

# STORIA DI UN'ESTERNALIZZAZIONE

## da wind a omnia

### riflessioni pensando al futuro

*Eleonora d'Arborea*

*Credo sia il momento di ricostruire la vicenda, molto articolata, della nostra esternalizzazione. Ecco innanzitutto qualche breve informazione generale, di quadro, per chi legge: è il 2006, siamo a Sesto San Giovanni, alle porte di Milano, nel call center di Wind Telecomunicazioni Spa, gruppo europeo gestore di telefonia. Esiste dal 1997 e impiega 275 operatori. L'anno precedente, il 2005, la sede milanese ha chiuso il bilancio dichiarando un utile di 56 milioni di euro. Quell'anno accade qualcosa...*

Siamo alla fine del 2006. È allora che iniziano a girare le prime voci sull'intenzione di Wind di chiudere la sede di Milano. Immediatamente le Rsu si mobilitano, chiedendo riscontri all'azienda che, come sempre avviene, nega tutto. Abbiamo ricostruito poi, a posteriori, attraverso le riflessioni fatte tra noi e con altri, che questa è la prassi normalmente utilizzata dalle imprese in casi del genere: da un lato fai trapelare la notizia, dall'altro la smentisci alle rappresentanze sindacali. In questo modo le persone iniziano comunque a metabolizzare l'eventualità. Poi, trascini la situazione per mesi. I lavoratori attraversano tutti gli stati d'animo possibili ma senza riuscire a decidersi a compiere azioni eclatanti perché non sono veramente certi di ciò che avverrà e hanno sempre la speranza che in definitiva non accada. Così, quando alla fine ufficializzi l'operazione e comunichi il fatto, questo viene accettato con traumi minori perché ci si era ragionato sopra in

maniera “misurata”. In qualche modo, senza accorgerti, ti sei già un po’ abituato all’idea.

La notizia definitiva — la sede di Milano verrà esternalizzata e acquisita da Omnia — arriva nel gennaio del 2007. Ci riscuotiamo e iniziamo subito le mobilitazioni, su tutti i fronti. Costituiamo sette gruppi di lavoro:

- Gruppo stampa: scrive i testi di eventuali articoli destinati agli organi di stampa per informarli sull’evoluzione della vicenda e per rilasciare interviste;
- Gruppo legale: contatta diversi studi legali per scegliere con chi intentare la causa;
- Gruppo *blog*: pubblica i *post* sul *blog* *Noesternalizzazionewind.blogspot.com*, poi trasformato nel sito *275out.it*;
- Gruppo attività esterne: monitora tutti gli eventi a Milano che possano rivelarsi utili per un volantinaggio/presidio da parte nostra;
- Gruppo “politici”: entra in contatto con tutti i personaggi del mondo politico per denunciare loro la situazione;
- Gruppo radio e stampa: contatta i mass media per fissare incontri/interviste;
- Gruppo verbalizzazione: redige e inoltra il *report* di ogni riunione ai 275 lavoratori e lavoratrici interessati.

Durante un’assemblea plenaria, a cui partecipiamo tutti, sono nominati cinque rappresentanti per ogni gruppo, “non vincolati e non vincolanti”, così stabiliamo. Chiunque era libero, infatti, di collaborare quando voleva con un gruppo oppure di decidere di smettere di farlo. Ogni gruppo si riuniva quotidianamente all’ora di pranzo (per non impattare negativamente sulla produttività!) e si era dotato di un relativo indirizzo *email* identificato con l’attività svolta (p. es., <gruppo stampa275@libero.it>). Ciò serviva a comunicare con l’esterno ma anche a raccogliere i suggerimenti degli altri lavoratori. Durante le assemblee si riportavano invece le azioni fatte, oppure, si proponevano

idee per quelle da realizzare. Dopo ogni riunione il gruppo verbalizzazione inviava a tutti un *report* su quanto era stato detto o fatto da ciascuna di queste aree. Al fine di garantire contatti continui e orizzontalità.

Nel frattempo, abbiamo cominciato a effettuare presidi permanenti davanti al palazzo Wind. Ci siamo organizzati dandoci il cambio, in modo da non essere passibili di licenziamento per interruzione dell'attività lavorativa e così da non utilizzare tutte le ore di permesso a disposizione. Abbiamo preparato un calendario giornaliero, una sorta di scacchiere: ogni lavoratore inseriva la propria disponibilità, arrivando magari prima dell'inizio turno oppure fermandosi dopo la fine, utilizzando la pausa pranzo o le cosiddette "pause 626" (secondo quanto stabilito dal D.Lgs 626 sulla salute e sicurezza sul posto di lavoro, gli operatori al videoterminale e simili hanno diritto a una serie di brevi interruzioni sul lavoro).

Contemporaneamente, il palazzo Wind viene ricoperto di manifesti e scritte che spiegavano a tutti quelli che passavano da Sesto che cosa stava succedendo lì. In quel periodo siamo stati spesso seguiti da Telem Lombardia. Questo è stato il primo modo di colpire l'immagine di Wind. E funzionava, faceva effetto: venivamo contattati quotidianamente da Wind che ci intimava di togliere i manifesti. Ovviamente, noi invitavamo loro a venire, da Roma, a togliere di persona i cartelli e gli striscioni che non gradivano.

Abbiamo organizzato da subito anche alcuni presidi davanti ai punti vendita di Mondo Wind. E anche questo si è rivelato uno dei più efficaci metodi per colpire il *brand*. Le vendite sono calate in modo vertiginoso e Wind è stata costretta a investire circa cinque milioni di euro in pubblicità per riabilitare la propria reputazione. Abbiamo anche preso contatti con tutti i programmi di informazione televisivi. Nel tempo, al nostro caso sono state dedicate alcune puntate di *Report* che ha contribuito a indagare sui vertici di Wind e su Naguib Sawiris (presidente del consiglio di amministrazione di Wind).

