato ricompensato da un maggiore coinvolgimento del coniuge o convivente nelle attività domestiche e di cura. Di più: tale promozione sociale ha messo in crisi la propria identità femminile, poiché il nuovo ruolo di principale procacciatrice di reddito entra in contraddizione con la rappresentazione sociale con cui l'operatrice è stata socializzata, che rinvia invece ad una identità femminile di stampo più tradizionale identificata principalmente nel ruolo di moglie e di madre<sup>76</sup>.

*Le transizioni occupazionali direzionate verso l'inserimento nel mercato del lavoro grazie al mantenimento della posizione occupata e un miglioramento della conciliazione tra attività lavorative e di cura*

Questo secondo ideal-tipo emerge dall'analisi delle interviste in profondità a quegli operatori e a quelle operatrici che alla fine del periodo di osservazione della transizione da uno *status* occupazionale (l'attività lavorativa di operatore di *call centre*) ad un altro (l'attività di cura non remunerata nella sfera della riproduzione sociale), non hanno sostanzialmente modificato la loro posizione lavorativa all'interno della gerarchia occupazionale, né sembrano avere delle prospettive a breve di miglioramento della loro carriera professionale.

<sup>76</sup> Cfr. Grande, T. (2005), *Che cosa sono le rappresentazioni sociali*, Carocci, Roma.

In questo gruppo prevalevano le operatrici e gli operatori che lavoravano nei *call centre* del settore delle telecomunicazioni rispetto a quelli del settore bancario. Infatti, le competenze e i contenuti professionali acquisiti dagli operatori di *call centre* nel settore delle telecomunicazioni sono meno richiesti in altri reparti dell'organizzazione, nei quali sono necessarie competenze tecniche molto più sofisticate che richiedono titoli di studio elevati.

L'operatore e le operatrici intervistate di questo gruppo, leggermente più giovani rispetto a quelli dell'ideal-tipo precedente in quanto hanno passato da poco la trentina, sono tutti coniugati o conviventi.

In questo gruppo i modelli delle relazioni di genere erano più tradizionali rispetto a quelli dell'ideal-tipo precedente: molti i matrimoni basati sul modello della doppia presenza (la donna attiva sia nell'ambito lavorativo sia in quello familiare dove non riceve alcun contributo da parte del coniuge), che talvolta provengono da modelli tradizionali (la donna nel ruolo principale di moglie e di madre attiva unicamente nell'ambito domestico e l'uomo attivo unicamente in quello produttivo). In questo gruppo di intervistati sono invece pochi i matrimoni/unioni *more uxorio* basati su modelli di genere moderatamente collaborativi (entrambi i coniugi attivi sia nell'ambito lavorativo sia in quello familiare ma in quest'ultimo la donna è la principale responsabile delle attività domestiche e di cura).

Si tratta di persone fortemente motivate e orientate verso la costruzione di una famiglia e per le quali l'ambito lavorativo ricopre un posto secondario nella scala valoriale delle loro priorità. In modo esplicito essi hanno dichiarato che avrebbero accettato un miglioramento della loro posizione lavorativa all'interno del *call centre* – diventare ad esempio *team leader* o supervisore oppure essere spostati in altri uffici (soprattutto delle banche ma non nelle organizzazioni del settore delle telecomunicazioni) se, e solo se, questo cambiamento si fosse potuto conciliare con gli impegni familiari, rinunciandovi invece se l'ambito lavorativo avesse intralciato la buona gestione familiare e l'attività di cura dei figli.

Dalle interviste è emerso chiaramente come siano molti i sacrifici e le rinunce fatti da alcune operatrici per la cura dei propri figli in termini di crescita professionale e in termini di tempo libero da dedicare alla cura di sé. Dai loro racconti è emerso come alcune sono uscite dal mercato del lavoro per un periodo quasi decennale per sostenere le cure del figlio dalla fragile salute, mentre altre hanno dedicato tutto il tempo libero dopo il lavoro nel *call centre* ai propri figli rinunciando a momenti di cura personale. Al di là della soddisfazione per la realizzazione di una famiglia, le interviste in profondità hanno evidenziato anche una profonda insoddisfazione personale per la mancanza di tempo libero.

