

**ROMILDA PALAMARA  
MARCELLA CAMPI**

# **CALL CENTER E RISORSE UMANE**

**LA GESTIONE DEL PERSONALE  
COME ELEMENTO STRATEGICO  
DELL'ORGANIZZAZIONE.**

## **Indice**

**Prefazione di Mario Massone**

## **Introduzione**

### **1. Stato dell'arte dei Call Center**

1. Che cos'è un Call Center
2. Le tipologie di servizi
3. Il mercato
4. Perché crescono i Call Center
5. Da centralino a centro di profitto

### **2. Gestire la Customer Satisfaction**

1. Le peculiarità dei servizi
2. La qualità nei servizi
3. Le componenti della qualità
4. I fattori determinanti la Customer Satisfaction
5. La qualità nei Call Center

### **3. L'organizzazione del Call Center**

1. Le modalità organizzative
2. L'integrazione con altre funzioni aziendali
  - 2.1. *Il Customer Relationship Management*
  - 2.2. *Call Center ed Internet*
3. Le figure professionali
4. Alcune scelte operative: dove e come
  - 4.1. *La localizzazione*
  - 4.2. *Il setting*
  - 4.3. *Il telelavoro*

### **4. Gestire la People Satisfaction : l'integrazione dei processi**

1. La pianificazione dell' "azienda" Call Center
2. La gestione integrata delle risorse
3. Il modello delle competenze
4. Aspetti "hard"
5. Aspetti "soft": gli standard dell'Associazione Inglese dei Call Center

### **5. La selezione**

1. I bisogni dell'azienda e la definizione dei profili
2. Il reclutamento
  - 2.1. *Le fonti*
3. Il processo di selezione

### **6. La formazione**

1. Le caratteristiche della formazione
2. Il processo di formazione
3. La progettazione
  - 3.1. *La progettazione macro*
  - 3.2. *La progettazione di dettaglio*
4. La realizzazione dell'intervento
  - 4.1. *I contenuti della formazione*
5. La valutazione
6. Il coaching

### **7. La valutazione e lo sviluppo**

1. Gli obiettivi ed i metodi di valutazione
  - 1.1. *Performance*
  - 1.2. *Piani di sviluppo*
2. Il turnover
3. La motivazione
4. Il tele-stress

## **8. Applicazioni : case history**

1. BNL Multiservizi
2. Carivita
3. Omnitel
4. Telecontatto
5. Telework

## **Appendice**

## **Bibliografia**

## 8. Applicazioni : case history

Per terminare il nostro percorso di analisi dei processi di gestione delle risorse umane e dell'importanza che essi rivestono nell'efficacia complessiva di un Call Center, abbiamo ritenuto interessante riportare alcuni casi significativi che consentono di verificare direttamente le applicazioni di quanto detto sinora.

Le interviste che hanno originato tali case history sono state infatti focalizzate sull'approfondimento degli aspetti relativi alla gestione e allo sviluppo delle figure professionali operanti all'interno delle singole strutture di Call Center che ne hanno garantito il successo.

La struttura dei casi è mediamente rispettata per tutte le società e comprende le seguenti voci:

- breve descrizione societaria e delle attività;
- struttura;
- aspetti hard;
- gestione delle risorse:
  - ricerca e selezione;
  - formazione;
  - valutazione;
  - sviluppo;
  - motivazione;
  - turnover.

Ci è sembrato opportuno, per poter essere di utilità a chi legge, attuare una scelta, tra le diverse realtà oggi presenti sul mercato, di un campione significativo delle soluzioni messe in atto nei diversi Call Center, che tenesse conto sia dei diversi settori applicativi che delle modalità organizzative e strutturali.

Sono dunque presenti sia Call Center in house, interni all'azienda di riferimento, che Call Center di società outsourcer, sia strutture che offrono prevalen-

temente servizi inbound, che aziende specializzate in attività outbound. Ognuna di esse presenta delle peculiarità ed un organizzazione interna specifica per il proprio business, che ci auguriamo possano fungere da guida e da confronto per altre situazioni ad esse comparabili. In particolare sono riportati i seguenti casi:

- Un Call Center di medie-grandi dimensioni impegnato nell'assistenza telefonica nel settore bancario (**BNL Multiservizi**) e che si è distinto nell'anno 2000 per la vittoria del premio "motivazione" assegnato dal Club CMMC alla Responsabile dei Servizi Assistenza.
- Un importante società di comunicazioni (**Omnitel**) che negli ultimi anni ha fatto dell'assistenza al cliente il proprio fiore all'occhiello. Il caso riportato riguarda in particolare i due grandi Call Center dell'area Centro, fermo restando tuttavia che il processo di gestione delle risorse illustrato nel caso è estendibile anche alle altre realtà nazionali.
- Un Call Center di piccole dimensioni attivo con successo nel settore assicurativo (**Carivita**), che offre un servizio completo alla clientela attraverso figure professionali complesse, impegnate quotidianamente in gestione di attività sia di front office che di back office.
- Due società (**Telework** e **Telecontatto**) che offrono servizi Call Center in outsourcing. Telework e Telecontatto fanno parte del gruppo Amì che oggi conta 14 Call Center sul territorio nazionale con una presenza massiccia in Lombardia, Piemonte, Veneto, Lazio, Calabria e Sicilia, per un totale di circa 1000 postazioni e 2.500 addetti pari a circa il 10% del mercato italiano; nel corso dell'anno 2000 il fatturato di Amì è più che raddoppiato, arrivando a raggiungere i 40 miliardi.

## **1. BNL Multiservizi**

Il Contact Center di BNL Multiservizi, Divisione della Banca Nazionale del Lavoro, gestisce servizi sia inbound che outbound per l'Assistenza tecnica telefonica ed il supporto funzionale ai prodotti erogati alla Clientela business e retail del Gruppo Banca Nazionale del Lavoro.

