Una transizione intelligente per una società coesa

A cura della Fondazione Magna Carta

fMC



POLICY PAPER

Una transizione intelligente per una società coesa

A cura della Fondazione Magna Carta

fMC

Progetto grafico e stampa:
Stamperia Lampo - Roma

DIREZIONE GENERALE
EDUCAZIONE,
RICERCA E
ISTITUTI CULTURALI

Indice

Introduzione 5

1. Governare la trasformazione digitale 9
1.1 La centralità dei servizi pubblici digitali nella vita quotidiana degli italiani 9
1.2 Risorse per l'occupazione e per lo sviluppo delle "aree fragili" 14
1.3 Trasformazione digitale e innovazione sociale: buone pratiche europee 20

2. L'impatto delle tecnologie emergenti sul cambiamento delle professioni: il settore BPO e Contact Center tra innovazione e strategicità 25
2.1 Il valore sociale ed economico del settore 25
2.2 Rigenerazione quantitativa e qualitativa dell'occupazione: Contact Center e lavoro femminile 29
2.3 Sviluppo, competitività e tutele normative per un settore in transizione 32

3. Innovazione tecnologica, coesione sociale e valorizzazione del capitale umano 41
3.1 Nuove prospettive: una strategia di transizione intelligente per i Contact Center 41
3.2 Investire nella formazione per una trasformazione digitale efficace ed inclusiva 46
3.3 Percorsi di riconversione professionale: parternariati tra soggetti pubblici e privati 51

4. Linee guida e proposte di policy 55
4.1 La necessità di una politica pubblica strutturata per la riconversione dei lavoratori dei call center: un'urgenza sociale e strategica per l'Italia 55 57
4.2 "Competenze futuro" per la formazione della figura dell'assistente digitale di prossimità 57

4.3 Un partenariato pubblico-privato tra Stato e aziende coinvolte per un modello operativo sostenibile: descrizione e possibile progetto pilota 60
4.4 Il Numero Unico Digitale Facile per l'Assistenza ai Cittadini 63

Conclusioni 77

Bibliografia essenziale 81

Introduzione

Questa ricerca nasce dall'intento di interrogare il tempo presente nel punto in cui le sue tensioni più profonde si intrecciano: la trasformazione digitale, che promette una velocità e un'efficienza senza precedenti, e la coesione sociale, che rischia di esserne incrinata. L'obiettivo non è un mero esercizio tecnico, ma un cimento di natura politica e civile. L'indagine mostra come l'Italia, Paese di antiche fragilità e potenziale da esprimere, possa trasformare l'urto dell'innovazione in un'opportunità di inclusione e di sviluppo condiviso. Il "target" privilegiato dall'analisi non è un settore isolato, ma un'intera costellazione: cittadini in difficoltà con i servizi digitali, lavoratori dei "contact center" minacciati dall'automazione, comunità delle aree interne a rischio marginalità.

L'idea guida è che una transizione intelligente possa combinare progresso tecnologico e dignità sociale, innovazione e radicamento, efficienza e solidarietà.

Il primo capitolo offre il quadro di contesto. Mostra come i servizi pubblici digitali, divenuti ormai la soglia di accesso quotidiana a diritti fondamentali, rivelino al tempo stesso uno straordinario potenziale e una serie di rischi di cui occorre tenere conto.

INPS e Agenzia delle Entrate hanno accelerato la modernizzazione della macchina statale; ma la debolezza delle competenze digitali degli italiani, in particolare tra gli anziani e le categorie più vulnerabili, rischia di generare nuove forme di esclusione. Qui si annida il paradosso della modernità: ciò che nasce per semplificare può complicare, ciò che dovrebbe avvicinare può allontanare, se non è accompagnato da politiche di inclusione.

Il secondo capitolo volge lo sguardo al mondo dei contact center e del *Business Process Outsourcing* (BPO), un settore della nostra economia de-

cisivo per comprendere la trama sociale di intere regioni, soprattutto nel Mezzogiorno. Si mette in luce il valore occupazionale e sociale di un comparto che ha dato impiego a decine di migliaia di persone, prevalentemente donne e giovani, costituendo per molte comunità un presidio di reddito e coesione. Ma se ne descrive anche la crisi: la delocalizzazione, l'irrompere dell'automazione, le fragilità contrattuali. La sfida è duplice: salvaguardare i posti di lavoro minacciati e trasformarli in leve per una nuova "infrastruttura civica".