*Ci si potrà domandare per quali motivi la proprietà avesse deciso di procedere con una cessione di ramo d'azienda per la sede di Milano. Perché questa operazione?*

Questo è il punto. In realtà tutto nasce dal desiderio di ridurre i costi fissi attraverso la riduzione del personale, avendo come progetto globale ultimo quello di esternalizzare tutti i *call center* e le varie attività in outsourcing e tenere un'unica sede amministrativa a Roma (così ha dichiarato in un'intervista Sawiris). La sede di Milano era la più costosa (non di proprietà), e non aveva dirigenti seduti al tavolo decisionale. Inoltre, era la più vendibile e la più sindacalizzata, quindi la più problematica.

*Ed è stato così che abbiamo deciso di impugnare il procedimento di esternalizzazione, ovvero, di fare causa.*

Già nel corso di una delle prime assemblee sindacali tenute dalle tre sigle confederali, Cgil Cisl e Uil, viene sconsigliato ai lavoratori di fare causa perché "inutile" quando non "rischioso e dannoso". Meglio firmare un accordo, così da arginare i danni, spiegano.

Il "Gruppo legale", di cui facevo parte (ma a pensarci bene io facevo parte di tutti i gruppi...), aveva deciso, però, di informarsi autonomamente. Su suggerimento di mia sorella, interpellò anche gli avvocati di San Precario. Concordiamo con loro un primo incontro: ci spiegano che la causa si può fare, esistono i presupposti e che loro sono disposti a sostenerci nella vertenza. Intanto con San Precario e Intelligence precaria inizia anche una collaborazione sul piano della comunicazione della vicenda e della mobilitazione mediatica, ottenuta attraverso l'uso del *Call strike*. Il *Call strike* è uno strumento utilizzato per bloccare le linee dei centralini e delle *email* dei dirigenti tramite un appello diffuso in rete in cui si chiede di contattare i numeri del servizio clienti a più persone possibili e in uno stesso orario, in modo da intasare le linee, e di compilare in Internet un *form* di adesione alla mobilitazione che inoltra poi un *email* di conferma direttamente alla casella dei *manager*. Tra le altre iniziative, anche la serata *Via col Wind* in Torchiera,

caratterizzata da un momento divulgativo con dibattito, video e musica sul tema della esternalizzazione, la presenza durante i presidi e i cortei, i volantini. Fino alla MayDay, primo maggio 2007, durante la quale il carro *call center* è stato fra i più seguiti e centrali. Ci inventiamo la “precartomanzia”, con la carta della centralinista e “la cartomante” che legge il “futuro tarocco”, per denunciare le speculazioni finanziarie portate avanti a danno dei lavoratori.

Siamo un gruppo di circa cinquanta persone, i più decisi. Si susseguono i colloqui con gli avvocati per capire meglio e per concordare su che basi intentare la causa. L'aspetto davvero interessante di questa vicenda è costituito dalla reazione che hanno avuto i sindacati quando sono venuti a sapere dei nostri rapporti con queste realtà e dei nostri tentativi di autorganizzazione. Dapprima, in un'assemblea plenaria, pensano bene di dichiarare che sono stati informati che alcuni “fantomatici avvocati” vanno in giro convincendo la gente a “fare causa”. Consigliano in tono paternalistico di non fidarsi, perché questi avvocati vogliono solo “fare i soldi”. Sul tema inizia una lunga, furibonda discussione: io stessa li minaccio di querela e sono costretti a cambiare discorso. La settimana successiva, i rappresentanti Cisl si presentano in giro per i corridoi dell'azienda con l'intenzione di far firmare un accordo ai lavoratori, dopo averli incontrati a piccoli gruppi: l'intesa prevede un assegno che varia (non è chiaro con quale criterio) dai 2.000 ai 5.000 euro se l'interessato rinuncia alla causa. Li costringiamo a un faccia a faccia diretto col capo del personale che nega qualsiasi patto. Risultato: nessuno accetta, viene pubblicato un post sul sito *275out* con il titolo e l'immagine del quadro di Giotto, *Il bacio di Giuda*. Per l'assemblea successiva stampiamo e consegniamo a tutti i presenti un assegno dei Monti dei pacchi di Sesto (San Giovanni) firmato Cisl.



A quel punto prendono avvio le cause. Alcuni di noi si affidano agli avvocati di San Precario a Milano, altri all'avvocato Bolognesi di Roma.

Del Gruppo legale facevamo parte in quattro o cinque persone, ognuno di noi si è mosso per raccogliere il massimo di informazioni in vista di una possibile causa, e facendo delle ricerche abbiamo scoperto che Bolognesi aveva vinto con Telecom. Ai colleghi sono state così presentate entrambe le opzioni e ognuno di loro ha deciso di affidarsi all'uno o agli altri avvocati.

E a quel punto, solo a quel punto, anche i sindacati si agitano e corrono ai ripari: dicono ai lavoratori di intraprendere le cause.

A questo punto faccio un passo avanti e racconto un episodio: tre anni dopo, quando ormai la vicenda è al termine e c'è in ballo l'istanza di fallimento di Omnia (i nostri nuovi padroni, mi capiterà di trovarmi al bancone del bar in Omnia proprio col sindacalista che, tempo prima, aveva accusato di interessi personali gli avvocati di San Precario. Questo mi guarda e mi dice: "Meno male che abbiamo fatto le cause...". Lo osservo con occhi increduli e non mi riesce di rispondere. Forse è stata l'unica volta in vita mia in cui non sono riuscita a trovare le parole...

*Siamo a oggi. Il giudice ha emanato la sentenza di primo e secondo grado inerente la nostra cessione a Omnia Network che, nel frattempo, è fallita... Ora ci attende la cassazione.*

Alla fine di questa giostra e di queste porcherie, di questi boicottaggi e tiri incrociati di cecchini vari, di paure e convenienze politiche diffuse, abbiamo perso la causa per la nostra cessione in Omnia da parte di Wind, sia in primo sia in secondo grado. Il giudice ha dato ragione solo ad alcuni di noi che facevano parte di gruppi specialistici (circa 10 persone che avevano agito con il supporto di Cgil) e a 20 colleghi di Roma che si erano mossi con l'avvocato Bolognesi.

Certo è che i lavoratori appoggiati dalla Cgil vengono immediatamente reintegrati, ma nella sede di Napoli e in quella di Roma. Alcuni di loro firmano un accordo economico. Una lavoratrice non accetta e porta avanti la causa per il trasferimento a Milano, ma la perde.