Nato tra il 1995 e il 1996 con due risorse, conta ora un numero di operatori pari a circa 130 nelle sedi di Milano e Roma. Gli aspetti peculiari di questo servizio, che lo differenziano da altri Call Center tipicamente informativi, sono la forte flessibilità dettata dall'utilizzo di tecnologia in rapida e costante innovazione, e le figure professionali che operano in esso. Le aree in cui si articola sono:

- Back office e delivery
- Help desk tecnologico e applicativo/funzionale
- Call center informativo

### **Struttura**

Il Contact Center è articolato in cinque unità funzionali: un help desk tecnologico, suddiviso tra Milano e Roma, che supporta circa 45.000 tra Utenti del Gruppo e punti POS, un help desk applicativo-funzionale rivolto alle società del Gruppo, un help desk informativo che offre servizi di informazione alle società del Gruppo e alla rete di promotori finanziari, un servizio di assistenza dei servizi internet offerti che fornisce informazioni ai privati sui servizi erogati da BNL (Trading on line ed il portale e-family di recente costituzione), e infine una unità di back office. Ciascun servizio è composto da un organico compreso tra i 15 e i 30 operatori, mentre all'assistenza ai servizi internet sono dedicati oltre 50 operatori. Ciascuno dei servizi suddetti è assegnato ad un "Responsabile Servizio" al quale è affidata la responsabilità del coordinamento degli operatori di primo e di secondo livello.

### **Aspetti hard**

Il contratto prevede diverse possibilità di inserimento: full-time, part-time, formazione lavoro, tempo indeterminato, tempo determinato, interinale.

Il contratto part-time prevede tre possibilità, 6 ore x 6 giorni, 5 ore x 5 giorni, 5 ore x 6 giorni per un totale di 36, 25 o 30 ore. La scelta del contratto full o part-time viene definita a seconda del servizio da assistere (orari di servizio, tipologia di servizio).

I servizi sono distribuiti sui orari diversi, e le fasce orarie vanno dalle 6.30 alle 24.00, 7 giorni su 7, sono previste rotazioni dei turni con programmazione trimestrale. La retribuzione è commisurata al ruolo professionale. Per gli operatori esperti (di 2° livello) dell'help desk tecnologico, poiché vengono richieste competenze tecniche specialistiche, viene identificato il ruolo professionale di System Administrator.

Per ogni servizio sono proposti ai clienti dei Service Level Agreement (SLA) che vanno dalla definizione del tempo necessario alla risoluzione del problema, alla presa in carico degli stessi, alla durata della chiamata, fino alla % di chiamate abbandonate (non superiore al 5%).

Ogni mese vengono inoltre prodotti report mensili da presentare al cliente, comprensivi di statistiche e SLA. Il raggiungimento degli SLA contribuisce alla determinazione del Premio di produzione regolato nel contratto integrativo aziendale.

## **Gestione Risorse Umane**

### **Selezione**

Per il potenziamento dell'organico il processo di reclutamento e screening iniziale è affidato ad una società esterna. Vengono eseguiti test di ingresso gestiti internamente per valutare il livello di preparazione del candidato soprattutto per quanto concerne gli aspetti tecnici. Attraverso il punteggio e le caratteristiche del profilo emerso vengono identificate le aree in cui è possibile allocare la risorsa. Fanno seguito colloqui individuali interni seguiti direttamente dal Responsabile Servizi Assistenza.

Il profilo del candidato viene valutato rispetto a tutti i servizi offerti (che prevedono talvolta pre-requisiti differenti) per attività di front office che di back office, così da poter individuare la posizione più adatta alle diverse esigenze aziendali. La descrizione del candidato ideale si presenta anomala rispetto a quella tradizionale degli operatori telefonici; la forte componente di tipo tecnologico infatti avvicina maggiormente queste figure professionali a quelle dei "sistemi-

sti", piuttosto che a quelle di addetti all'assistenza. Accanto alle conoscenze di tipo tecnico-informatico sono comunque fondamentali la spiccata predisposizione al problem solving, la capacità di gestire lo stress, l'orientamento alla relazione con il Cliente.

A livello nazionale è emersa una difficoltà maggiore a reperire le risorse per la sede di Milano rispetto a quella di Roma.

## **Formazione**

La formazione specifica sui prodotti e servizi è seguita internamente, mentre gli aspetti relativi alla comunicazione vengono delegati ad una società di consulenza esterna.

Sui servizi consolidati il processo di formazione prevede:

- una settimana di aula dedicata alla illustrazione del servizio;
- due/tre settimane di on-job training che viene svolto assistendo a telefonate passive in cuffia, e ruotando nel gruppo per assistere a operatori diversi;
- un tempo variabile di affiancamento, che dipende dalle singole capacità di apprendimento, in cui i neo inseriti assumono il ruolo di operatore e vengono assistiti da un operatore esperto;
- dalle due alle quattro giornate sulla comunicazione distribuite nel corso dell'anno.

Sui servizi tecnologici il processo di inserimento ha tempi maggiori (un mese, un mese e mezzo) poiché è superiore il numero di ore dedicato alla formazione tecnico-specialistica. Per questi profili specifici le aree critiche sono da individuare negli aspetti relativi alla comunicazione: gli operatori, infatti, privilegiano gli aspetti tecnici e spesso non sono particolarmente focalizzati sul rapporto con il cliente. La difficoltà maggiore risiede nell'organizzazione pratica della formazione: è difficile infatti creare aule omogenee senza distogliere troppe risorse dai servizi che devono essere mantenuti operativi.

## **Sviluppo**

Lo sviluppo delle risorse ha un ruolo centrale nelle policy di gestione del personale. Le risorse vengono fatte crescere sia ruotando tra i servizi interni al



Contact Center che favorendo la specializzazione verticale delle competenze sul servizio/prodotto (operatori di 2° Livello), ma anche offrendo opportunità di crescita nell'ambito della gestione delle risorse, promuovendo i più adatti a responsabili di servizio, prima junior e quindi senior, o talvolta posizionando le figure con caratteristiche da specialisti in altre funzioni aziendali, come ad esempio nell'area dei Sistemi Informativi, o esterne ad essa nelle Aree della Gestione piuttosto che in quella dello sviluppo applicativo. L'ingresso nel Contact Centre di BNL Multiservizi costituisce il primo livello per tutti, poi con l'esperienza ed in relazione alle capacità individuali si diventa operatori di secondo livello. Questi ultimi imparano a gestire piccoli gruppi, non operano più in cuffia direttamente, tranne che per gestire telefonate con problematiche più complesse che i primi livelli non riescono a risolvere.

La rotazione degli operatori fra i vari servizi avviene frequentemente, anche se comporta difficoltà di gestione poiché quando gli operatori vengono spostati, essi devono essere sostituiti o da risorse esterne o da personale interno, mantenendo, comunque i SLA sul servizio. La possibilità di cambiare all'interno della stessa linea permette una rilevante crescita professionale. Ci sono operatori che hanno ruotato su tre o quattro servizi dall'inizio della loro carriera all'interno di BNL Multiservizi. Questo è uno degli elementi motivazionali che va a compensare la difficoltà di questo lavoro che si presenta molto stressante e, nel tempo, può risultare ripetitivo.