Il terzo capitolo si sofferma sul nesso fra innovazione tecnologica, coesione sociale e capitale umano. Mostra come l'adozione delle nuove tecnologie non possa prescindere da un vasto investimento in formazione, *upskilling* e riconversione professionale. Da qui l'idea di coltivare nuove figure e competenze "di prossimità", che siano in grado di accompagnare cittadini e territori nella transizione. La forma dei partenariati pubblico-privati può rappresentare uno degli strumenti concreti per sostenere tale metamorfosi. Non basta introdurre macchine più efficienti: bisogna plasmare nuove professioni, nuove alleanze tra pubblico e privato.

Il quarto capitolo raccoglie e ordina le linee guida e le proposte di policy. Fondazione Magna Carta condivide con il decisore istituzionale quattro percorsi di sviluppo: una politica pubblica strutturata per la riconversione dei lavoratori dei call center; il programma *Competenze Futuro*, fondato su micro-credenziali innovative, formazione modulare e certificazione delle competenze; un modello di partenariato stabile fra Stato e imprese per dare sostenibilità al cambiamento descritto; e infine, il caso del "Numero Unico Digitale Facile" per l'assistenza ai cittadini, la pietra angolare del progetto di ricerca.

Una piattaforma omnicanale che integra tecnologie emergenti e presenza umana, intelligenza artificiale e capacità di ascolto, centralità del cittadino e dignità del lavoro. È in questo disegno che la ricerca trova la sua sintesi: trasformare le vulnerabilità in opportunità, costruendo un'infrastruttura di cittadinanza che congiunga diritti e occupazione, coesione e innovazione. In tale prospettiva, la modernizzazione tecnologica si rivela

un campo da governare con prudenza e visione, poiché non è neutrale, né priva di conseguenze. Le proposte delineano un percorso che, attraverso architetture progressive e una *governance* in grado di intrecciare molteplici livelli istituzionali, non si limiti a immaginare soluzioni, ma apra un varco realistico verso un futuro in cui l'efficienza amministrativa si accompagnerà alla solidarietà sociale. Una transizione che guardi all'Italia come laboratorio di sperimentazione tecnologica e coesione sociale, dove la tecnica sia al nostro servizio e il progresso sappia tradursi ancora in bene comune.

1. Governare la trasformazione digitale

1.1 La centralità dei servizi pubblici digitali nella vita quotidiana degli italiani

L'Italia, nel contesto europeo, continua a mostrare un ritardo significativo per quanto riguarda le competenze digitali della popolazione. Secondo il rapporto DESI 2024 (*Digital Economy and Society Index*), soltanto il 45,8% degli italiani tra i 16 e i 74 anni possiede competenze digitali di base, un dato ben al di sotto della media europea, che si attesta attorno al 55,6%[1]. Questo significa che più della metà degli italiani non ha le competenze minime necessarie per navigare in sicurezza online, usare strumenti digitali per il lavoro o accedere ai servizi pubblici digitalizzati.

La situazione diventa ancora più preoccupante se si guarda a certe fasce della popolazione. Le persone con un basso livello di istruzione raggiungono appena il 22,6% di competenze digitali di base, mentre nella fascia di età tra i 55 e i 74 anni solo il 30% ha una familiarità sufficiente con gli strumenti digitali.

Questo divario evidenzia come il processo di digitalizzazione rischi di lasciare indietro proprio le categorie più vulnerabili, spesso meno abituate alla tecnologia e meno inclini a frequentare percorsi di aggiornamento.

Anche sul fronte dei professionisti del digitale, l'Italia mostra segnali di arretratezza. Gli specialisti ICT – cioè chi lavora professionalmente con tecnologie digitali – rappresentano solo il 4,1% della forza lavoro, contro una media UE del 4,8%, e la percentuale di laureati in materie ICT è estremamente bassa, appena l'1,5%, uno dei valori più bassi nell'Unione.

