

Assocontact - Linee programmatiche Presidenza 2015-2017

Lo scenario

Il nostro settore, a oltre vent'anni dalla sua nascita, sta ora giungendo ad una nuova fase di maturità, esprimendo rinnovate potenzialità, in grado di dare slancio e vigore ad una nuova e dinamica stagione di sviluppo.

In Italia, il settore si è sviluppato rapidamente, favorendo la nascita di nuove e dinamiche realtà che hanno contribuito alla crescita occupazionale proprio tra le fasce di popolazione che presentano i più elevati tassi di disoccupazione (Sud, giovani, donne). Gli addetti sono quasi 80.000 e danno un significativo contributo al Prodotto Interno Lordo, con un Fatturato aggregato di settore di circa 1,3 miliardi di euro per le attività telefoniche di customer care e televendita, ma di complessivi circa 2 miliardi di Euro se includiamo le attività collaterali (backoffice, recupero crediti, ricerche di mercato, internazionale).

Oggi, dopo anni di costante crescita guidata prevalentemente dal settore delle Telco, stiamo entrando in una seconda fase, caratterizzata dalla trasformazione della domanda verso nuovi settori emergenti e con grandi accelerazioni determinate dall'innovazione. Innovazione che per il nostro settore non è solo tecnologica, ma è anche innovazione di processo ed organizzativa. In parallelo stiamo assistendo ad una decelerazione determinata da tematiche più strutturali del mercato Italia che richiedono grande attenzione.

Volendo caratterizzare meglio i trend, stiamo assistendo a:

- uno **spostamento di volumi da voice a non voice** in seguito alla progressiva introduzione delle nuove tecnologie digitali e multicanali;
- una **inarrestabile caduta dei volumi Telco**, anche in seguito agli incrementi di produttività introdotti con il nostro contributo;
- una **crescita della più competitiva offerta estera (delocalizzazione)** a fronte di una riduzione della domanda interna espressa dai Telco;
- una **crescita della domanda proveniente dai nuovi settori** bancario, assicurativo, e-commerce, internet, logistica, media, pubblica amministrazione, trasporti, turismo, utility (acqua, luce, gas), che però non è stata ancora in grado di compensare gli squilibri sulla domanda interna;
- una **forte tensione sui prezzi** indotta da tutta la committenza con frequenti e talvolta traumatici cambi commessa;
- una **impossibilità di comprimere ulteriormente i costi nazionali unitari per addetto** e con dinamiche di costo del lavoro crescenti, che rendono la delocalizzazione una scelta ormai quasi obbligata;
- un **sistema di incentivi di Stato che amplifica il fenomeno del dumping** in modo artificiale e temporaneo, ma senza creare incrementi occupazionali netti;

- **diffuse situazioni di overcapacity aziendali**, soprattutto tra i medio-grandi player che non riescono ad utilizzare le proprie economie di scala, più che annullate dal sistema perverso degli incentivi di Stato;
- **interventi di salvataggio occupazionale** che in molti casi hanno l'effetto di creare ulteriore dumping sul mercato ed un **effetto domino di ulteriori crisi aziendali**, in seguito a concessioni straordinarie permesse sia dai sindacati che dalle unità di crisi dei Ministeri coinvolti (MISE e Welfare).

Dobbiamo intervenire su molteplici fronti: imprenditoriale, governativo, parlamentare, sociale, sindacale, regolatorio.

Tra le priorità si impone una rivisitazione della rappresentanza del nostro settore ed una evoluzione costruttiva del rapporto con Asstel e con Confindustria Digitale.

Bisogna dare una nuova voce unitaria al nostro settore, con una nostra chiara identità che sancisca, all'interno di una nuova *filiera orizzontale* che abbracci tutte le industry, la **netta separazione tra il ruolo dei committenti** (storicamente gli operatori di telefonia) e **quello dei fornitori di servizi** (noi outsourcer). Solo in un nuovo contesto chiaro e definito, in grado di produrre una efficace politica industriale di settore, potremo abbandonare gli individualismi che ci hanno finora contraddistinto e dare unitarietà agli interessi delle nostre aziende, senza alcun equivoco, nè pericolose sudditanze all'interno di un'unica *filiera verticale*.