## **Motivazione**

Questo aspetto viene curato da tutti i responsabili : molto il tempo dedicato alle risorse, agevolata la circolazione di idee, diffusa la cultura del servizio al cliente. Il Responsabile Servizi Assistenza conosce personalmente le aspettative ed i desideri degli operatori ed insieme a loro cerca di trovare le soluzioni più efficaci per il singolo nell'ambito degli obiettivi assegnati alla Divisione. Si attribuisce molta importanza all'ambiente di lavoro anche dal punto di vista fisico e al fine di raggiungere un miglior grado di comfort per i lavoratori, postazioni ed uffici sono state rinnovati con un approccio di tipo ergonomico, ricorrendo a specialisti che operano solo nel settore dei Call Centre.

## **Turnover**

Percentuale di turn-over bassissima. Negli ultimi due anni solo 3 o 4 persone hanno lasciato l'azienda. Una criticità maggiore nasce nei servizi "tecnologici" perché questo ruolo professionale è più vicino a quello dei sistemisti, ma di fatto

l'attività è svolta telefonicamente. In questa posizione è talvolta avvertita la frustrazione di non essere dei sistemisti al 100% e quindi la decisione da parte di alcuni di dedicarsi a questa attività riproponendosi sul mercato.

## **2. Carivita**

Carivita, società di assicurazioni del Gruppo Intesa, nasce a fine '91 e svolge la propria attività su tutto il territorio nazionale nel ramo vita e fondi pensione; la rete distributiva conta circa 1.500 sportelli bancari.

Considerata la tipologia dei prodotti, la rete vendita, da sempre il fulcro centrale della compagnia, richiedeva importanti investimenti in formazione e assistenza da parte degli animatori commerciali di Carivita; inoltre il modello distributivo adottato dalla banca a partire dal '98 aveva portato ad aumentare grandemente il numero dei venditori nelle filiali e quindi ad accrescere l'esigenza di formazione ed assistenza. In questo contesto Carivita ha quindi deciso di trasformare l'assistenza telefonica in un vero e proprio Call Center dedicato alla rete, con l'obiettivo di convogliare tutte le richieste provenienti da questa su un unico punto di contatto al fine sia di garantire livelli di vendita qualitativamente elevati sia di consentire il contatto personale con gli operatori di Carivita, scegliendo di non utilizzare filtri intermedi come ad esempio i risponditori automatici.

Il Call Center gestisce oggi mediamente tra le 6.000 e le 8.000 chiamate in un mese; tale cifra subisce variazioni a seconda dei picchi relativi ai periodi di maggiori richieste (ad esempio fine anno).

Delle chiamate gestite quotidianamente dal Call Center, aperto dalle 9.00 alle 17.30, il 90% del traffico proviene da agenzie del gruppo, ed il restante 10% da clienti finali.

L'attività delle risorse impegnate nel Call Center Carivita si presenta peculiare e complessa sia per il contenuto del servizio erogato sia per la molteplicità delle mansioni svolte.

Circa il 90% delle chiamate sono inbound e le informazioni vengono fornite in tempo reale, mentre il restante 10%, relativo ad informazioni complesse che data la loro natura vengono verificate con gli uffici competenti, viene gestito successivamente attraverso chiamate outbound.

Le risorse del Call Center svolgono quotidianamente anche attività di back office volte a coprire le richieste dei clienti (invio alla rete di quotazione prodotti, valori aggiornati, rendite, elaborazioni di progetti, etc.), attività di supporto all'Ufficio Reclami (che risponde a circa 30 richieste scritte di informazioni alla settimana) e gestiscono il contatto con i clienti (alcuni di loro si occupano anche

dell'accoglienza ed assistenza delle persone che si recano in sede). Il Call Center viene utilizzato da Carivita come punto di contatto con la rete e dunque come fonte sia di diffusione che di acquisizione di informazioni.

Recentemente inoltre il Call Center fornisce assistenza alle filiali Private Banking, attraverso un numero dedicato, mentre per i clienti privati è stato attivato un numero verde.

## **Struttura**

Il Call Center vede impegnate 10 persone la mattina e 6 durante il pomeriggio. All'interno del gruppo degli operatori sono state individuate alcune risorse che per competenze e caratteristiche sono in grado di gestire alcune aree specifiche di attività.

Il coordinamento degli operatori è affidato sia in termini di gestione (turni, assenze, malattie) che di supervisione e coaching (richieste di aiuto per telefonate complesse, incontri su problematiche frequenti, formazione tecnica su prodotti servizi e procedure) ad una risorsa senior che pur non ricoprendo una posizione gerarchica di livello superiore, costituisce, grazie alle competenze e all'esperienza maturata, il punto di riferimento del gruppo.

La responsabilità del Call Center così come dell'Ufficio Reclami è affidata ad un Responsabile Assistenza Clienti.

## **Aspetti Hard**

Circa la metà delle risorse attuali è stata assunta dopo un periodo di inserimento regolato da un accordo di lavoro interinale, come addetti junior o senior con contratto assicurativo full time o part time.

I contratti proposti tendono a creare soluzioni mirate sulle caratteristiche e sui bisogni delle risorse; trovare soluzioni mediate tra le esigenze aziendali e quelle personali degli operatori (ad esempio part time per donne con famiglia) ha portato ad un tasso di assenteismo nullo ed ad un turnover quasi inesistente.

## **Gestione delle Risorse Umane**

### **Selezione**

A partire dal 1999 le fonti di reclutamento utilizzate per individuare ed assumere le risorse, sono per la gran parte società di lavoro interinale, a cui viene affidato l'intero processo di selezione

Tale processo comprende l'adozione di test per la valutazione delle competenze di base e delle capacità operative sull'utilizzo dei sistemi informativi.

Poiché le risorse impegnate nel Call Center svolgono anche mansioni di back office e di supporto all'ufficio Reclami, il loro profilo risulta piuttosto articolato: vengono considerate importanti eventuali esperienze precedenti, e mentre in passato veniva attribuita una significativa importanza alle competenze specifiche nel settore assicurativo, oggi gli elementi discriminanti sono la qualità dell'approccio telefonico, le capacità comunicative, il tipo di eloquio, la resistenza allo stress, la flessibilità, la velocità di apprendimento, il problem solving. A seguito dell'invio della rosa di candidati, vengono effettuati colloqui individuali interni all'azienda per valutare la motivazione e la coerenza con le necessità aziendali.