Questa, insomma, è la fotografia di ciò che è successo e di quello che

abbiamo fatto fin qui, negli anni precedenti. Ora ci attende la cassazione. Gli avvocati di San Precario si sono mantenuti disponibili e stanno per depositare l'atto, includendo anche alcuni lavoratori prima difesi dalla Cgil, dal momento che quest'ultima, adesso, li ha mollati. San Precario, nel frattempo, ha vinto la causa per il mancato pagamento del premio di produzione 2007 e del rimborso per il fondo solidarietà sulle spese mediche, persa invece dalla Cgil. Wind, inoltre, proprio in questi mesi (scrivo queste note nel marzo 2011) è stata condannata al pagamento delle tre mensilità non percepite dai lavoratori da parte di Omnia, poiché è stata considerata responsabile solidale. Nel 2010, infatti, Omnia, l'azienda bidone a cui ci avevano venduti come pacchi, così come temevamo fin dall'inizio — come prevedevamo fin dall'inizio di tutta questa storia, e non ci volevano facoltà paranormali per capirlo — è fallita, dopo averci lasciato mesi senza stipendio. Con San Precario è partita una nuova causa collegata al fallimento di Omnia e Wind è stata ritenuta responsabile in solido.

Nella fase in cui, una volta trasferiti in Omnia, abbiamo cominciato a non percepire gli stipendi (fine 2009) e quindi a pensare di intentare una nuova causa, la Cgil si è detta disponibile a fare vertenza ma solo contro Omnia per non andare a incrinare i rapporti con gli altri committenti (Wind, Fastweb, Mediaset Premium ecc.). Quando i colleghi, tesserati Cgil, sono venuti a sapere che San Precario le faceva contro tutti (Omnia e i committenti), volevano stracciare le tessere. Anche in questo caso, solo a questo punto, la Cgil è stata costretta a muoversi.

E la politica, le istituzioni, nel frattempo?

Non so a quante riunioni, consigli e "tavoli", come si dice, abbiamo partecipato. Siamo stati in Regione, in Provincia e in Comune. Abbiamo visto tutti gli esponenti politici delle varie sigle, ministri come Bersani. Tutti ci hanno espresso interesse e promesso attivazione. Alla fine nulla si è mosso.

*L'esternalizzazione ha avuto effetti da incubo sulle condizioni di lavoro. Sto parlando di orari, gerarchie, rapporti tra colleghi.*

Per quasi l'intero primo anno, siamo rimasti nella stessa sede, lavorando apparentemente come prima, ma i cambiamenti si sono visti subito. I nuovi responsabili di Omnia hanno introdotto nuove modalità di lavoro improntate sulla "quantità" e non sulla "qualità" del lavoro che veniva svolto.

Riporto un episodio che può aiutare a capire. Nel passaggio alla nuova proprietà, Wind iniziava a fare pressioni per il raggiungimento di obiettivi molto alti. Per noi, questa era una novità: quando eravamo dipendenti Wind, mai avevamo avuto imposizioni di tempi di lavoro così stretti, mai pressioni così forti. Dove non arrivavamo a rispondere a tutte le richieste, c'era un'altra sede (*outsourcer* o *insourcer*) che ci veniva in aiuto. Come accadeva anche nelle altre aziende del gruppo Wind, si organizzavano le cosiddette *crash* (si usa questo termine quando, nel caso di molto lavoro arretrato, collegato ad alcune situazioni particolari — per esempio un ingente numero di reclami legati a un determinato fatto — si decide di dare priorità a questo tralasciando, per il momento, altre richieste). Ebbene, la nuova *call center manager* di Omnia, appena arrivata, pensa bene (giuro che era sinceramente entusiasta. Io ero presente alla riunione dove annunciò, tutta contenta, l'idea, convinta che fosse ottima mentre noi, *staff* ex Wind, la guardavamo con le facce allucinate) di proporci di organizzare una sorta di concorso a punti per spronare i lavoratori a fare gli straordinari. Nessuno degli operatori si sognava infatti di fare straordinari, rinunciando alla propria vita personale, per un'azienda che li aveva pure scaricati. Allora lei fa appendere in giro in azienda un foglio dove spiega che le persone che accetteranno di fare lavoro straordinario, acquisteranno, in base alle ore fatte, il diritto di entrare in una sorta di "graduatoria" per ottenere priorità nella richiesta di permessi e ferie. È scoppiato un putiferio: le Rsu hanno minacciato una denuncia per comportamento antisindacale, mentre le mamme e i papà, con la solidarietà di tutti i



colleghi, gridavano alla discriminazione, visto che loro, evidentemente, non potevano realmente contare sulla stessa disponibilità di tempo di tutti gli altri. Insomma, l'episodio ci illustrò bene come erano abituati ai piani alti di Omnia. Fino ad allora avevano gestito solo persone ricattabili, con contratti precari, costrette ad accettare le loro "gare" per poter andare in ferie.

Anche in quel caso, abbiamo deciso di dare una risposta originale: si è pensato di non affidarci a iniziative serie e ufficiali, dato il livello dei nostri interlocutori, ma di sfidarli sullo stesso piano: è stato appeso un volantino con la stessa grafica di quello aziendale con titolo *Fidaty card: partecipa per i punti fragola*. Abbiamo messo in palio quattro o cinque premi, tipo un viaggio all'estero, un fine settimana a Corsico (sede centrale di Omnia), su su fino al primo premio per chi faceva più straordinari, una... "cuffia d'oro"! Risultato: l'azienda ha ritirato la proposta, minacciando però vendette contro questo "branco di fannulloni".

*Insomma, dopo l'esternalizzazione e il trasferimento nella sede della nuova proprietà sono precipitate le nostre condizioni di lavoro. Tutto questo ha avuto, evidentemente, effetti sulla nostra salute fisica e psicologica.*

Nel luglio 2008 siamo arrivati in Omnia, ci hanno spostato nella loro sede in via Breda, "fisicamente" insieme a chi era già loro dipendente (anche perché né Wind né Omnia pagavano l'affitto nella sede di Sesto, e iniziavano ad avere grossi problemi).