Questo forte impegno nell'ambito della sfera della riproduzione sociale è particolarmente sentito non solo dalle operatrici la cui identità di genere ricalcava un modello più tradizionale di donna che pone il ruolo di moglie e di madre come ruoli principali della propria identità rispetto ad altri ambiti sociali, ma anche dalla testimonianza di operatori di sesso maschile. Un operatore intervistato ha espresso, ad esempio, un forte senso per la famiglia e un forte attaccamento per il proprio figlio; sebbene per lui il lavoro rappresenti ancora un caposaldo attorno a cui costruire la propria identità di genere, l'impegno nelle attività soprattutto di cura all'interno della famiglia (meno per le attività domestiche che venivano demandate alla moglie) assume un ruolo abbastanza rilevante. A dimostrazione di ciò, chiedeva durante i mesi estivi (da giugno a settembre) un cambiamento nei propri turni di lavoro per potere stare con il figlio che, dopo la chiusura delle scuole, sarebbe dovuto rimanere solo in casa visto che anche sua moglie lavorava senza avere l'opportunità di cambiare il proprio regime orario.

Preferiva passare il tempo con lui piuttosto che affidarlo ad alcune strutture ricreative pubbliche o del privato sociale (e questo non solo per motivi economici) quali l'oratorio o le colonie estive nelle stazioni balneari. Una identità maschile che certamente si discosta dalla mascolinità tradizionale basata sul successo nella sfera pubblica ottenuto tramite il lavoro retribuito.

La flessibilità oraria delle organizzazioni di *call centre* ha anche in questo ideal-tipo sostenuto in modo decisivo la transizione occupazionale. Di più: è proprio l'organizzazione flessibile dei regimi orari a costituire la motivazione primaria per la scelta di lavorare nel *call centre* piuttosto che altri contenuti più tecnici relativi al lavoro di operatori o le prospettive di carriera che, soprattutto nel settore delle telecomunicazioni, sono molto esigue.

Il lato più spinoso dell'organizzazione flessibile degli orari di lavoro per alcune operatrici è rappresentato invece dal lavoro su turni, soprattutto per quanto riguarda quelli serali, particolarmente faticosi. Infatti, i turni serali per alcune di loro, che vivono lontane dal luogo di lavoro, comporta un allungamento della loro giornata di lavoro complessiva in quanto la quasi totalità delle attività domestiche e di cura grava su di loro, a causa del modello familiare di doppia presenza in cui erano *embedded*. Si noti come la stessa regolazione (MLT) abbia effetti esattamente opposti sulla transizione occupazionale presa in esame a seconda del ruolo assunto dal soggetto nelle relazioni di genere dei modelli familiari di riferimento. Infatti, nel caso dell'operatore di cui si diceva poc'anzi, la *turnistica* rappresenta un ottimo strumento di regolazione aggiuntiva dei regimi orari

che gli permette una maggiore conciliazione tra il suo lavoro nel *call centre* e l'attività di cura nell'ambito familiare, non avendo la responsabilità delle attività domestiche e altre attività di cura da svolgere che invece venivano demandate alla moglie. Nel caso invece delle operatrici, il lavoro su turni diventa invece una barriera piuttosto che un "ponte" a sostegno della transizione occupazionale per i motivi di cui sopra.

Anche in questo caso, le politiche familiari e sociali a sostegno della prima e seconda infanzia non hanno rappresentato un sostegno decisivo per la transizione occupazionale di questo gruppo di intervistati. Infatti, in alcuni casi le strutture pubbliche sono state scartate deliberatamente dalle stesse operatrici, che hanno ritenuto la propria rete familiare – più precisamente i nonni – più adeguata per la cura del proprio figlio che non gli asili nidi o le scuole materne. Le argomentazioni talvolta al limite dei pregiudizi sono svariate: dal sovraffollamento degli asili nido, che rendeva la cura poco attenta e adeguata, fino alla età troppo piccola dei propri figli. In altri casi invece le operatrici e l'operatore non si sono potuti avvalere delle strutture pubbliche a sostegno dell'infanzia in quanto non esistenti o insufficienti per recettività nel loro luogo di residenza, troppo costosi per il bilancio familiare, o inadeguati ai loro bisogni (limiti di età dei neonati e regimi orari incompatibili con quelli lavorativi molto flessibili). Pertanto, si conferma la scarsità e l'inadeguatezza dell'offerta pubblica e del privato sociale a sostegno della infanzia.