### **Formazione**

La formazione prevede un periodo di circa tre mesi di training su tematiche specialistiche e comportamentali. In particolare per quanto riguarda il training specialistico:

- mercato e contratto assicurativo;
- prodotti e servizi Carivita;
- procedure interne;
- utilizzo strumenti informatici specifici del call Center;
- privacy e leggi su riservatezza;
- procedure Ufficio Reclami.

Il training comportamentale vede invece le tematiche relative alla gestione del cliente: phone skills di base, gestione di telefonate complesse, etc...

La parte comportamentale viene gestita da società di consulenza esterne, mentre la formazione specialistica è gestita internamente, attraverso corsi ma soprattutto attraverso *on job training*.

Questo viene svolto inizialmente mediante ascolto passivo in doppia cuffia ed in seguito con un affiancamento attivo; ciò consente di usufruire di tempi di apprendimento personalizzati.

Vengono organizzati inoltre incontri ad hoc sulle tematiche considerate complesse dagli operatori e nel caso di lancio di nuovi prodotti e servizi.

Nel corso dell'anno vengono attuate sessioni formative specifiche per singole aree tematiche (ad esempio sull'aspetto commerciale del ruolo, sull'impostazione e l'utilizzo della voce, etc.)

## **Valutazione**

Il sistema di valutazione ed incentivazione è stato approntato dalla Direzione Operativa, che a partire dall'anno 2000 ha adottato per tutta la struttura delle schede di valutazione della performance in grado di analizzare profili completi per tutte le risorse.

Tali schede di valutazione contengono 4 grandi aree oggetto di analisi:

- competenze specifiche per funzione (nel caso del Call Center : “competenza su prodotti e servizi”);
- competenze gestionali;
- competenze relazionali;
- competenze imprenditoriali:

Le valutazioni si declinano su queste aree per ogni singola risorsa attraverso le voci:

- importanza della competenza relativa alla singola funzione;
- performance effettiva dell'anno;
- aree di miglioramento;
- obiettivi da raggiungere e modalità con cui ottenere il miglioramento (aggiornamento, formazione, ecc).

Le valutazioni sono effettuate dal Responsabile Assistenza Clienti una o più volte l'anno attraverso l'osservazione diretta, i feedback del coordinatore, le considerazioni e i suggerimenti di ciascuno degli operatori.

### **Sviluppo**

Le schede di valutazione vengono confrontate con la singola risorsa attraverso colloqui motivazionali nei quali possano emergere attitudini e capacità che possano portare gli operatori verso aree di sviluppo e crescita. In Carivita vi è la possibilità di spostamento su altre funzioni aziendali; il Call Center può realmente fungere da “vivaio” per l'azienda, le risorse infatti grazie alla conoscenza acquisita su servizi e prodotti, in base alle loro capacità, attitudini e interesse, possono venire destinate ad altri uffici.

I passaggi retributivi vengono effettuati in base ai risultati ottenuti in un arco temporale medio lungo durante il quale possa essere stata verificata la reale avvenuta crescita di una persona.

### **Motivazione**

La motivazione tra gli operatori è tenuta viva dalla continua rotazione nelle mansioni quotidiane, e dalla relativa crescita delle competenze e conoscenze.

Il rapporto diretto con ogni operatore, gli incontri quotidiani, il livello di responsabilizzazione ed il coinvolgimento in varie attività, rende infatti elevato il grado di soddisfazione e motivazione degli addetti al Call Center.

### **Turnover**

I livelli di turnover non risultano significativi, sia per il numero ridotto di operatori impegnati nel Call Center, sia per il tipo di contratto proposto.

### 3. Omnitel

Omnitel Pronto Italia è l'operatore privato di telefonia mobile che opera dal 1995, il primo ad entrare nel mercato italiano delle telecomunicazioni dopo la liberalizzazione. Nel 2000 è entrata a far parte del Gruppo Vodafone, il più grande network di comunicazioni mobili del mondo.

La struttura commerciale dei servizi offerti da Omnitel si rivolge al mercato dei privati e a quello delle aziende, attraverso una presenza sul territorio decentrata su quattro macro-regioni:

- *Nord-Ovest (con sede a Milano)*
- *Nord -Est (Padova)*
- *Centro (Roma)*
- *Sud (Napoli)*

Il numero di clienti raggiunto secondo il bilancio del 31 dicembre 2000 è di 14.920.000, con un numero di dipendenti che supera gli 8.500 su tutto il territorio nazionale.

I Call Center gestiscono il cliente in tutte le sue fasi: dalla attivazione dei servizi, alle attività di informazione al cliente, alla gestione propositiva di nuove tariffe od offerte. La centralità dell'assistenza al cliente nella politica aziendale ha portato a connotare come "atipici" i call center di Omnitel. Di fatto Omnitel ha "inventato" il Customer Care, così come viene inteso oggi in Italia.

L'attività svolta è prevalentemente inbound, ma su segmenti particolari di clienti e per le aziende vengono svolti anche servizi in outbound.

### Struttura

La struttura ha la caratteristica di essere piatta e flessibile, quindi adattabile ai rapidi mutamenti del mercato e alle sempre nuove esigenze operative. La struttura organizzativa e le figure professionali dell'area Centro, rappresentative peraltro dei Call Center Omnitel in tutta Italia, vede il direttore del Call Center al quale rispondono manager di aree specifiche:

- Area front-line, costituita dagli operatori telefonici che rispondono direttamente alle chiamate del cliente;
- Area Corporate , cioè coloro che seguono ed assistono le aziende ed i clienti con esigenze particolari per quanto attiene a tutti i servizi: dalle attivazioni all' after sales;
- Area “Churn”, relativa allo sviluppo della retention dei clienti ed alla cura di segmenti specifici di mercato.

A ciascuno dei manager delle aree sopra citate rispondono dei supervisor che hanno la responsabilità di coordinare i “Customer Rep”, gli operatori telefonici. Un supervisore coordina all'incirca 20-25 persone.

In alcuni Call Center vengono inoltre gestite le attività relative al portale multifunzionale, accessibile via wap e via Internet ed al commercio elettronico. A questo proposito è interessante rilevare che il particolare tipo di servizio ha reso necessari profili professionali con un mix di competenze “tecnologiche” e “relazionali” nuove.