Questo quadro ha conseguenze dirette sull'adozione di nuove tecnologie nel mondo del lavoro e nell'impresa. Ad esempio, solo l'8% delle

---

[1] *Report on the State of the Digital Decade 2024 - Annex - Short Country Report 2024 - Italy*, p.2.

aziende italiane utilizza l'intelligenza artificiale, un dato molto distante da paesi come la Germania, dove la percentuale supera il 20%. La mancanza di competenze digitali adeguate limita l'innovazione, la produttività e la capacità del Paese di competere in un mercato sempre più orientato alla tecnologia.

In generale, infatti, solo il 56,9% dei lavoratori italiani ha competenze digitali minime, contro il 64,7% della media europea. Un divario che si amplifica nei settori tradizionali: ad esempio, se nei servizi finanziari e ICT circa l'80% degli impiegati possiede competenze digitali, in agricoltura e costruzioni si scende rispettivamente al 32,5% e al 43,8%. Un altro nodo cruciale riguarda la formazione interna: nel 2022, soltanto il 19,3% delle aziende con più di dieci dipendenti ha organizzato corsi di formazione ICT, un parametro inferiore alla media UE del 22,4%. E sul fronte degli specialisti digitali, l'Italia soffre: con circa 970.000 professionisti, rappresenta solo il 4,1% della forza lavoro, posizionandosi al 24° posto tra i Paesi UE. Inoltre, appena l'1,5% dei laureati italiani si specializza nelle discipline ICT, contro la media europea del 4,5%[2]. La carenza di specialisti ICT e laureati qualificati agisce come un doppio imbuto: poche competenze in uscita e scarsa capacità di attrarre talenti. È una dinamica fragile che compromette la sostenibilità della transizione digitale aziendale.

Cosa significa tutto ciò per il sistema Paese? Un'impresa che non punta sull'*upskilling* dei propri dipendenti rischia di perdere terreno non solo in termini di innovazione ma anche di produttività. Si tratta di una questione che va oltre i singoli casi aziendali: il deficit di competenze digitali incide direttamente sulla competitività del sistema economico e dunque sulla crescita del PIL. Eppure, non poche organizzazioni continuano a sottovalutare la sfida posta dal "fattore umano".

In questo scenario, negli ultimi anni, e soprattutto dopo la pandemia da COVID-19, i servizi pubblici digitali hanno assunto un ruolo sempre più

[2] Tutti i dati sono stati estrapolati dal rapporto *Decennio digitale e capitale umano: il ritardo dell'Italia nelle competenze*, Istat, 21 giugno 2024.

centrale nella vita quotidiana degli italiani, trasformandosi in un vero e proprio punto di contatto tra cittadini e istituzioni. La digitalizzazione della pubblica amministrazione ha portato numerosi vantaggi, ma ha anche evidenziato alcune criticità che meritano una riflessione approfondita.

Oggi, per ottenere un documento, accedere a un certificato, presentare una domanda di assistenza o usufruire di servizi sanitari, sempre più italiani si affidano agli strumenti digitali della Pubblica Amministrazione: SPID, App IO, i portali dell'INPS e degli enti locali, solo per fare alcuni esempi. Ad agosto 2023 erano attive quasi 36 milioni di identità SPID, pari a circa due terzi della popolazione adulta, e ogni mese milioni di utenti utilizzano queste credenziali per accedere online ai servizi pubblici[3]. Una tendenza destinata a crescere con l'ampliamento dell'offerta digitale. Va comunque ricordato che la crescita dello SPID è stata sostenuta da politiche pubbliche come il Cashback di Stato e il Bonus Cultura (oggi Carta Cultura e Carta del Merito), che garantivano l'accesso solo tramite autenticazione digitale: misure controverse che, pur avendo come effetto di accelerare la transizione digitale, prevedevano anche incentivi onerosi.

Accanto allo SPID, la Carta di Identità Elettronica ha fatto importanti passi in avanti. La CIE permette l'accesso con alti livelli di sicurezza, tramite la lettura del chip NFC e l'inserimento del PIN personale[4]. Fino ad oggi, sono già state rilasciate oltre 55 milioni di Carte di identità elettroniche. La CIE può fungere al contempo da strumento portante del nuovo "IT-Wallet" nazionale, fornendo un altro meccanismo forte di autenticazione digitale. L'IT-Wallet è concepito per l'archiviazione e l'uso di documenti digitali (patente, tessera sanitaria, soggetti disabili) e per interoperare con il *Digital Identity Wallet* europeo (EUDI), che sarà uno degli standard UE.