Le diverse anime del nostro settore

All'interno del nostro settore esistono diverse realtà (piccole, medie e grandi) che gestiscono servizi di "customer interaction in outsourcing" e che sempre più saranno misurate sul "Customer Experience Enhancement", ovvero il miglioramento dei processi di gestione dei clienti finalizzato a creare esperienze positive nei consumatori attraverso una molteplicità di canali e di contatti: specialisti del Customer Care, del Teleselling, del Recupero Crediti, delle Ricerche di Mercato. Tutte queste specializzazioni, che oggi hanno come comun denominatore l'utilizzo del telefono per gestire clienti, devono essere unitariamente rappresentate, tenendo conto della loro tipicità e con la lungimiranza di trovare le necessarie sinergie e convergenze.

A fronte di questo scenario, il programma della nuova Presidenza si articola su 5 macro obiettivi strategici, sulla base dei quali saranno declinati i singoli interventi con deleghe ai Vicepresidenti ed il contributo dei Consiglieri del Consiglio Direttivo, per poter attuare il programma con la massima condivisione.

5 macro obiettivi strategici: Sviluppo, Occupazione, Competitività, Innovazione, Qualità (SOCI-Q)

1) Sviluppo

Le imprese del nostro settore devono crescere, svilupparsi e fare profitto. Serve un piano industriale. Bisogna creare le premesse per uno sviluppo sostenibile delle nostre imprese, non solo nel breve, ma soprattutto nel lungo termine. Serve un intervento sul costo del lavoro che tenga conto dell'Europa e della competitività necessaria, senza strumentalizzazioni di parte. Bisogna saper cogliere tutte le opportunità dei mercati globali e dell'innovazione per ridurre il divario di produttività e competitività con l'Europa. Abbiamo bisogno di più flessibilità in entrata ed in uscita, ma anche più flessibilità nella gestione operativa quotidiana. Dobbiamo saper cogliere le opportunità dei nuovi settori in via di sviluppo e di quelle aziende che riconoscono sempre di più la specializzazione dell'outsourcer per migliorare la Customer Experience, non solo price-based. Le telecomunicazioni hanno dato un grande contributo allo sviluppo, ma ora non sono più il settore primario di riferimento. Ci sono nuovi settori che stanno esprimendo domanda di servizi tradizionali e nuovi. Lo sviluppo va sostenuto con misure adeguate; non bastano gli incentivi alle startup, servono incentivi alla trasformazione delle imprese esistenti, serve più sostegno alle imprese per mantenere la buona occupazione e migliorare la qualità dei servizi. Bisogna facilitare l'accesso al credito per sostenere la crescita delle imprese.

Il nostro ruolo nella filiera va ridefinito con una chiara identità della nostra associazione. Dobbiamo essere in grado di catalizzare gli interessi di tutte le aziende che fanno il nostro mestiere e coinvolgerle in un unico e grande progetto per lo sviluppo del nostro settore.

2) Occupazione

Dobbiamo continuare in un percorso di crescita del settore che dia stabilità e certezze non solo alle imprese, ma anche ai nostri addetti. Il nostro settore è, e deve continuare ad essere, la risposta concreta ai problemi della disoccupazione del Paese, ed in particolare a quella giovanile. Ormai siamo un'industria. Dobbiamo essere riconosciuti come tale. Abbiamo una dimensione significativa. Possiamo dare un contributo diretto ed indiretto all'economia del Paese. Il divario con l'Europa è ancora enorme e fortemente penalizzante. Quanto di buono già fatto dal governo è purtroppo ancora insufficiente per poter garantire occupazione stabile e poter attrarre investimenti esteri in Italia. Dobbiamo favorire una riconversione delle nostre risorse in base ai nuovi trend. Facilitare le riconversioni cross industry, aumentare le competenze delle nostre risorse. Favorire lo sviluppo di nuove professionalità. La problematica occupazionale più complessa da affrontare resta quella del cambio commesse (o fine appalto), che dovrà essere affrontata nel rispetto dei principi della libera concorrenza, con grande senso di responsabilità insieme ai committenti, ma con l'obiettivo di non spostare sempre sulla spesa pubblica (ammortizzatori sociali) le inefficienze di una filiera che non riesce ad autoregolarsi.