## **Aspetti hard**

Si entra in azienda generalmente con contratti stagionali o contratti formazione lavoro che a seconda delle esigenze sono successivamente trasformati in contratti a tempo indeterminato. La proposta contrattuale successiva è, per la grande maggioranza, di contratti a tempo parziale; per i periodi di picchi di attività che di solito si hanno nei periodi estivi (giugno, luglio, agosto) o intorno a Natale, ed in concomitanza con il lancio di nuove campagne, Omnitel si avvale di contratti stagionali a tempo determinato, ed in qualche caso di lavoratori interinali. Il contratto applicato è quello dei metalmeccanici. Dal punto di vista economico gli operatori di base hanno un livello retributivo e di inquadramento fisso per i primi due anni, per i supervisor invece una parte della retribuzione è variabile sulla base del raggiungimento degli obiettivi.

## **Gestione Risorse Umane**

### **Selezione**



La filosofia portante di Omnitel è che per fare un customer care eccellente ci vogliono persone eccellenti, per Omnitel l'orientamento al cliente è veramente un valore condiviso da tutti. Il customer care ha ricevuto diversi riconoscimenti: il premio Teleperformance nel '97 e il Grand Prix Customer Service Awards nel '98 e , sempre nello stesso anno, ha ricevuto l'attestato di eccellenza del Customer Satisfaction Award da parte di Arthur Andersen e Sole 24 Ore. Il processo di selezione viene in parte delegato a società esterne che hanno accordi quadro a livello nazionale.

Tutti i candidati sono sottoposti ad una rigida selezione che prevede le seguenti fasi:

- screening su curricula;
- colloqui di gruppo;
- somministrazione di due test sviluppati da Omnitel e gestiti direttamente dalle società di selezione: uno per verificare le capacità verbali e l'utilizzo di un linguaggio appropriato, l'altro di velocità e precisione che aiuti a verificare la resistenza allo stress.

A fronte di questa prima fase di selezione si passa al colloquio individuale gestito anche questo dalle società di selezione. I candidati così selezionati vengono quindi inviati in azienda dove viene svolta un'ulteriore selezione gestita dalla funzione Risorse Umane e da un Responsabile di CC (manager o supervisore). In questa sede viene somministrato un terzo test di personalità sviluppato internamente. I candidati assunti sono circa il 15% dei candidati presentatisi (1 su 10 di coloro che rispondono ad inserzione arriva in fondo al processo). Dei candidati presentati dalla società di selezione, ne vengono scelti mediamente 1 su 3 (33%).

La selezione è un processo che continua durante l'intero anno, per far fronte alla necessità di inserimenti per la gestione di picchi improvvisi: partenza di una promozione, di una campagna pubblicitaria, etc. I tempi tecnici per l'inserimento di nuovi operatori sono di circa un mese. I criteri selettivi riguardano più che le competenze tecniche, gli aspetti relazionali: l'attitudine e l'attenzione alla relazione con il cliente, i comportamenti organizzativi, la capacità di lavorare in gruppo, il problem solving.

## **Formazione**

I piani formativi vengono sviluppati internamente con la collaborazione di società esterne per quanto concerne l'erogazione di moduli specifici. I neoassunti vengono formati per tre settimane in aula ed on the job sia per il trasferimento delle phone skills di base che per la conoscenza di prodotti e servizi.

La formazione on the job avviene con tutor individuati tra i Rep più senior che supportano la linea nei momenti di affiancamento sia attivo che passivo dei nuovi arrivati. La formazione d'aula è sviluppata sia da formatori interni per la parte tecnica, sia da consulenti esterni per gli aspetti comportamentali. Sono stati recentemente introdotti anche corsi di autoformazione in ambiente web.

Vi è una struttura interna dedicata alla formazione che è il dipartimento di Pianificazione, Formazione, Miglioramento Processi e Qualità che si occupa, tra l'altro, di sviluppare tutti i temi attinenti alla formazione tecnica.

## **Valutazione**

La performance del singolo operatore viene valutata dal supervisore mediante affiancamento, svolto mediamente una volta ogni due mesi. Il supervisore ha il compito di monitorare la performance attraverso una serie di criteri che costituiscono la scheda di valutazione: gestione della telefonata, grado di gentilezza, capacità di risoluzione del problema, capacità decisionale, competenza, flessibilità, precisione, capacità di concentrazione.

Il processo più complesso volto a verificare una serie di fattori sia tecnici che comportamentali e che prevede un feedback più completo è quello della *People Review*. È un processo di analisi delle competenze che viene fatto una volta all'anno a livello nazionale e che, in particolare per gli operatori, viene declinato su schede apposite dove vengono valutate caratteristiche specifiche relative alle caratteristiche personali e professionali, alla fungibilità all'interno, alle potenzialità, alle necessità formative, e così via. Le competenze testate permettono di comparare i comportamenti organizzativi espressi dal dipendente con i valori aziendali in un'ottica di valutazione del potenziale; servono cioè a capire come la persona possa svilupparsi e crescere internamente.

## **Sviluppo**

La tendenza e la politica di Omnitel è quella di gestire le risorse in modo che possano fornire al cliente un servizio completo a vari livelli in tutte le fasi richieste; che vi siano cioè risorse in grado di muoversi in modo autonomo su tutte le problematiche.

Omnitel riconosce nell'attività di Call Center un'attività professionale molto qualificata, e nel ruolo dell'operatore quello di una figura complessa, professionalmente molto appetibile. Nel Call Center ci sono quindi concrete opportunità di crescita sia orizzontale che verticale e di sviluppo professionale soprattutto grazie alle caratteristiche di flessibilità della struttura. E' infatti possibile ruotare funzionalmente occupandosi di clienti e problematiche differenti.

Uno strumento molto importante offerto dall'azienda per lo sviluppo delle risorse è inoltre quello del **Job Posting**, che permette di cambiare attività all'interno dell'azienda spostandosi anche in altri dipartimenti; è un sistema che permette di dare visibilità di tutte le posizioni aperte in Omnitel e quindi la possibilità a chiunque di presentare direttamente la propria candidatura. A questo proposito un dato significativo: nei primi 10 mesi dell'anno 2000, circa 700 persone hanno cambiato posizione.