---

[3] Domenico Aliperto, "Identità digitale, Spid allunga il passo: raggiunto il 61% degli italiani", CorCom, 28 Novembre 2023.

[4] Questo livello è riservato ai servizi che richiedono un'autenticazione forte, purché il dispositivo usato supporti NFC e il servizio sia configurato per L3.

La pandemia da COVID-19 ha accelerato la tendenza alla digitalizzazione, imponendo lo smart working e l'accesso da remoto ai servizi, e spingendo molte persone a familiarizzare con strumenti digitali che prima utilizzavano poco o nulla. Dall'accesso alle prenotazioni vaccinali, al pagamento di tasse o bolli, fino alla consultazione di pratiche sanitarie, la digitalizzazione ha semplificato molti processi, riducendo tempi di attesa e spostamenti fisici. È indubbio che la digitalizzazione abbia portato una maggiore efficienza, con riduzione dei costi amministrativi e velocizzazione delle procedure.

Le piattaforme online permettono di monitorare lo stato delle pratiche in tempo reale, migliorando la trasparenza e la responsabilizzazione degli enti pubblici. Inoltre, teoricamente, i servizi digitali dovrebbero essere accessibili a tutti, 24 ore su 24, ovunque ci si trovi, superando così i limiti degli orari di sportello e delle distanze geografiche.

Tuttavia, la diffusione dei servizi digitali non è priva di ombre. Nonostante la crescita di utenti attivi, una parte significativa della popolazione – soprattutto anziani, persone con basso livello di alfabetizzazione digitale o con disabilità – fatica ad accedere a questi strumenti. Secondo l'ISTAT, circa il 25% degli italiani dichiara di avere difficoltà nell'utilizzo di internet o di non aver mai usato servizi digitali. Questo *digital divide* rischia di trasformarsi in un vero e proprio divario sociale, escludendo fasce vulnerabili dall'accesso ai diritti e ai servizi essenziali.

In particolare la transizione digitale, accelerata negli ultimi anni da vari fattori – tra cui la pandemia, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e l'introduzione di nuovi strumenti digitali nella pubblica amministrazione – ha comportato un profondo cambiamento nelle modalità con cui i cittadini interagiscono con i servizi pubblici, il mondo del lavoro, l'istruzione e la vita quotidiana in generale. Non solo lo SPID, dunque, ma applicazioni per prenotazioni sanitarie, portali per l'accesso a bonus o contributi economici, servizi bancari totalmente digitali. Non tutti, però, hanno la stessa dimestichezza o accesso agli strumenti digitali. Gli anziani, in particolare, possono incontrare difficoltà legate non solo a una limitata

familiarità con le nuove tecnologie, ma anche a barriere cognitive, fisiche (come problemi di vista o di motricità) o semplicemente all'assenza di un supporto familiare o sociale.

Inoltre, la mancanza di fiducia nei confronti della tecnologia, la paura di sbagliare e la percezione che il digitale sia "troppo complicato" sono fattori che contribuiscono ad accrescere il divario.

Parallelamente, le persone con un basso livello di istruzione spesso non hanno acquisito competenze digitali di base, come navigare online, utilizzare una mail o leggere correttamente un modulo digitale. Questo può renderle dipendenti da terzi per gestire pratiche anche semplici o, nel peggiore dei casi, completamente escluse da opportunità e servizi fondamentali. Tale situazione crea un paradosso: proprio coloro che avrebbero più bisogno di accedere facilmente a servizi pubblici, assistenza sanitaria e misure di sostegno economico rischiano di essere tagliati fuori.

Un altro problema riguarda la complessità delle piattaforme: non sempre i siti e le "app" pubbliche sono intuitive o facilmente navigabili. L'assenza di un supporto umano efficiente amplifica le difficoltà, costringendo molti cittadini a rivolgersi a intermediari privati o a recarsi fisicamente agli sportelli, vanificando in parte i benefici della digitalizzazione.

Questo scenario mette in luce una necessità fondamentale: la digitalizzazione dei servizi pubblici deve andare di pari passo con un progetto di inclusione digitale e di assistenza concreta ai cittadini. Non basta costruire piattaforme efficienti; occorre garantire che tutti possano utilizzarle, attraverso formazione, supporto telefonico o sportelli di prossimità. Il settore dei *contact center*, ad esempio, può giocare un ruolo chiave in questo senso, affiancando l'utente nella navigazione digitale e garantendo un'interazione umana nei momenti di maggiore complessità.