3) Competitività

La chiedono i committenti e la chiede il Paese, ma la chiedono anche le imprese del nostro settore. Chiediamo una competitività sana, con regole certe ed uguali per tutti su base nazionale e non territoriali ad personam. Serve certezza del diritto. Sosteniamo la bandiera della libera concorrenza, ma nell'ambito di standard europei e non continuamente sovvenzionata da aiuti di Stato (o sindacali). No agli incentivi che alterano il mercato creando dumping, con negativi effetti domino (dis)occupazionali. No agli interventi in emergenza per spegnere gli incendi; uniamo le forze per prevenire nuovi incendi, con interventi imprenditoriali, politici e sindacali efficaci. Sì all'aumento della produttività di sistema, ma senza esasperare la produttività individuale. Sì agli efficientamenti di processo. Sì alla capacità di competere sulla Customer Experience. La competitività si deve giocare sulla capacità di fare impresa (pianificare, organizzare, gestire, motivare, controllare) e non solo sul prezzo più basso. Non dobbiamo tentare di frenare la globalizzazione, ma cogliere invece le opportunità di internazionalizzazione. Defiscalizzare (più credito di imposta) invece di sovvenzionare (meno decontribuzioni). Collaborare con tutte le authority per favorire una sana competizione.

4) Innovazione

La nostra crescita non può prescindere dall'innovazione, in particolare dalla multicanalità e dalla integrazione dei "servizi voce" con i "servizi non voce". Il nostro settore è in pole position per contribuire a ridurre il divario con l'Europa sull'innovazione. Per vincere la gara della digitalizzazione le nostre imprese devono investire di più in ricerca e sviluppo. Dobbiamo esplorare e anticipare i nuovi trend dell'*Internet of things*. Le trasformazioni settoriali verso la digitalizzazione costituiscono una grande opportunità se anticipate, ma una enorme minaccia per chi non saprà stare al passo con i tempi e non effettuerà gli investimenti necessari. Dobbiamo saper integrare le nuove modalità di interazione social sfruttando le moderne tecnologie (digital interaction). La grande sfida sarà nella nostra capacità di integrare i processi tradizionali dei nostri addetti al telefono con quelli di nuovi servizi Technology based e viceversa. Dove non esiste la forza finanziaria di investire, dobbiamo favorire nuove aggregazioni di imprese a rete; dobbiamo favorire nuove forme di collaborazione per fare impresa in modo innovativo.

5) Qualità

Dobbiamo cambiare l'immagine del settore. E talvolta non solo l'immagine. Serve più qualità. La qualità la chiedono i consumatori, gli utenti, i clienti finali ed i cittadini. E la chiedono prima ancora dei nostri committenti. La qualità deve diventare la parola con cui identificare la nostra industria. Le nostre aziende devono essere riconosciute come i migliori specialisti quando si gestiscono le interazioni con i consumatori, utenti, clienti finali o cittadini. La qualità si basa sulle persone, sui processi, sulla tecnologia, sulla capacità di creare esperienze positive ad ogni contatto gestito (Customer Experience). La qualità non si ottiene dalla ripetitività di transazioni standard facilmente delocalizzabili. La qualità si costruisce sulla nostra capacità di fare impresa e sulla professionalità del nostro personale. La qualità deve essere per noi sostenibile e sostenuta dai nostri committenti. I committenti la devono chiedere, ma poi la devono conseguentemente apprezzare; e lo devono fare in base a ciò che chiedono i loro clienti, trovando le giuste priorità rispetto agli obiettivi individuali assegnati ai loro uffici acquisti.