A Sesto San Giovanni, in Viale Edison, avevamo una sede di 11 piani, con *open space* a norma: luminosità, larghezza delle postazioni, controllo del rumore. Ogni piano aveva una sala ristoro, che ogni due piani era anche dotata di cucina e frigorifero. C'erano aule formazione molto grandi, diversi uffici per lo *staff*, fuori dall'*open space*, un parcheggio interno con circa 300 posti, una mensa aziendale, che comprendeva griglia e pizzeria e costava venti euro al mese per un pranzo completo di tutto. C'era un servizio settimanale, fornito dall'azienda, con un ad-

detto che veniva a raccogliere le eventuali necessità dei dipendenti per quanto riguardava lavanderia, sartoria, riparazione auto, pagamenti di bollettini in posta. L'addetto andava a farti le commissioni al solo costo della spesa reale. Godevamo di facilitazioni e sconti vari, tra cui l'ambitissimo noleggio auto con Europe Car, a prezzi stracciati, il dentista, l'assicurazione auto, tutto a costi convenzionati.

Bene, queste erano le condizioni di lavoro di partenza quando siamo stati trasferiti nella nuova sede e siamo stati inseriti nella "loro" realtà. Ci hanno stipati fisicamente in un sottotetto, basso, spiovente, senza luce. Da controlli della Asl, la luce è risultata, in alcuni punti, di livello 0, col sole che viceversa picchiava sulla schiena delle persone distribuite negli angoli "non bui". L'aria condizionata funzionava male, o comunque era inadeguata a questo tipo di spazio. La prima settimana, era luglio, cinque persone sono state portate via in ambulanza per abbassamento di pressione o attacchi di panico. Successivamente, diversi lavoratori hanno dichiarato di aver iniziato a far uso di psicofarmaci per reggere la nuova situazione. Alcuni si sono dimessi, pur non avendo un altro lavoro, per salvaguardare la propria salute.

Visti gli spazi angusti era quasi impossibile parlare con concentrazione con i clienti perché si sentiva il cliente del collega vicino, talmente si stava stretti uno accanto all'altro. Il parcheggio interno offriva 40 posti, già occupati dai dipendenti presenti in sede, e c'erano pochissimi posti disponibili intorno all'azienda. Alcuni colleghi hanno ritrovato l'auto con i vetri rotti. La mensa non c'era. Avevamo dei *ticket* da 5,29 euro. Non bastavano neppure per il bar all'interno della sede, con cui è stato impossibile stipulare convenzioni e non si è mai capito come mai, dato che si trovava dentro l'azienda. In ogni caso, aveva circa 30 posti per 700 dipendenti. Potevi andare nei bar intorno dove la cifra bastava appena per un piatto e l'acqua. All'interno dell'azienda c'era un'unica sala ristoro, ricavata chiudendo con porte a vetro un angolo dell'*open space*. Ci stavano circa dieci persone per volta. Quando veniva usata, l'odore di cibo si diffondeva per tutto il *call center*.

Noi, ex Wind, stavamo in questo sottotetto, isolati dagli altri, con i *computer* nuovi a schermo piatto mentre allo *staff* sono stati riservati "uffici", sempre ricavati dai lati dell'*open space*, senza luce e finestre. In stanze dove avrebbe potuto starci una sola persona, al massimo due, siamo stati incastrati anche in quattro. Nell'organico di Omnia i formatori, come me, non sono previsti, perché c'è un consulente senior che si occupa anche di formazione. Noi, poi, eravamo addirittura in tre e ci hanno schiacciato in un'unica stanza, aggiungendo un *team leader* tuttofare Omnia così da scontentare noi e far contento lui. Per fortuna, non ha mai usato la stanza, aveva ritmi troppo serrati in operativo per potersi staccare. Ed è stato un bene, visto che già stavamo in tre in un ufficio da uno. In queste condizioni, se uno riceve una telefonata oppure la visita da un operatore che ha problemi sul lavoro, gli altri faticano a concentrarsi, a non seguire la conversazione principale. Figurarsi quando succede a tutti contemporaneamente, e vi assicuro che succede...

Invece, in azienda, presso gli altri colleghi, noi siamo stati presentati come "i privilegiati".

Penso che fosse passato, tra le righe, questo tipo di messaggio: "Avete visto, poveri precari, cosa abbiamo dovuto concedere a questi altri? Hanno Pc a schermo piatto, hanno uffici per lo *staff*, hanno turni pianificati mensilmente, hanno un programma ferie che garantisce di non dover andare a mendicare qualche giorno, un paio di settimane, dal *team leader* di turno, magari aspettando quando è di buon umore per fargli la fatidica domanda. Tutti hanno i *ticket*, hanno stipendi più alti e pagati ogni 27 del mese, puntuali (come fosse un premio, non un diritto). Eppure hanno il coraggio di lamentarsi per alcuni *benefit* persi, per il premio di produzione perso, per tutti gli accordi sindacali di secondo livello persi, compreso il fondo solidarietà che garantiva il rimborso spese mediche fino all'80%. Tutte cose che voi non avete e che loro pretendono, pensate un po'". Ci mettevano gli uni contro gli altri.

Anche questa volta però non ci siamo arresi alla situazione, abbiamo iniziato a reagire organizzando modalità di scioperi alternativi. Se in un *call center* in *outsourcer* blocchi un'attività per sciopero annunciato, l'attività viene dirottata verso un'altra società e tu non crei problemi. Es. la commessa Wind viene gestita fra due o tre *outsourcer*, quindi se sei dipendenti dell'azienda *x* scioperano, quel giorno tutta l'attività passa sotto l'azienda *y*. All'azienda *x* conviene di più perdere il guadagno di quel giorno che pagare la penale per non aver raggiunto l'obiettivo di quel giorno. Ma se i lavoratori dichiarano sciopero solo dieci minuti alla fine di ogni ora... allora l'azienda *x* pensa che non ci perde poi molto tenendo l'attività, in fondo sono solo dieci minuti. Ma se i lavoratori, ogni volta che si alzano, chiudono le postazioni e si avviano a timbrare, ben oltre i dieci minuti, creano code per timbrare di nuovo, devono riaprire con molta calma tutti i sistemi, poi devono andare in bagno... in molti... e rallentano, ci mettono un po' di più per gestire una chiamata o a gestire l'attività fra una chiamata e l'altra... be', insomma, quasi quasi arriviamo a otto ore di sciopero e al lavoratore ne pagano sette... In principio, quando abbiamo iniziato lo sciopero, i dipendenti Omnia ci urlavano di andare a lavorare, che eravamo dei lavativi e i nostri "cori" li distraevano. Quando abbiamo iniziato a scioperare perché a loro, proprio a loro, iniziavano a non pagare lo stipendio (nonostante noi lo ricevevamo puntualmente), allora le cose sono cambiate, hanno iniziato a relazionarsi con noi rompendo quelle resistenze inculcate loro dall'azienda.