La struttura piatta e sempre in movimento non consente una pianificazione rigida dei sentieri di carriera, ma proprio per questo le possibilità sono molteplici; inoltre meno vincoli la persona si pone in termini geografici ed in termini di apertura ad altre attività, più possibilità ci sono di crescita e di entrare in altri dipartimenti.

## **Turnover**

Il tasso di turnover varia da Call Center a Call Center in base alle specificità geografiche e del mondo del lavoro. In area Centro ad esempio si assiste a differenze tra Roma e Pisa. Nonostante Roma sia una grande città, il turnover è più basso rispetto alla città universitaria di Pisa, dove viene apprezzato particolarmente il contratto a tempo determinato.

Il mondo esterno guarda ad Omnitel come azienda appetibile dal punto di vista della qualifica e della preparazione delle risorse, dunque spesso le uscite spontanee dei dipendenti sono verso società che aprono Call Center nella stessa zona. Inoltre poiché il Call Center è una realtà popolata da giovani, spesso alla prima esperienza lavorativa o studenti, questi decidono dopo un certo periodo di dedicarsi all'attività primaria per cui hanno compiuto gli studi universitari.

## **Motivazione**

Aspetto determinante per la vita di un Call Center è la condivisione dei valori aziendali, che si trasmettono anche attraverso momenti di confronto tra gruppi di operatori e management. Altro elemento peculiare è la possibilità data ad ogni operatore di dar voce alle proprie idee all'interno dell'azienda, che fa della "diversity" un principio ispiratore della gestione. Tale possibilità si concretizza anche attraverso l'accesso ad un Forum sull'intranet aziendale, che ha lo scopo di favorire la circolazione della conoscenza per la realizzazione di progetti innovativi ed il confronto di idee.

Altro elemento da considerarsi fortemente motivante è certamente la formazione: tutte le risorse sviluppano almeno 3 fasi di retraining in aula durante l'anno ed usufruiscono di aggiornamenti continui su nuovi strumenti e nuove tecnologie.

La motivazione è stimolata inoltre dal clima interno positivo ed orientato al cliente, che è l'aspetto peculiare di Omnitel.

#### **4. Telecontatto**

Costituita nel 1986 come società di telemarketing in outsourcing è stata la prima struttura in Italia a dotarsi di un sistema informatico per la gestione dell'attività telefoniche.

Telecontatto svolge attività di transazioni telefoniche di relazione *one to one* proponendo servizi completi in outbound: sondaggi, ricerche di mercato, phone collection. Dagli anni '90 ha inoltre sviluppato la parte di ricezione inbound di telefonate, differenziate in:

- prevendita, ovvero gestione di servizi di informazione, numeri verdi, accoglienza clientela;
- customer service, la gestione delle relazioni con coloro che sono già clienti.

Telecontatto ha un giro d'affari di circa 10 miliardi, di cui un 35% è relativo all'attività di telemarketing, un 35% di attività inbound ed il resto suddiviso tra ricerche di mercato e sollecito crediti. Ci sono due sedi operative, una a Milano con 120 postazioni telefoniche, ed una a Torino che conta 150 postazioni, per un totale di oltre 800 operatori e circa 30 tra supervisor e team leader.

Aziende appartenenti ai settori dell'editoria, delle telecomunicazioni, dei servizi finanziari ed alcuni istituti di ricerca sono tra i principali clienti. Per alcune di esse le attività sono interamente gestite dalla fase di ricerca di nuovi clienti (preselling), alle campagne di informazione per quelli acquisiti (customer care), alle campagne di vendita, a quelle di accoglienza.

## **Struttura**

Per garantire una maggior efficienza ed efficacia, la struttura di Telecontatto vede la suddivisione tra le attività di gestione dei progetti e l'area operativa costituita dai Call Center veri e propri. La gestione dei progetti è affidata a project manager che, dopo l'avvenuto accordo commerciale, costituiscono l'interfaccia verso il cliente e hanno il compito di realizzare l'intero progetto, preparando tutti gli strumenti informatici e non, che verranno utilizzati (pacchetti applicativi e database da utilizzare, schede e script per gli operatori, form per la raccolta dati, etc...).

La gestione operativa è invece affidata al responsabile del Call Center il quale ha la responsabilità della gestione degli operatori, della turnistica, del mantenimento della qualità. A lui rispondono i field managers, responsabili delle due macro-tipologie di attività (inbound e outbound), il responsabile della selezione e formazione, il corpo dei supervisori, i team leader.

Il supervisore è colui che garantisce il funzionamento della sala: all'arrivo degli operatori ne definisce posizioni ed attività da seguire e procede all'apertura delle chiamate, verifica le presenze e controlla che le attività abbiano il loro normale svolgimento.

Il team leader è invece un operatore più esperto degli altri sullo specifico lavoro, che fa da "on job trainer" del proprio gruppo, risolve le questioni più complesse, interagisce con i responsabili di progetto sulle eventuali necessità di formazione del gruppo, è cioè l'interlocutore del responsabile di progetto e funge da garante perchè il proprio gruppo si comporti in maniera omogenea.

I field managers (inbound o outbound) hanno inoltre il compito di definire le esigenze di nuovi inserimenti in funzione delle attività esistenti e di quelle previste, e di richiederle al selezionatore, specificando i profili da ricercare.

Esiste poi la figura del Direttore Operazioni che ha la responsabilità del coordinamento sia dei progettisti che del field, ed è colui che stabilisce in quale field si eseguirà il lavoro (Milano o Torino).

Gli operatori inbound possono essere dedicati ad un unico cliente o essere multicient. Per i progetti più semplici il field è in grado di dare avvio alle attività

nel giro di qualche giorno; per le attività più complesse occorrono fino a due o tre mesi, in funzione degli aspetti tecnici da implementare. Il servizio è garantito dalle 8.00 alle 23.00, 7 giorni su 7.

## **Aspetti hard**

Per gli operatori vengono proposte due possibili modalità di inserimento: contratto di collaborazione occasionale o di collaborazione coordinata e continuativa. Per le altre figure che operano nella struttura viene utilizzato il contratto commercio del terziario avanzato.

## **Gestione Risorse Umane**

### **Selezione**

Gli inserimenti sono un processo che avviene costantemente, data la peculiarità della struttura e la continua richiesta da parte di nuovi clienti. Le fonti di reclutamento sono prevalentemente il passaparola e gli annunci, a volte supportati da azioni quali ad esempio la distribuzione di volantini e di annunci nelle università. I candidati si mettono in contatto chiamando l'azienda (l'invio del cv avviene in un secondo momento), questo consente di svolgere una preselezione telefonica che serve come primo filtro. Successivamente vengono condotti colloqui di gruppo ed individuali.