Dobbiamo promuovere l'immagine del nostro settore in senso positivo, dobbiamo aumentare gli investimenti in formazione delle nostre risorse, promuovere lo sviluppo personale e professionale del nostro personale. Divulgare processi e metodologie per il controllo della qualità, anche individuali, superando progressivamente le resistenze ed i timori di chi ha fino ad oggi frenato il controllo e la continua ricerca della qualità. Per sensibilizzare tutti sulle esigenze di qualità, dobbiamo collaborare con le altre associazioni datoriali a noi vicine, con le associazioni dei consumatori, con tutte le authority per rinforzare gli standard di qualità necessari.

Alcune aree di intervento prioritarie

Qui di seguito si fornisce una sintesi delle linee programmatiche verso alcuni importanti stakeholder e su alcuni importanti temi prioritari per il nostro settore, già emersi nei macro obiettivi, ma che desideriamo declinare in modo più definito con indirizzi di azione chiari e precisi, per facilitare gli interventi necessari per lo sviluppo del settore.

Le crisi aziendali

Troppo spesso le crisi aziendali comportano interventi a sostegno che diventano fattori ulteriormente destabilizzanti nel mercato. Serve da parte di sindacati e unità di crisi dei ministeri un approccio preventivo ex ante e non curativo ex post. Auspichiamo riforme strutturali in questo campo al fine di prevenire nuove crisi aziendali.

Gare pubbliche

Il principio dell'offerta economicamente più vantaggiosa deve trovare corretta e concreta applicazione nelle gare pubbliche. Il codice degli appalti pubblici deve dare una più chiara definizione del termine "offerta economicamente più vantaggiosa" e soprattutto deve estendere la valutazione a tutti gli effetti sulla spesa pubblica delle decisioni della singola stazione appaltante. Come cittadini e contribuenti è inammissibile creare elevati costi di ammortizzatori sociali per la collettività motivando le decisioni con qualche piccolo risparmio per la stazione appaltante. Su quest'area auspichiamo un intervento legislativo ad hoc.

Il ruolo dei committenti

L'approccio dei committenti (esempio: verifiche del rilascio dei DURC per il controllo dei pagamenti di contributi) deve evolvere verso nuove modalità nella fase di selezione dei fornitori, soprattutto nelle gare pubbliche, con una più efficace applicazione normativa, finalizzata a favorire competitività, qualità e sviluppo.

Richieste per il Governo

Appreziamo i risultati e gli sforzi fatti fin qui dal governo nell'area delle riforme strutturali. Ci permettiamo di indicare alcune priorità per i settori di servizi *labor intensive* come il nostro (incidenza del costo del lavoro superiore al 70% della struttura dei costi), ove riteniamo che sia necessario un energico intervento dell'azione governativa, non essendo gli imprenditori e le parti sociali riusciti fino ad oggi a concordare una linea comune:

- **I continui cambi commessa** (problematica del fine appalto ad elevato impatto occupazionale), che si realizzano per ricercare nuove economicità da parte dei committenti, si traducono in costi per la collettività in seguito ad un eccessivo utilizzo di ammortizzatori sociali. **Effetto negativo:** crisi aziendali ed aumento della spesa pubblica.