Sempre con San Precario, abbiamo creato il video *Avete la faccia come il cubo* rifacendo il testo del video di presentazione aziendale sul sito di Omnia, distribuendolo in azienda e svelandone così la reale situazione. Abbiamo organizzato durante uno sciopero dei sindacati di base "la colazione col *manager*" in cui siamo andati di mattina col megafono a denunciare che Omnia non pagava gli stipendi e l'amministratore delegato è sceso dicendo che ci avrebbero pagato

bastava che la smettessimo. Poi abbiamo distribuito le carte precarie con immagini simbolo delle denunce e delle lotte dei lavoratori, abbiamo prodotto un giornalino, *Omnia life*, che fra i vari articoli presentava una dettagliata, precisissima, analisi di bilancio in cui emergevano i vari “buchi” che stavano portando al fallimento.

Fino ad arrivare alla denuncia mediatica del blocco dei *manager* riportata poi come un “sequestro” dai *media* e che ha creato interesse, arrivando a una nuova puntata della trasmissione *Annozero*. Il blocco in sé consisteva in un ragionamento molto semplice: “Io non prendo lo stipendio da due mesi e tu stasera alle 17 non te ne torni tranquillo a casa e magari esci pure per un aperitivo, stai qui con me (cioè noi 500 circa) fino a quando non predisponi i bonifici”. Ma tutto questo ci ha fatto recuperare una mensilità e mezza, purtroppo non di più.

A un certo punto i nostri *team leader* sono cambiati, si sono trasformati. Ricevendo forti pressioni da parte di Omnia, hanno iniziato a adottare i metodi della nuova azienda, con continui controlli, passando per le postazioni dei ragazzi da dietro, così poi fioccano le lettere di richiamo perché magari venivano beccati a guardare la posta personale fra una chiamata e l'altra. Continuo e insopportabile ha cominciato a risuonare, fastidioso e assordante, il grido di non stare troppo in *back office* (ovvero “sganciati” dai collegamenti: è il tempo che ti dai per scrivere la pratica, fra una chiamata e l'altra): *acw!* (*after call work!*)

*Eravamo precari anche noi, insomma, ora era chiaro. Benché, tra l'altro, l'azienda sostenesse il contrario con gli altri lavoratori, per dividerci.*

Quando siamo stati assunti nel 2000, avevamo un contratto formazione lavoro per due anni ma anche la certezza che se non facevi cose gravissime (tipo rubare o picchiare il responsabile) saresti passato a tempo indeterminato in un'azienda quasi statale (partecipazione di Enel) e che aveva forti guadagni che non potevano diminuire dato che

si trattava di telefonia, un settore in forte, continua espansione. Le persone hanno iniziato a progettare la propria vita sposandosi, comprando case, facendo figli... certo, con difficoltà, dato che 1.200 euro al mese non sono molti, però se hai la certezza di averli, con un po' di sacrifici puoi farcela. E poi lavoravamo in un'azienda che si fregiava di interpretare il "modello americano" (qualità, merito...). Qui, seppur con le classiche criticità relazionali che esistono in tutte le imprese, potevi dialogare con i responsabili, che avevano indicazioni di non "cazzare" ma di risolvere le situazioni, dove non arrivavano lettere di richiamo anche se richieste dai *team leader* e non avevi forti pressioni lavorative, il sindacato era forte e molto considerato.

Ci siamo ritrovati a vivere una situazione chiaramente finalizzata a liberarsi di noi con tutti i mezzi possibili. Abbiamo capito in fretta che eravamo finiti in un'azienda destinata a chiudere nell'arco di qualche anno. Tutto stava andando, rapidamente, alla deriva. Improvvisamente, non avevamo più la certezza di poter onorare i debiti o comunque di poter mantenere un certo "tenore di vita", minimo, che avevamo.

*Vi chiedete che cosa vuole dire lavorare con il linguaggio e con la comunicazione in un contesto taylorizzato? Un call center è come una fabbrica.*

Quando lavori in un *call center*, a livello di comunicazione devi fare un doppio lavoro. Innanzitutto, devi adeguarti al linguaggio tecnico "interno" per comunicare con i vari reparti: l'assistenza, i processi, l'It che implementa i sistemi, i responsabili che ti danno gli obiettivi e ti monitorano con varie sigle, con modi di dire, sempre in un inglese italianizzato. Bisogna essere brevi, concisi e chiari, arrivano persino a contestarti se in una descrizione non usi la punteggiatura corretta, cosicché anche la risposta più dura e arrabbiata risulti il più *soft* possibile. Poi, dall'altra parte, quando parli all'esterno, con i clienti, devi tradurre tutto questo in un linguaggio semplice e chiaro, attento a non utilizzare parole cosiddette "negative". Quindi il problema diventa

creare la situazione giusta, il contesto ideale, il *no* deve diventare sì o quanto meno *ma*. Niente risposte chiuse, lasciare sempre aperture.