Il colloquio di gruppo è una chiacchierata informale nelle modalità, dove vengono verificati tre parametri:

- l'atteggiamento, ovvero la predisposizione al rapporto con i clienti;
- la capacità comunicativa: dialettica, uso e proprietà del linguaggio, assenza di inflessioni;
- il background culturale: il Call Center richiede una base culturale elevata, soprattutto per le attività di Customer Service (vengono inserite solo risorse che stiano completando o che abbiano completato il percorso universitario).

Il primo colloquio serve a verificare anche altre caratteristiche come la dimestichezza con il pc, la precisione, ecc, mentre attraverso il secondo colloquio la società è in grado di indirizzare le risorse verso le attività più in linea con profilo.

Le risorse che vengono comunemente utilizzate sono studenti e donne che desiderano rientrare sul mercato del lavoro, dedicando anche solo una parte del loro tempo all'attività lavorativa.

L'età non costituisce una discriminante di base, ma solitamente non si inseriscono collaboratori al di sotto dei 21 anni, perché non si è acquisita una sufficiente sicurezza personale, un sufficiente background culturale e un'adeguata proprietà di linguaggio.

## **Formazione**

La formazione di base è divisa in due aree: una sulle tecniche di comunicazione e l'altra relativa all'utilizzo dei sistemi e degli strumenti, in particolare:

- modulo comunicazione base 3gg;
- modulo comunicazione avanzata suddivisa per le due aree: inbound ed outbound;
- corso su sistemi e strumenti;
- corsi specifici sul servizio da offrire.

In seguito si passa ad un periodo di affiancamento sul campo. La formazione di base è garantita dal field e dai supervisori, che operano affinché gli operatori siano adeguati nel numero, nella qualità e nel livello di preparazione per poter gestire le attività. Il field garantisce che gli operatori sappiano instaurare una comunicazione orientata al customer care e al telemarketing; per ciò che riguarda invece gli aspetti legati ai singoli progetti, interviene il responsabile di progetto che concorda con il cliente gli interventi di training specifico. Ogni mese viene organizzato almeno un corso per i nuovi entranti.

## **Valutazione**

Il processo di valutazione è gestito dai field manager e dai supervisori che esprimono una valutazione in termini di premio o sanzione soprattutto rispetto agli aspetti comportamentali, oltre che al rispetto degli impegni presi (turni, puntualità). Esistono poi strumenti di valutazione della prestazione in termini di performance espressa e di risultati ottenuti (n. telefonate o interviste effettuate, correttezza dei dati inseriti, risultati in termini di clienti acquisiti, ecc). Il feedback è costante, in pratica giornaliero, e viene dato con un atteggiamento che è



insieme di verifica e di supporto. Questo meccanismo di valutazione di fatto quotidiana permette anche di cogliere le eventuali esigenze formative e di intervenire con la massima tempestività.

### **Sviluppo**

Le possibilità di crescita all'interno sono buone per le risorse che affrontano il mestiere dell'operatore telefonico come attività lavorativa primaria, e dimostrano di averne la voglia e le capacità; coloro che invece considerano questa un'attività transitoria hanno la possibilità di sviluppare competenze di base per entrare nel mondo del lavoro.

### **Motivazione**

Per mantenere un buon clima interno e un adeguato livello di motivazione, vengono assegnati obiettivi per i diversi settori (telemarketing, numeri verdi, etc.), che prendono come riferimento soprattutto i comportamenti del gruppo. Piuttosto che incentivare e premiare l'eccellenza della singola prestazione, vengono premiati l'omogeneità dei comportamenti e delle prestazioni, il rispetto dei turni e così via, privilegiando così il fatto che tutti si comportino nello stesso modo. Gli incentivi sono dati in occasione di gare di modesta complessità ma che evidenziano una situazione positiva, essi non costituiscono parte integrante della retribuzione bensì una leva motivazionale. Le gare possono essere interne o effettuate in partnership con i clienti; la costanza di rendimento ed il livello di partecipazione sono gli elementi oggetto di osservazione, con il risultato di piccole incentivazioni sulle singole attività.

### **Turnover**

Telecontatto come tutti gli outsourcer, necessita di una grande flessibilità di risorse sia in termini quantitativi che qualitativi. Il gruppo degli operatori può quindi variare grandemente perché la stagionalità è marcata, i volumi e le tipologie di attività possono cambiare rapidamente e dunque la necessità di presidio può variare grandemente in funzione dei volumi di lavoro e dei progetti da gestire. Il turnover elevato è dato però anche dalla dinamica del mercato del lavoro e dal fatto che per buona parte degli operatori, questa è davvero un'attività occasionale: viene considerata come un'integrazione a ciò che svolgono come attività principale, sia esso studio o un altro lavoro. I rapporti di collaborazione sono in genere brevi e possono durare anche solo 3 o 4 mesi.

## 5. Telework

Telework nasce nel 1996 con 14 postazioni come servizio esterno di supporto telefonico al gruppo Rizzoli; oggi conta 350 postazioni ed un organico superiore alle 500 persone. Telework è cresciuta rapidamente e si è consolidata grazie al fatto di avere acquisito sin da subito clienti importanti ed aver implementato fin dall'inizio un'importante struttura informatica di supporto. Lo spettro di intervento e di servizi offerti è molto ampio e rivolto per circa l'80% del totale ad attività outbound.

La tipologia di clienti è varia, le aziende clienti appartengono soprattutto al mondo dell'editoria e dell'industria alimentare e sono prevalentemente clienti fissi, per i quali Telework gestisce il servizio in una logica di partnership. Con alcuni di essi infatti gli accordi economici sono fatti sulla base del ritorno dell'investimento o gestiti in termini di commissioni.

La gamma di servizi offerti al cliente è completa e va dalle campagne di telemarketing, alla gestione delle televendite, ai servizi di customer care, fino alla gestione di file e data base dei clienti finali; per alcune attività commerciali viene gestita tutta la casistica che sta dietro al cliente che compra per corrispondenza prodotti e servizi: acquisti, consegne, reclami, ecc.

Sono inoltre svolte attività quali indagini telefoniche, sollecito crediti, appuntamenti a funzionari di vendita.