Inoltre, le istituzioni potrebbero investire in campagne di alfabetizzazione digitale e potenziare la rete di servizi territoriali, per evitare che la trasformazione digitale diventi un fattore di esclusione sociale. "Contrastare queste dinamiche richiede investimenti non solo in infrastrutture, ma soprattutto in relazioni umane di supporto alla digitalizzazione, spe-

cialmente nelle comunità più fragili. In quest'ottica, la riqualificazione dei lavoratori dei call center per attività di facilitazione digitale rappresenta un'opportunità strategica: consente di coniugare occupazione e inclusione, creando una rete di operatori capaci di dialogare con i cittadini, guidarli nell'uso dei servizi digitali e rafforzare il loro senso di fiducia e autonomia. L'inclusione digitale non può essere affidata solo alla tecnologia: ha bisogno di presenza, orientamento e ascolto e il canale telefonico può costituire un prezioso alleato nell'assistenza a tutte le persone a rischio di esclusione"[5].

1.2 Risorse per l'occupazione e per lo sviluppo delle "aree fragili"

Le "aree fragili" in Italia — siano esse zone interne, aree montane, periferie urbane o territori colpiti da crisi industriali — rappresentano uno dei nodi più complessi della questione territoriale e sociale del Paese. La fragilità di questi contesti deriva da una combinazione di fattori: spopolamento, disoccupazione, carenza di servizi essenziali, *digital divide*, infrastrutture deboli e, spesso, una distanza fisica e simbolica dai centri decisionali. Di fronte a tutto questo, negli ultimi anni si è consolidato un rinnovato interesse politico e istituzionale per il rilancio di questi territori, anche attraverso strumenti di occupazione e sviluppo mirati[6].

Le cosiddette "aree fragili" sono spesso luoghi dove la popolazione ha subito negli anni un progressivo isolamento. Questo ha prodotto disillusione, sfiducia nelle istituzioni e senso di abbandono. Quando una comu-

---

[5] Intervista di Fondazione Magna Carta con Roberto Basso, Direttore delle Relazioni Esterne e Sostenibilità di WindTre, Giugno 2025

[6] Si veda in particolare, *Dal cratere un modello: il laboratorio Appennino centrale. Rapporto sulla ricostruzione sisma 2016*, Commissario Ricostruzione Sisma 2016 – PCM, Maggio 2025.

nità non si sente più parte di un progetto collettivo, si disgrega. E senza coesione sociale, non può esserci sviluppo duraturo. Al contrario, un territorio dove le persone credono di avere un futuro, dove sentono di poter contare e contribuire, è un territorio che vive, crea opportunità e diventa attrattivo.

Spiegare perché ricostruire un senso di appartenenza nelle aree fragili sia strategico per l'Italia significa andare oltre la retorica della "solidarietà" o della "cura dei più deboli". Non si tratta semplicemente di aiutare chi è rimasto indietro: si tratta, piuttosto, di garantire un futuro solido all'intero Paese, lavorando proprio su quei territori che oggi sembrano marginali ma che in realtà possono rappresentare una delle leve più potenti di rilancio economico, sociale e ambientale.

Se parti d'Italia restano isolate, spopolate, disconnesse dai servizi e dalle opportunità, non solo quelle zone soffrono: ne risente tutto il sistema nazionale. I divari territoriali – tra Nord e Sud, tra città e campagne, tra centri e periferie – minano la coesione sociale e aumentano le tensioni. Al contrario, un'Italia più equilibrata territorialmente è anche un'Italia più stabile, sviluppata e resiliente. Investire nelle aree fragili non è solo una spesa pubblica: è una leva di sviluppo. Dalla rigenerazione urbana ai servizi di prossimità, dalla digitalizzazione dei borghi all'attrazione dei "nomadi digitali", dalla creazione di filiere agroalimentari corte all'innovazione sociale, questi luoghi possono generare lavoro, impresa e innovazione. Serve però una strategia che le accompagni nel tempo, senza interventi "a spot".