*Le transizioni occupazionali direzionate verso un inserimento più stabile nel mercato del lavoro ma soggette a rischio di vulnerabilità sociale*

Questo terzo ed ultimo ideal-tipo emerge dall'analisi delle interviste in profondità a quelle operatrici (solo donne) per le quali, alla fine del periodo di osservazione, la transizione occupazionale ha portato verso un inserimento nel mercato del lavoro che tende verso il raggiungimento di un percorso di lavoro contrassegnato da una maggiore professionalità e stabilità nei rapporti di lavoro (uscita dal precariato lavorativo) ma a rischio di vulnerabilità sociale come definita all'inizio di questo contributo ovvero caratterizzata da una difficoltà di gestione della propria vita.

Le cause della vulnerabilità sociale risiedono come vedremo nella dissoluzione o nell'allentamento temporaneo dei legami familiari e delle reti di solidarietà sociale nonché nella inadeguatezza dei MLT presi in esame nel sostenere la transizione occupazionale degli operatori i cui percorsi biografici si discostano dai modelli di lavoro *standard* e dai modelli familiari *male breadwinner* basati su relazioni di genere tradizionali.



Si tratta di operatrici che hanno appena passato la trentina e che lavorano prevalentemente come operatrici nel settore delle telecomunicazioni.

Sono tutte madri sole, separate o divorziate, tranne per una operatrice che è coniugata con un figlio. Va precisato come quasi tutte le madri sole vivono inoltre lontane dalle loro famiglie d'origine perché provenienti da aree territoriali al di fuori della provincia di Milano, mentre una di loro è ritornata a vivere nella propria famiglia d'origine dopo essere stata lasciata dal convivente.

Tutte le operatrici intervistate in questo gruppo stanno uscendo da percorsi lavorativi segnati da lavori precari e stagionali (per quelle più giovani) o stanno ridefinendo la propria identità lavorativa in età adulta (per quelle più mature). Pertanto, per queste operatrici il lavoro nel *call centre* rappresenta un primo lavoro stabile che può permettere loro il sostentamento del proprio nucleo familiare.

Va precisato come dagli studi di caso nei *call centre* del settore delle telecomunicazioni è emerso che i criteri di assunzione degli operatori sono meno selettivi rispetto a quelli del settore bancario, in quanto le competenze tecniche richieste sono minori e i livelli di istruzione meno specifici rispetto a quelli dei lavoratori dei *call centre* delle banche.

Detto ciò, tutte le intervistate in questo gruppo erano fortemente motivate a crescere professionalmente nel *call centre* e a migliorare la loro posizione sebbene, come si vedrà, tale percorso venga fortemente ostacolato da una parte dagli impegni familiari che sono difficilmente conciliabili con questo tipo di attività lavorativa a causa dell'inadeguatezza dei mercati del lavoro transizionali presi in considerazione, dall'altra in quanto le condizioni di lavoro in termini di livelli retributivi, ferie pagate, premi ricevuti nonché prospettive di carriera, sia nel mercato interno al settore delle telecomunicazioni sia in quello esterno, sono più scarse rispetto a quelle nel settore bancario.

Come si è detto poc'anzi, per questa ultima tipologia di lavoratore, i MLT presi in esame dalla nostra ricerca - regolazione del rapporto di lavoro a tempo parziale e politiche familiari (offerta di servizi a sostegno della prima e seconda infanzia e assegni familiari) - non sono stati in grado di rappresentare dei ponti solidi per permettere una transizione occupazionale stabile nei diversi ambiti sociali che qui brevemente verranno illustrati.

Innanzitutto, il rapporto di lavoro a tempo parziale da una parte ha senz'altro facilitato anche in questa transizione occupazionale l'inserimento nel mercato del lavoro che per alcune di loro viene percepito come stabile, data la diversa rappresentazione sociale del lavoro dell'operatore di *call*

*centre* rispetto alla maggioranza delle persone residenti nella provincia di Milano<sup>77</sup>, nonché aiutato la conciliazione tra vita lavorativa nella sfera produttiva e quella di cura nella sfera riproduttiva.