Vengono organizzati i corsi. Io stessa facevo la formatrice nel *call center* per insegnare come usare il linguaggio, la comunicazione, la voce. Per una comunicazione adeguata è fondamentale la qualità della voce (tono, ritmo, energia), così come l'efficacia di una comunicazione dipende "dallo stato emotivo dei comunicanti; dai pregiudizi dei comunicanti; dalle differenti esperienze e vissuti dei comunicanti; dai significati diversi attribuiti alle parole; da percezioni diverse di un medesimo problema; dal cattivo ascolto reciproco". Tutto questo può essere spiegato, diventa oggetto di tecniche di apprendimento: "Se si vuole comunicare è indispensabile imparare a calarsi nei panni dell'altro". Ti viene insegnato che cosa è una relazione e come entrare in relazione perché da essa "dipende il significato implicito (e spesso inconsapevole) dei propri messaggi". Se si vuole comunicare con efficacia è indispensabile imparare a calarsi nei panni dell'altro, dunque anche la capacità di ascolto è centrale: "La capacità di ascoltare in modo attivo è un'area importante che può contribuire a stabilire uno stile di influenza costruttivo nei rapporti. Include una varietà di comportamenti con cui si comunica all'altro che lo stimiamo considerandolo e comprendendolo. Lo scopo fondamentale è quindi quello di comunicare all'altro che prima ancora di esprimere giudizi di valore su ciò che egli dice, l'ascoltatore sta cercando di capire, impegna energie in una direzione non ancora valutata ma di reale interesse verso l'altro".

Ciò che ho messo tra virgolette è tratto dalle *slide* dei corsi.

Lavori con le parole, ma sei come in fabbrica, sei come in una catena di montaggio. In una fabbrica meccanica, ogni operaio svolge la sua parte nella catena e deve mostrarsi all'altezza della produttività. In un *call center* anche. Esiste un processo (chiamato *work-flow* in gergo, ovvero flusso di lavoro) dove si individuano tutte le fasi che ogni set-

tore deve svolgere per realizzare un'azione e in quali tempi. Quindi ogni settore ha le proprie procedure per svolgere il proprio "pezzo" all'interno della lavorazione. Per esempio, se un cliente ordina una Sim o un telefono, i venditori, sulla base di certe procedure stabilite, si occupano di andare a far firmare il contratto che poi inviano al gruppo che si occupa di verificare se è conforme; se lo è, viene passato a un gruppo che crea l'anagrafica a sistema del cliente e invia la richiesta per la spedizione della merce alla logistica; poi la logistica invia la richiesta di fatturazione al *billing*, poi il *billing* invia la fattura al cliente. Infine, il *call center* riceve l'avviso che il cliente ha ricevuto la merce e con ciò esso è diventato il riferimento per la gestione delle esigenze del cliente. Anche se informatizzata, siamo sempre all'interno di una catena di montaggio.

*In questa fase, tutto, almeno apparentemente, è dedicato alla retorica della meritocrazia. Possiamo tracciare una specie di profilo psicologico-tipo dei più "meritevoli" in un call center. Vale per noi, ma in fondo credo possa essere applicato a tante altre realtà. Stiamo generalizzando, certo, ma possiamo provare a farci un'idea di questo soggetto-tipo.*

Stabilire chi sono i più bravi può variare, a seconda delle diverse realtà di un contesto. A grandi linee, posso dire però che esistono due tipologie. Nel primo caso "l'operatore modello" è quello che crede e si spende per il suo lavoro: fa poche assenze per malattia, ferie, permessi ecc., ed è disposto a rinunciare a quelli approvati per improvvise esigenze aziendali. Quando è al lavoro, poi, lavora sodo, al massimo, quindi molto e con qualità, cercando sempre di dare il meglio, di essere "proattivo", di portare in evidenza le criticità ma sempre in modo costruttivo, di dare il suo apporto con idee e considerazioni. Non si lamenta mai dell'azienda. Insomma, interpreta un livello da responsabile pur non rivestendolo perché in effetti risponde solo in cuffia.

Il secondo "operatore tipo" è quello invece che passa il tempo a venerare il responsabile, facendogli credere che è il migliore di tutti, rife-



rendogli ogni possibile pettegolezzo o novità che gira in *call center*, facendo pause, anche molto lunghe, col responsabile per ascoltare tutti i suoi problemi. Non importa se lavora molto o bene, l'importante è che di lui “ci si possa fidare”.

In entrambi i profili che ho tracciato, c'è il pro e il contro: nel primo vieni ben considerato dal responsabile e dai colleghi. Ma arriva un certo punto in cui vuoi “crescere in azienda”, vuoi ricoprire un posto migliore, vuoi che ti venga riconosciuto il lavoro che svolgi, ma se questo, come nella maggior parte dei casi, non avviene, allora inizi a viverlo male. Molti, di tutto questo, si lamentavano. Alla fine capivano come funzionava e si stancavano, smettevano di crederci.

Nel secondo caso, nella maggior parte dei casi, il responsabile ti “usa” ma ti considera uno di cui realmente non ci si può fidare (se parla male con me degli altri, figurati cosa dice di me agli altri), non ti considera certo una persona da far crescere in azienda. I colleghi, poi, ovviamente non ti vedono di buon occhio, sei la spia del capo a cui viene concesso di lavorare poco e fare pause lunghissime. Non parliamo poi del fatto che ogni volta che il responsabile si avvicina a un altro operatore con le stesse modalità, il compiacente trema, gli viene l'ulcera. Ho imparato a guardarmi da queste dinamiche, a non investire più nel lavoro. Ma diverso è stato quando abbiamo iniziato in Wind. Eravamo tutti giovani, tutti in *start up*, pieni di entusiasmo. Tutti i 275 dipendenti si sentivano così.