Va detto che da tempo si ragiona su questo tipo di aree. Ad esempio, nel 2014 è stata avviata la *Strategia Nazionale per le Aree Interne* (SNAI), una politica pubblica avviata con l'obiettivo di invertire il declino demografico, economico e sociale delle cosiddette *aree interne*, cioè quei territori distanti dai grandi centri urbani e spesso carenti in servizi fondamentali come sanità, istruzione e mobilità. Queste zone – che coprono oltre il 60% del territorio nazionale e ospitano circa 13 milioni di persone – sono ricche di risorse ambientali, culturali e produttive, ma hanno subito negli

anni i fenomeni di progressivo spopolamento e impoverimento descritti in precedenza.

La SNAI nasce quindi con un'impostazione molto chiara: non si tratta di assistenza, ma di sviluppo locale sostenibile e partecipato. La SNAI si basa su un principio chiave: i territori devono essere protagonisti del loro rilancio. Ogni area selezionata (chiamata "area progetto") elabora un proprio Piano di Sviluppo Locale, costruito con il coinvolgimento di Comuni, cittadini, imprese, scuole, associazioni. Dal 2014 a oggi, la SNAI ha coinvolto oltre 120 aree progetto in tutta Italia, e più di 1.900 comuni, distribuite in modo omogeneo tra Nord, Centro e Sud. Il primo ciclo della strategia (2014–2020) ha beneficiato di un finanziamento complessivo superiore al miliardo di euro, di cui 720 milioni provenienti dai Fondi strutturali e di investimento europei (FESR, FSE, FEASR) e 591 milioni da risorse statali nazionali, stanziate progressivamente dal legislatore tra il 2014 e il 2023 a valere sul Fondo per l'attuazione delle politiche comunitarie (IGRUE).

Le risorse nazionali sono state ripartite attraverso diverse leggi di stabilità e di bilancio, con successive delibere CIPE e CIPESS che ne hanno autorizzato l'assegnazione. Secondo l'ultima informativa dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, a marzo 2022 risultavano sottoscritti 72 Accordi di Programma Quadro, relativi alle aree selezionate, con un totale di interventi programmati pari appunto a circa 1,179 miliardi di euro, confermando la portata multilivello e integrata della strategia[7]. A questi investimenti vanno aggiunte le risorse previste da PSNAI — ovvero il Piano Strategico Nazionale per lo sviluppo delle Aree Interne — il documento programmatico previsto dall'articolo 7 del decreto-legge n. 124 del 2023 (convertito dalla legge n. 162/2023). Anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha dedicato una parte importante delle sue risorse

[7] *La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) e il Fondo di sostegno per i comuni marginali*, Camera dei Deputati, Documentazione parlamentare, 20 luglio 2023.

(oltre 16 miliardi) alla coesione territoriale. Esistono inoltre incentivi per le ZES (Zone economiche speciali) che prevedono crediti d'imposta, semplificazioni burocratiche e sostegno all'occupazione per imprese che investono in aree portuali e logistiche strategiche e nelle ZFU (attive in alcune periferie urbane) con iniziative che offrono esenzioni fiscali a microimprese, start-up e attività commerciali che assumono o si insediano in contesti difficili.

Nonostante la presenza di molte risorse, spesso questi strumenti sono frammentati, a progetto, e con orizzonti temporali brevi. Per questo si avverte l'urgenza di una strategia di sviluppo più strutturata, che sappia unire le politiche per il lavoro a quelle per il territorio, la cultura, l'innovazione e la cittadinanza attiva.

Le aree fragili non possono essere viste solo come "problemi da risolvere", ma anche come laboratori di sperimentazione di nuovi modelli economici e sociali. L'obiettivo non è solo creare occupazione, ma ricostruire senso di appartenenza e fiducia. Questo richiede risorse, certo, ma soprattutto governance territoriale, collaborazione pubblico-privato e protagonismo delle comunità locali.

I servizi pubblici digitali rappresentano oggi un elemento imprescindibile della vita degli italiani, offrendo opportunità di semplificazione e modernizzazione senza precedenti. Tuttavia, se non accompagnati da politiche di inclusione e supporto concreto, rischiano di aumentare le disuguaglianze e di lasciare indietro chi è più fragile. Il futuro della pubblica amministrazione digitale deve quindi essere costruito su un equilibrio attento tra innovazione tecnologica e accessibilità reale, affinché nessuno venga escluso dall'accesso ai servizi fondamentali.