Va però precisato come un rapporto di lavoro a tempo parziale non è soddisfacente in termini economici per le madri sole, per via dei livelli retributivi più bassi rispetto al tempo pieno. Pertanto, appena sono riuscite ad organizzare il difficile equilibrio tra vita lavorativa e familiare, esse ambiscono ad un rapporto di lavoro a tempo pieno.

Dall'altra parte, un rapporto di lavoro a tempo parziale declinato lungo l'arco della giornata su turni anche notturni in base al principio organizzativo della flessibilità (oraria in particolare), principio cardine non solo dei *call centre* ma di molti modelli organizzativi che si discostano dal modello razional-strumentale degli assetti produttivi tayloristi-fordisti<sup>78</sup>, rende la conciliazione per le operatrici che sono madri sole molto faticosa.

Le ragioni di questa difficoltà sono molteplici. In primo luogo, la mancanza di un marito/convivente fa venire meno un aiuto (seppur minimo) per le attività di cura dei figli e domestiche, nonché un sostegno economico e affettivo nella conciliazione tra attività lavorativa remunerata e attività di cura non retribuita.

<sup>77</sup> Si noti come le rappresentazioni sociali del lavoro di operatore di *call centre* sono diverse nelle differenti aree del territorio italiano. Nel Mezzogiorno, dove il sistema economico è meno sviluppato e il mercato del lavoro contrassegnato da elevati tassi di disoccupazione, il lavoro nel *call centre* rappresenta l'uscita spesso da una situazione di precariato e l'entrata verso un percorso di stabilizzazione professionale spesso all'interno di grandi multinazionali. La rappresentazione sociale invece del lavoro nel *call centre* nel Nord Italia, è molto diversa. In un tessuto produttivo piuttosto rigoglioso con tassi di disoccupazione tra i più bassi in Europa, il lavoro dell'operatore di *call centre* è concepito come un lavoro di basso profilo professionale che si svolge in modo temporaneo tendenzialmente da giovani ma che non offre opportunità di carriera nel futuro. Un'opportunità di lavoro che può essere conciliata con altre attività di solito prioritarie come lo studio o la famiglia.

Pertanto, le madri sole provenienti dal Sud Italia percepiscono il lavoro come operatrici di *call centre* come un lavoro stabile che le metteva al riparo dall'incertezza economica e non come un ripiego: una prima conquista sociale verso la piena autonomia.

<sup>78</sup> Per maggiori informazioni circa i recenti sviluppi dei modelli organizzativi del lavoro si rinvia ai seguenti testi: Bifulco, L. (2002), *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci, Roma; Bonazzi, G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.



In secondo luogo, dato che la maggior parte di queste intervistate non sono originarie della provincia di Milano, non possono contare su una rete familiare e di solidarietà sociale forte come quelle dei propri genitori ma su legami più deboli di parenti meno stretti (come le zie), di amicizie o di buon vicinato nel sostenere la conciliazione tra vita lavorativa e affettiva.

In terzo luogo, sebbene l'offerta di strutture e servizi a sostegno della prima e della seconda infanzia (asili nido, scuola materna e scuola dell'obbligo) nel contesto della provincia di Milano sia tra le più alte e innovative rispetto a molte altre aree territoriali del nostro Paese, tali istituzioni incorporano relazioni di genere e modelli familiari tradizionali di stampo *male breadwinner* o di doppia presenza che si riflettono nei modelli temporali di apertura e di chiusura di tali servizi. Si tratta di orari a tempo parziale rigidamente programmati lungo l'arco temporale della giornata che mal si conciliano con le esigenze di flessibilità dei *call centre* e, di conseguenza, della conciliazione tra attività lavorativa e attività di cura delle operatrici in questione.

Inoltre, l'acquisto di servizi di cura sul mercato privato o del privato sociale (l'assunzione di una *baby sitter*), è spesso non accessibile per le operatrici di *call centre* attualmente madri sole, sia per motivi economici sia per la difficoltà di trovare una persona che possa adattarsi a sua volta ad una gestione del tempo molto variabile e poco prevedibile.