*Esistono metri di misura per la produttività dell'intero call center, del gruppo, del singolo lavoratore. C'è una specie di culto della misura proprio perché non è facile da afferrare. La chiave per molti gestori di call center sta proprio in questa ossessione di avere “misura continua e costante della produttività e della qualità”. Si utilizzano svariati strumenti di reportistica interna per misurare la produttività oraria (redditività); le ore lavorate (monitoraggio dei costi); i principali indicatori di performance delle campagne (monitoraggio dei livelli di servizio).*

Si misura l'andamento del *call center*, dei singoli gruppi o delle singole attività di gruppo, dei singoli lavoratori. Per i primi due, esistono, per esempio, alcuni parametri stabiliti per verificare il raggiungimento di un obiettivo oppure per misurare l'andamento produttivo e qualitativo. Comprendono l'identificazione del fenomeno quantificabile (Kpi, ovvero *Key Performance Indicator*) su cui incide il beneficio (es. tempo medio di erogazione di un servizio, percentuale di contestazioni su pratiche evase...) nonché il valore dell'obiettivo (Kpo, *Key Performance Objective*) espresso nella relativa unità di misura (es. giorni). Poi c'è il grande problema del rilevamento della produttività del singolo, il famoso "controllo a distanza". Per controllo a distanza si intende il fatto che tu possa essere *esplicitamente* (vuole dire che può essere usato contro di te, in sostanza, se si evidenzia che la tua produttività è bassa) monitorato nei tuoi tempi e movimenti direttamente dal sistema (quanto; come; che programmi apri, usi, per quanto tempo). In molti *call center* è stato firmato un accordo coi sindacati che lo ha reso possibile, vedi il famoso caso di Teleperformance. In Wind il controllo a distanza era vietato. Non lo potevi fare. Era considerato antisindacale. Potevi controllare un gruppo ma non dovevi arrivare al singolo lavoratore. Dovevi addirittura togliere ogni eventuale riferimento a nomi da qualsiasi file che girava. È ammesso solo se c'è un'intesa sindacale che consente che sul singolo possano essere emessi periodici *report*, tratti da controlli di sistema che monitorano quante pratiche lavori in un *tot* di tempo.

Così, in Wind, se volevi controllare un singolo, ti dovevi mettere di fianco a lui e vedere con lui come lavorava e se c'era qualcosa che non funzionava. Glielo dovevi far notare e dovevi condividere il problema con lui, in modo che migliorasse il suo operato: "Magari sbaglia perché non lo sa...". Faceva parte della *policy* aziendale. Chi la faceva, questa verifica? Quelli dello *staff* (*team leader* e formatori, come me). Ogni tre mesi circa ci si metteva, per tre ore o più, di fianco a ogni operatore del gruppo (tenete conto che ogni *team leader* controllava una media

di 15 persone e che la formazione non si occupa di un solo gruppo ma di tutti e 150 gli addetti). Affiancavi l'operatore che già conoscevi benissimo, sapevi come lavorava e quanto lavorava. Ma ovviamente, con te di fianco diventava comunque l'operatore modello, mica era scemo. Poi il *team leader* emetteva un rapporto ma ovviamente era condizionato dalle opinioni che già aveva sui singoli, quindi certo non poteva essere un rapporto obiettivo. Inoltre, da operatore, potevi contare sul fatto che il *team leader* non conosceva tutte le informazioni e i passaggi che si dovrebbero fare: se sai utilizzare il sistema e sei abile nella gestione col cliente, puoi inventarti di tutto e nessuno se ne accorgeva. Gli affiancamenti della formazione sono, tutto sommato, gli unici che possono verificare come stai lavorando. I formatori conoscono tutte le procedure che devi utilizzare e tutte le informazioni che devi dare, con loro non puoi barare. Però, la formazione non gestisce il personale, lo forma e basta. Quindi non può dare *feedback* sui rendimenti delle persone. Si limita a "correggere" gli errori, verificare se c'è l'esigenza di un corso su argomenti "ostici", verificare se ci sono procedure non applicabili in operativo. E solo se è infame va a riferire al *team leader* gli errori.



Poi ci sono i "dietro le quinte" per rilevare quanto lavora un singolo operatore ogni giorno, se uno lavora trenta e uno cinque, se c'è qualcosa che non torna. Ed ecco allora le *mystery call* interne: il *team leader* o il formatore chiamano l'operatore fingendosi il cliente e verificano se risponde e come risponde.

Queste sono "ufficiosamente ufficiali" perché la *mystery call* è un metodo utilizzato dal Garante delle telecomunicazioni per verificare la qualità dei vari servizi clienti. Affida a una società esterna il progetto. Con la collaborazione dei vari gestori telefonici vengono messe a punto le domande da fare (fornendo informazioni sulle nuove promozioni, la lettura della fattura ecc.). Quelle del Garante sono chiamate valuta-

tive ma non nominali e alla fine si “elege” il miglior servizio clienti dell’anno. Quindi in previsione delle *mystery call* esterne del Garante, iniziano quelle interne, per non farsi cogliere impreparati e si fanno corsi su eventuali argomenti non chiari. E se attraverso la *mystery call* il *team leader* sente che un operatore che riconosce mette il *mute* (la chiamata entra ma lui non risponde), oppure che risponde maleducatamente, secondo voi, anche se non può dire nulla direttamente, non gliela fa pagare in altri modi? Per esempio negando un giorno di ferie o un permesso chiesto per un imprevisto? Oppure standogli addosso? Sono dinamiche che esistono.

C’è qualcuno, in giro, che è convinto di poter esprimere se stesso nella produzione. Discorso complicato. Dopo aver parlato di misura potremmo passare a parlare di valore del dipendente...

Ci sono, in un’impresa, momenti in cui qualcuno si alza e dice: le cose non vanno bene, le persone sono stressate, non sono motivate, ci vuole un’idea. E qualcuno risponde: un aumento di stipendio? Un *bonus*? No, figurarsi. Piuttosto, organizziamo qualcosa che li renda partecipi. E ci sono sempre due soluzioni che non mancano mai: 1) un corso di formazione motivazionale; 2) l’invenzione di qualcosa che li renda attivi, in prima persona.

Nel primo caso, si prende in considerazione se gli operatori sono stati assunti da poco o se invece fanno questo lavoro da anni e allora se vai a fargli un corso di comunicazione telefonica, magari si incazzano pure. Nel primo caso, li porti in aula per un corso di formazione “base”, rivedi con loro quali sono le frasi e le parole da dire e non dire, gli trasmetti che lo fai perché vuoi aumentare il loro valore professionale, li vuoi aiutare a far meglio il loro lavoro. Poi, alla fine, lasci sempre un momento finale che funzioni da decompressione e da “sfogo” in cui raccogli le loro critiche e ti fai carico di riportare i problemi all’azienda. Stopando e gestendo subito le istanze “inverosimili” (richieste di aumento di stipendio, turni migliori, meno *stress* ecc.).