Sono attivi due Call Center a Rho e Milano, con un terzo in fase di costituzione a Legnano, per un totale di postazioni che si aggira intorno alle 600.

### Struttura

Le attività sono seguite a progetto da singoli responsabili, così da costituire delle piccole unità operative indipendenti.

Durante la trattativa con il cliente intervengono oltre alla funzione commerciale, il responsabile di progetto e il responsabile dei sistemi. A seguito delle esigenze manifestate dal cliente viene costituito il gruppo di lavoro che si occuperà di quel cliente. Il gruppo ha dimensioni variabili, è coordinato da un Project Leader, che ha la responsabilità del cliente verso il quale funge anche da interfaccia costante. Il Project Leader coordina a sua volta dei team leader che hanno il compito di seguire e sviluppare il proprio gruppo di lavoro. Ogni progetto è una sorta di piccola azienda. All'avvio delle attività viene svolta una fase di test

necessaria all'identificazione delle modalità e delle risorse più adeguate per il raggiungimento dei risultati richiesti.

Le attività di selezione e formazione e affiancamento sono affidate a cinque responsabili interni alla struttura che hanno il compito di selezionare, costituire e formare ogni nuovo gruppo di lavoro. Queste risorse supportano l'azione del responsabile di progetto sulle attività di formazione, aiutando gli operatori che necessitano di ulteriore training sia sugli aspetti di comunicazione che sul prodotto/servizio specifico, ma soprattutto per gli aspetti di motivazione.

Sopra tutte queste figure vi è il Responsabile del Call Center, cui è affidata la gestione complessiva dell'intera struttura.

Gli operatori sono specializzati per aree e servizi specifici. La copertura del servizio è normalmente 7 giorni su 7 dalle 8 alle 22. Poi sono previsti orari differenti per specifiche attività: per l'outbound si seguono gli orari canonici delle aziende, mentre il servizio clienti comincia alle 9 e va fino alle 20, se il target è quello dei privati; la copertura è in sostanza molto flessibile e definita in linea con la presenza o assenza degli interlocutori finali.

## **Aspetti Hard**

Gli operatori sono collaboratori con contratto coordinato e continuativo; non vengono inseriti collaboratori saltuari; questo per assicurare in un certo modo una base fissa di risorse su cui poter contare.

L'organizzazione del lavoro in Telework si basa sulla disponibilità che gli operatori, in quanto liberi lavoratori, offrono quotidianamente.

## **Gestione Risorse Umane**

### **Selezione**

I canali di reclutamento sono inserzioni o ricerche mirate sulle Università e su certi tipi di scuole, che forniscono i nominativi alla società. Vengono inoltre adottate iniziative speciali, quali ad esempio cartoline personalizzate distribuite con volantinaggio.

Il processo di selezione prevede colloqui di gruppo che permettono di individuare eventuali elementi poco adatti a lavorare in team. Su profili di livello superiore vengono svolte selezioni più dure con focus group e assessment.

Successivamente si orientano e suddividono le persone selezionate in base alle attitudini ed abilità dimostrate. Il processo di reclutamento e selezione è continuo: vengono pubblicate circa 7-8 inserzioni alla settimana su giornali locali. Il bacino da cui provengono le risorse è solitamente quello degli studenti o di signore che desiderano lavorare con un impegno temporale flessibile.

## **Formazione**

Per quanto concerne gli skill di base la formazione è seguita internamente dal Responsabile Formazione a cui si affianca il Responsabile di Progetto per lo sviluppo delle conoscenze necessarie alle attività previste dal progetto stesso. Vengono adottate simulazioni ed affiancamento. Il processo di formazione dura complessivamente 10-15 giorni dall'assunzione all'operatività.

Un innovativo sistema di supporto formativo è dato dallo "*smooth stage*". Esso consiste in brevi interruzioni delle attività, che vengono fatte quando ci si accorge di problemi o difficoltà o di cadute dell'attenzione e della "grinta" da parte del gruppo che sta gestendo una determinata attività, durante tali interruzioni uno dei responsabili della gestione risorse riprende i temi chiave e ricorda gli obiettivi legati all'attività in corso. Tale modalità viene applicata sull'intero gruppo e senza penalizzare un singolo individuo, permette di far emergere tutti gli aspetti critici e di dimostrare agli operatori che viene esercitato controllo ma anche interesse e supporto verso il lavoro di ciascuno; tutto ciò ha un forte impatto in termini di motivazione.

## **Valutazione**

L'operatore è costantemente valutato dai Team leader attraverso criteri oggettivi quali ad esempio la quantità di trattative se si tratta di outbound, o il traffico di telefonate per le attività inbound. Atteggiamenti e comportamenti sono tuttavia il maggior punto di attenzione. È il responsabile che periodicamente verifica e valuta le risorse del proprio gruppo. Chi emerge viene tenuto in considerazione e alla prima opportunità viene proposto come Team Leader o come figura di riferimento per l'intero gruppo.

Tra 50 operatori ad esempio, solitamente se ne possono individuare 5 o 6 con maggiori capacità; a costoro viene riconosciuto un ruolo di "primus inter pares" e una retribuzione maggiore.

## **Motivazione**

La motivazione è considerata fondamentale per l'efficacia del servizio, e il compito dell'azienda è quello di garantire che tutte le risorse possano svolgere al meglio la loro attività e che di conseguenza siano stimolate a proseguire. Non vengono proposti incentivi di carattere economico perché, anche sulla scorta di esperienze passate, vengono ritenuti controproducenti e causa di incomprensioni. Si preferisce invece adottare azioni che non hanno impatti economici rilevanti ma che agiscono sulla motivazione, ad esempio piccoli premi come .

Un grande momento motivante è quello dell'assegnazione annuale del "Teleworkino"; durante la cena di Natale si assiste alla promozione dei collaboratori migliori e alla consegna di questo award assegnato dall'amministratore delegato sulla base dei risultati individuali. Il "Teleworkino" può essere d'argento, d'oro, di zaffiro, di rubino o di brillante, in funzione dell'importanza e della qualità dei risultati raggiunti.

## **Turnover**

La percentuale del turnover è di circa il 30-35% su base annua. Gli studenti in particolare influiscono pesantemente su tale percentuale poiché o molto presi dall'iter dello studio e dunque con un elevato tasso di assenteismo oppure perché al termine del percorso decidono di ricercare occupazioni diverse, in linea con il titolo acquisito.