Di conseguenza, per tutti i motivi sopra elencati la gestione della transizione occupazionale risulta per questo gruppo di intervistate estremamente faticosa. La fatica si traduce nella difficoltà di gestione del loro tempo che permetta una conciliazione di tutte le diverse attività - l'attività di cura dei figli, il lavoro nel *call centre* ecc.-. Questa difficile composizione dei diversi aspetti della vita sociale si traduce però anche nell'eliminazione di un tempo per la loro cura personale e per il mantenimento delle proprie relazioni sociali e affettive. Inoltre, per molte di loro, la possibilità di potere ambire ad una crescita professionale viene impedita dagli impegni familiari che non permettono la possibilità di lavorare a tempo pieno, la qual cosa resta una precondizione fondamentale verso una crescita professionale nel *call centre*.

### Osservazioni conclusive

Nelle pagine seguenti si è ripercorso in primo luogo lo sviluppo dei *call centre* negli ultimi decenni in provincia di Milano inserendolo nel più ampio contesto nazionale ed europeo, con una particolare attenzione per due settori produttivi - quello bancario e quello delle telecomunicazioni -. In secondo luogo, sono state analizzate le transizioni occupazionali

dall'attività retribuita nei *call centre* come operatori a quella di cura nell'ambito della sfera riproduttiva.

Come si è visto la crescita dei *call centre* in Italia e in provincia di Milano è stata molto sostenuta soprattutto nel settore bancario e delle telecomunicazioni. A Milano, in accordo con l'andamento a livello nazionale prevalgono i *call centre inhouse* rispetto a quelli in *outsourcing* ovvero quelli esternalizzati ad organizzazioni esterne all'impresa, sia nel settore bancario sia in quello delle telecomunicazioni.

I *call centre* hanno assunto dimensioni e funzioni sempre più rilevanti nel settore dei servizi utilizzando tecnologie informatiche e della comunicazione sempre più sofisticate.

Negli ultimi decenni essi hanno subito una forte evoluzione in termini di obiettivi e di funzioni: da semplici centralini telefonici nati sul finire degli anni Sessanta che accoglievano i reclami della clientela sui prodotti acquistati (telefonate in entrata o *inbound*), si sono trasformati nei decenni successivi in complesse organizzazioni - note nella letteratura come *contact centre* - che accanto alle più tradizionali attività di *inbound* realizzano anche servizi di assistenza pre-post vendita oltre che servizi di *marketing*, di promozione alla vendita fino alle indagini di mercato (telefonate in uscita o *outbound*).

Sebbene i *call centre* mantengano nella loro organizzazione del lavoro forti elementi neotayloristici<sup>79</sup> - 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, si connotano altresì da elementi organizzativi che rinviano ai nuovi modelli di organizzazione flessibile - gerarchie corte, ambienti turbolenti<sup>80</sup>, massima rapidità di comunicazione e adattamento veloce alle esigenze della clientela, presenza cospicua di rapporti di lavoro non standard, flessibilità oraria molto spinta.

Le mansioni e le competenze professionali degli stessi operatori di *call centre* sono vistosamente cresciute e si sono ampliate negli ultimi decenni: da lavoratori con bassi livelli di istruzione e basse qualifiche professionali a lavoratori più istruiti e qualificati con competenze ampie e trasversali:

<sup>79</sup> Cfr. Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K., Tam, M., (1999), *On the Front Line Organization of Work in the Information Economy*, Cornell University Press, Ithaca.

<sup>80</sup> Per ambiente turbolento si intende «un ambiente dove vi possono succedere eventi sempre nuovi e imprevedibili, che mettono in crisi la normale gestione di routine». Cfr. Bonazzi, G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, p. 42.

competenze tecniche, sociali e comunicative che permettono di costruire rapporti fiduciari con i clienti. Si registra una prevalenza della presenza femminile nei lavoratori di *call centre* concentrata nelle mansioni di operatori rispetto a quella maschile nel settore bancario in linea con la tendenza generale, mentre la distribuzione tra i generi è più paritaria in quella del settore delle telecomunicazioni. L'età media invece degli operatori di *call centre* se confrontata con altri paesi europei è più elevata. Inoltre, la diffusione e il ricorso a rapporti di lavoro non standard tra cui il part-time nei *call centre* italiani e nella Provincia di Milano è meno spinto rispetto a quello di altri paesi europei.