Per gli operatori *senior*, vengono chiamati formatori esterni, “profes-

sionisti” e soprattutto pagati come tali, a differenza di quelli interni (come me) che se va bene prendono cento euro in più degli operatori. Se va bene, dico, perché se hai avuto la sfiga di “crescere” dall’interno, guadagni esattamente quanto gli operatori (questo vale anche per i *team leader*).

Comunque arriva un formatore esterno — dicevo — che fa un corso fra i più svariati: sul rafforzamento delle dinamiche di gruppo, sulle tecniche di comunicazione avanzate, quindi non solo telefoniche eccetera. Ricordo che pochi giorni dopo l’esternalizzazione, Omnia ha pensato bene di organizzare un corso nella sede di Milano dove, ovviamente, quasi nessuno voleva andare. Coloro che hanno partecipato, alla fine, nel famigerato momento “sfogo” ne hanno sparate di ogni. Altra cosa che ricordo è stato un corso per la sede di Palermo (chiusa con licenziamenti di tutti, qualche mese dopo) dedicato al senso di appartenenza all’azienda: “ricordati che sei dipendente Omnia, che lo stipendio (in ritardo e sottopagato) te lo dà Omnia, che se Omnia ti dice che tu devi lavorare con tempi meno lunghi rispetto agli operatori Wind, tu lo devi fare”. Forse non così esplicito, ma il senso era quello.

Altra soluzione messa in campo è quella delle riunioni con i “grandi capi” dove si discute delle criticità in azienda e ti si chiede come far in modo che tu migliori nel lavoro, sia a livello operativo sia di umore. Si raccolgono tutte le idee ma già si sa che quelle che prevedono “esborsi economici” non passeranno mai. Il punto è che, in certe aziende come Omnia, non ci sono possibilità di dare incentivi economici ai dipendenti né esiste la possibilità di far lavorare meglio le persone. Non ci sono i soldi, non mettono i soldi, per finanziare nessun tipo di progetto. Che cosa ho capito dopo questa esperienza? Che cosa mi porto dentro dopo questo percorso? Che cosa invece mi è stato tolto? Ho capito che se sei un dipendente, non c’è nulla che tu possa fare per evitare di perdere il tuo posto di lavoro. Puoi lavorare di più, meglio, perfettamente, oppure di meno e peggio. Non fa differenza. Se un im-

prenditore ha deciso che vuole “ristrutturare” e che tu sei fuori, questo accade. Siamo stati esternalizzati perché Milano era la sede più costosa.

Dopo questa esperienza mi porto dentro la consapevolezza che sono precaria sempre. Che oggi lavoro e domani no e viceversa. Che non posso scegliermi la professione che mi piace ma che devo sperare che mi “assumano” anche se non vorrei fare quel tipo di lavoro, anche se non ci avevo mai pensato. Spesso mi sono sentita dire: tutti siamo precari e tu l’hai scoperto solo ora? Ho sempre cercato di introdurre un punto di vista inverso. Il punto di vista di chi aveva un posto a tempo indeterminato e addirittura *benefit* contrattuali e a un certo punto, improvvisamente, trema la terra sotto i piedi, frana tutto e caschi giù. A livello psicologico è sconvolgente. Peggio di chi questa condizione l’ha sempre vissuta. Oggi non investo più sul lavoro, non metto più alcuna passione. Impegno sì, ma è un’altra cosa. Inoltre ho una visione più ampia e mi accorgo subito se un’azienda sta prendendo una piega diversa, che può essere la chiusura di una sede, la prossima riduzione del personale. L’ho già vissuto e certe dinamiche non me le dimentico. Non è facile indicare quale strada intraprendere a chi lavora e non reagisce benché le sue condizioni — con la crisi — peggiorino. Che cosa si potrebbe fare di nuovo per cambiare le nostre sorti? Il sindacato, da questo punto di vista, è un “vincolo” che ha anche, in qualche modo, lo scopo di “contenere” le rivendicazioni e le lotte dei lavoratori. Come sempre, che fare?

Mi sono fatta questa domanda quando in Omnia ci stavano infilando in varie scatole vuote. Eravamo tutti consapevoli di che cosa stava accadendo, che si stavano liberando di noi, ma su 700 dipendenti della sede di via Breda, quando si organizzava un’iniziativa, a partecipare eravamo in 15 o giù di lì. Io penso che solo se ci si unisce, se si creano alleanze nelle lotte si possa ottenere qualcosa, ed è per questo che oggi faccio parte della rete degli autoconvocati delle fabbriche milanesi. Quando nel 2007 abbiamo creato la rete Colsenter, in risposta a una

tendenza a esternalizzare i dipendenti dei gestori telefonici assunti a tempo indeterminato, uno dei tentativi è stato quello di organizzare uno sciopero generale di settore. Se i dipendenti di un *outsourcer* scioperano, i gestori dirottano le attività presso un altro *outsourcer* (dato che non c'è mai l'esclusiva di uno solo). Pensavamo: se tutti i lavoratori degli *outsourcer* coinvolti scioperano, la nostra lotta avrà un senso. Ma poi, ogni singola realtà tende a guardare e a prediligere il proprio piccolo tornaconto, pensa che la sua singola vertenza vincerà, farà la svolta... non ci si rende ancora conto che le lotte singole sono destinate a rimanere isolate e quindi deboli. Se siamo divisi, perdiamo tutti.

Il sindacato, a oggi, non è in grado e probabilmente non ha neanche la volontà di organizzare un conflitto vero, dirompente, collettivo. Spesso abbiamo dovuto diffidare i rappresentanti sindacali perché erano subito pronti a firmare accordi nei quali i lavoratori perdevano sempre qualcosa. Grazie al sindacato, in questi anni, a qualcosa abbiamo sempre dovuto rinunciare.

Poi se queste reti di lavoratori autorganizzati incontrano San Precario, con i suoi creativi/e, informatici/e, professori/e, politici e soprattutto incontrano tutti gli altri/e lavoratori precari/e, be', allora la lotta può assurgere a un livello superiore.