- L'attuale **sistema di incentivi e decontribuzioni** genera un sistema concorrenziale alterato che favorisce l'avvio di nuove aziende a discapito delle aziende esistenti, che si trovano impossibilitate a competere. Si genera così un continuo spostamento di occupazione tra aziende, ma non si ottengono incrementi occupazionali netti. **Effetto negativo:** aumento della spesa pubblica, azioni non efficaci.
- I **costi reali della flessibilità in uscita** sono ancora più alti della media europea e costituiscono un freno ad investimenti nel nostro Paese, che non ha ancora potuto misurare la reale efficacia del Jobs act, in quanto molti rapporti di lavoro si basano sulla normativa preesistente. **Effetto negativo:** freno agli investimenti in Italia.
- **L'incertezza del diritto** nelle cause di lavoro costituisce il principale freno agli investimenti. I contratti a tutele crescenti sembrerebbero aver correttamente indirizzato il tema, ma l'eredità del passato è ancora consistente. **Effetto negativo:** sfiducia nel Paese Italia.
- La **fiscaltà reale** è nettamente più alta della media europea e non favorisce l'attrazione di investimenti che si dirotta in Paesi più attrattivi e con maggior certezza del diritto. **Effetto negativo:** non competitività del Paese Italia e disincentivo ad investire.
- Il **costo del lavoro** per le aziende in Italia è il più alto in Europa. Un esempio tra tutti: In Germania è stato stabilito nel 2015 un minimo salariale di 8,5 euro all'ora, cui si somma solo la contribuzione sociale del 20%, mentre in Italia paghiamo ancora molte ore non produttive attraverso 13me, TFR e malattia oltre ad una più elevata contribuzione sociale a carico dell'azienda (30%), giungendo così ad un valore minimo di costo orario reale non inferiore ai 17 euro all'ora (operatore al 3° livello CCNL Telecomunicazioni). **Effetto negativo:** non competitività del Paese Italia, delocalizzazioni.
- Il **gap salario netto - costo azienda**, ovvero tra valore netto percepito mensilmente dai nostri addetti ed il costo del lavoro sostenuto dalle nostre imprese in Italia, è tra i più alti d'Europa (il salario netto in Italia è quasi la metà del costo per l'azienda). **Effetto negativo:** freno allo sviluppo dei consumi e agli investimenti.

Al fine di contenere i fenomeni deleteri di concorrenza alterata dal sistema delle decontribuzioni, ci permettiamo di suggerire al governo una **revisione del sistema di incentivi passando dal sistema delle decontribuzioni ad uno basato sul credito d'imposta.**

Asstel e CCNL

Vogliamo continuare la collaborazione con ASSTEL che raggruppa gli operatori del settore telecomunicazioni (Telco), nostro storico mercato di riferimento, anche se oggi, in seguito alle trasformazioni di filiera in atto, gli operatori di Telefonia (fissa e mobile) stanno significativamente riducendo il proprio peso specifico. Gli operatori di telefonia rappresentano ormai meno della metà del fatturato aggregato del settore dei contact center in outsourcing.

La collaborazione con Asstel deve proseguire in particolare sul rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL), ma non può più prescindere dalle esigenze specifiche del nostro settore in tutte le sue componenti, nonché dalle trasformazioni in atto verso altri e nuovi settori.

Nel lungo termine il CCNL di Asstel deve costituire la base per evolvere ulteriormente e poter dare in futuro risposte più adeguate a tutte le aziende del nostro settore tenendo conto della nuova domanda di servizi espressa dai nuovi committenti di riferimento: utility (acqua, luce, gas), bancario, assicurativo, e-commerce, logistica, pubblico, trasporti, turismo.

Confindustria Digitale

L'evoluzione verso il grande ed articolato mondo rappresentato da Confindustria Digitale rappresenta la più straordinaria opportunità per il nostro settore per poter cavalcare da protagonisti la trasformazione in atto e guidare le nostre aziende verso nuovi settori, sfruttando i processi di digitalizzazione. L'innovazione di cui Confindustria digitale si fa portavoce costituisce la grande opportunità per dare peso specifico ed identità a tutte le aziende del nostro settore in un nuovo ed articolato progetto di filiera.

Sindacati

Il dialogo con il sindacato deve costituire uno degli elementi fondamentali per poter dare sostegno concreto ai nostri obiettivi di sviluppo e trasformazione del settore. E' indubbio che le nostre aspettative sono ancora distanti rispetto alle aperture mostrate dal sindacato su alcune partite (es. Televendita), ma confidiamo che, attraverso un dialogo aperto, franco e finalizzato a creare la crescita e la sostenibilità delle nostre imprese in Italia nel lungo termine, si possa costruire un progetto comune, pur nel rispetto e nella diversa identità dei ruoli.