Dall'analisi delle transizioni occupazionali dall'attività di operatore di *call centre* a quella di cura nella sfera riproduttiva nei due settori produttivi presi in esame, è emerso come gli esiti di tali transizioni risultino molto diversi in termini di inserimento nel mercato del lavoro, evidenziando sia percorsi che portano alla piena integrazione con promozioni di carriera, ad altri che portano a vivere forme di vulnerabilità sociale. Il diverso esito della transizione occupazionale presa in esame è frutto non tanto del sostegno dei singoli mercati del lavoro transizionali considerati (regimi orari flessibili e offerta di servizi all'infanzia e del dopo scuola) quanto piuttosto dalla combinazione degli stessi. Infatti, laddove i regimi orari flessibili riescono a coniugarsi con un'offerta di servizi all'infanzia e del dopo scuola capace di incontrare le reali esigenze dei singoli operatori, allora l'esito della transizione occupazionale si direziona verso percorsi di maggior inserimento nel mercato del lavoro.

Detto ciò, visto che l'offerta di servizi a sostegno della prima e seconda infanzia (come gli asili nido e le scuole materne) e i servizi del dopo scuola in provincia di Milano sono generalmente ancora inadeguati o insoddisfacenti nei loro regimi orari in quanto riflettono un modello familiare di stampo *male-breadwinner*, oltre che essere eccessivamente costosi (specie per le famiglie monoreddito e/o con occupazioni *part-time*), ne consegue che il ruolo della famiglia nonché delle più ampie reti familiari e di solidarietà sociale risultano cruciali nel sostenere la transizione occupazionale.

Infatti, laddove questi ultimi vengono a mancare come nel caso delle madri sole che vivono distanti dalle loro famiglie d'origine, l'esito della transizione occupazionale è spesso connotato da un percorso di vulnerabilità sociale. Una ulteriore conferma della inadeguatezza di come l'attuale organizzazione del *welfare* nel nostro Paese permanga inadeguata a sostenere e a supportare lavoratori a basso reddito e con occupazioni che richiedono prestazioni lavorative atipiche rispetto alle modalità tradizionali del paradigma fordista.

## 2. La diffusione territoriale delle imprese milanesi

di Giancarlo Fumagalli

### 1. Premessa

L'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia di Milano ha sempre prestato una grande attenzione alle trasformazioni che si sono manifestate nel sistema economico – produttivo dell'area milanese, cercando in particolare di cogliere le ricadute che tali cambiamenti hanno avuto sulla domanda e sull'offerta complessiva di lavoro<sup>1</sup>.

Nel corso degli ultimi cinque anni, poi, da quando è stata avviata la nuova serie del *Rapporto del Mercato del Lavoro in provincia di Milano*, le tradizionali analisi degli andamenti congiunturali del mercato del lavoro sono state affiancate da una serie di studi monografici finalizzati a mettere a fuoco particolari tematiche quali l'evoluzione dei principali indicatori del sistema produttivo provinciale e i cambiamenti intervenuti nella domanda di lavoro espressa dalle imprese e nella composizione della forza lavoro. Uno degli aspetti più innovativi degli ultimi quattro Rapporti è però rappresentato dall'attenzione costante che è stata prestata al tema del territorio e conseguentemente alle trasformazioni dell'apparato produttivo e dei mercati locali del lavoro a scala sub-provinciale<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Si veda, ad esempio, la prima serie del *Rapporto del Mercato del Lavoro in provincia di Milano*, avviata a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta sino al 2000; a questi si sono affiancate numerose altre pubblicazioni tra cui segnaliamo: OML (1996), *La struttura produttiva in provincia di Milano - Censimento 1991*, Provincia di Milano, Milano; OML (1994) *La popolazione attiva in provincia di Milano*, Provincia di Milano, Milano. Più recentemente, cfr. anche: Fumagalli, G. (2004) *Il lavoro che cambia. L'evoluzione del Mercato del Lavoro in provincia di Milano negli anni 1995-2003*, Quaderni dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro, Provincia di Milano, Milano.

<sup>2</sup>Tra questi studi cfr. Umidi, J. (2004), "Economia e lavoro nelle circoscrizioni per l'impiego della provincia di Milano dal 1991 al 2001. Un'analisi sui dati del