Vendita telefonica

Le attività di vendita telefonica e assimilabili non possono prescindere da elevate professionalità e compensi basati sul risultato. Dobbiamo rimuovere ogni strumentalizzazione che vorrebbe remunerare i processi di vendita a prescindere dai risultati. Su questi temi lavoreremo con sindacati, associazioni di categoria, parlamento e governo per trovare i giusti equilibri.

Costo del lavoro

Il costo del lavoro deve permettere all'Italia di competere sempre di più su mercati globali. Oggi il divario con l'Europa ci vede perdenti su tutti i fronti. L'effetto più evidente è il costante aumento delle delocalizzazioni. Su questi temi lavoreremo con sindacati, associazioni di categoria, parlamento e governo.

Internazionalizzazione (operare anche su mercati esteri)

I mercati stanno diventando sempre più globali ed il processo di internazionalizzazione può diventare una straordinaria opportunità di sviluppo per tutte le aziende del nostro settore. E' evidente che la nostra capacità di internazionalizzare il settore è direttamente proporzionale alla nostra capacità di essere competitivi sui mercati internazionali.

Delocalizzazioni (dare servizi al mercato Italia dall'estero)

Le delocalizzazioni fanno parte di un inarrestabile processo di globalizzazione che ha coinvolto tutti i settori dell'economia. La libera concorrenza, dove rispecchi i necessari standard qualitativi, deve poter essere garantita, ma deve trovare linee guida e regole nelle norme (esistenti o nuove) del nostro Paese e/o del diritto comunitario europeo.

Il trattamento dei dati personali

Il trattamento dei dati personali necessita di maggiori garanzie per i cittadini. Le iniziative normative e di controllo fino ad oggi messe in atto possono essere ancora perfezionate e costituire un valido strumento per la gestione di servizi di migliore qualità, anche in un più attento ed efficace processo di selezione dei fornitori.

Rapporti con le Authority

Auspichiamo una grande collaborazione con tutte le Authority finalizzata ad aumentare la qualità e la sana competitività del settore, con interventi anche a livello europeo, per introdurre tutte le best practice che possano favorire il raggiungimento dell'obiettivo. Le principali aree su cui coinvolgere le diverse authority sono almeno tre: trattamento dei dati personali, concorrenza, ANAC.

Rapporti con le associazioni dei consumatori

Si deve aprire una nuova stagione di collaborazione al fine di avviare un percorso che veda il consumatore (utente, cliente finale o cittadino) come elemento centrale di qualsiasi azione ed iniziativa di miglioramento qualitativo dei nostri servizi. Anche qui desideriamo collaborare con le principali associazioni dei consumatori.

Presidente, Vicepresidenti e Consiglio Direttivo

Presidente

Roberto Boggio - Presidente: rappresentanza legale, linee strategiche, comunicazione, ufficio studi, innovazione

Vicepresidenti

Umberto Costamagna - Vicepresidente con delega ai rapporti con i sindacati (rappresentante dei soci medio-grandi aziende, focus Customer Care nazionale)

Paolo Sarzana - Vicepresidente con delega ai rapporti con governo, parlamento e authority (rappresentante dei soci grandi aziende, focus Customer Care internazionale)

Michele Scandroglio - Vicepresidente con delega allo sviluppo associazione e portavoce della Presidenza (rappresentante dei soci piccole-medie aziende, area focus Nuovi Mercati)

Luca Scarabosio - Vicepresidente con delega ai rapporti con le associazioni dei consumatori (rappresentante dei soci piccole aziende, focus Teleselling)

Consiglieri

Enrico Berardi - Area Pubblica Amministrazione

Lelio Borgherese - Area Utility

Alessandro De Angelis - Area Banche

Albino Della Camera - Area Assicurazioni

Franco Fradiani - Area Telecomunicazioni

Davide Natale - Area Altri Settori

Antonio Persici - Area Recupero Crediti

Pier Maria Salvagno - Tesoriere

Carmine Spina - Area Media

Comitato dei Proviviri

Stefano Grilli

Paul Manfredi

Pier Tancredi