L'efficienza dei servizi pubblici digitali nelle aree fragili e periferiche dell'Italia non è solo una questione tecnologica: è una leva strategica per contrastare lo spopolamento, ridurre le disuguaglianze territoriali e ricostruire un rapporto di fiducia tra cittadini e istituzioni. In un Paese dove quasi il 60% dei comuni si trova in aree interne, migliorare l'accesso ai servizi digitali pubblici significa letteralmente tenere connessa l'Italia.

Garantire diritti di cittadinanza attraverso servizi pubblici digitali efficienti significa permettere a ogni persona, indipendentemente da dove viva o da quanto sia tecnologicamente abile, di accedere in modo semplice, sicuro e dignitoso ai diritti fondamentali garantiti dallo Stato. Quando un cittadino riesce a prenotare una visita medica online, a richiedere un bonus, a consultare il proprio fascicolo sanitario o a rinnovare i documenti senza dover fare ore di fila o percorrere decine di chilometri, quel cittadino non sta semplicemente usando un servizio, ma sta esercitando il suo diritto alla salute, all'istruzione, alla previdenza, alla partecipazione attiva alla vita civile.

In molte aree del Paese, soprattutto quelle più fragili e interne, l'assenza o la scarsa qualità dei servizi digitali pubblici non solo penalizza i cittadini nel loro quotidiano, ma li isola, li marginalizza, li rende "meno cittadini" rispetto a chi vive in zone più sviluppate e digitalizzate.

La digitalizzazione, se pensata con equità e attenzione ai bisogni reali delle persone, diventa un ponte che collega ogni individuo allo Stato, un modo per rendere effettivi quei diritti che sulla carta sono uguali per tutti ma che nella pratica spesso non lo sono. Per questo, parlare di efficienza digitale è una questione profondamente politica e sociale. È la condizione necessaria per dare concretezza alla promessa costituzionale di pari dignità e pari accesso ai servizi per tutti i cittadini, ovunque si trovino.

Nel corso del 2025, la Fondazione Magna Carta è stata fortemente impegnata in un articolato lavoro di ricerca dedicato alla digitalizzazione delle aree fragili, approfondendo le strategie digitali come leva concreta per contrastare la marginalizzazione territoriale. Il lavoro di ricerca ha riguardato ambiti come l'agricoltura 4.0, la sostenibilità produttiva, il turismo intelligente, l'industria culturale, i partenariati pubblico-privato e la governance partecipativa, con l'obiettivo di mostrare come l'innovazione possa valorizzare le peculiarità locali e rafforzare coesione e resilienza.

Magna Carta ha evidenziato dati significativi, come un tasso di accesso

a Internet pari all'83% nelle aree rurali (a fronte del 90% medio nell'UE)[8], la persistente assenza di banda ultralarga in molte unità immobiliari delle zone interne e periferiche, e le difficoltà delle imprese nel reperire competenze digitali. Ciò avviene nonostante l'Italia abbia già raggiunto oltre la metà degli obiettivi digitali previsti dal PNRR e molte PMI presentino un'intensità digitale superiore alla media europea.

La recente realizzazione di nuovi data center nel Centro Italia conferma, inoltre, il potenziale innovativo delle aree fragili come nodi infrastrutturali strategici.

In questo contesto si inserisce l'azione dell'Osservatorio sulle Aree Fragili, promosso dalla Fondazione, che nasce con l'ambizione di trasformare le fragilità territoriali in leve di sviluppo sostenibile, coesione e innovazione attraverso l'adozione di tecnologie digitali avanzate. Magna Carta propone un modello di connettività ibrida che integra fibra ottica, tecnologie satellitari e FWA, con l'ambizione di estendere la copertura anche alle aree più periferiche. Inoltre, contesti caratterizzati da un residuo tessuto industriale a rischio di svuotamento per carenze logistiche o di mano d'opera, la disponibilità di reti 5G *standalone* può rendere accessibili anche a piccole e medie imprese servizi digitali e prestazioni di sicurezza altrimenti riservati a grandi aziende. A ciò si affianca un forte investimento nella formazione digitale, per promuovere un processo di digitalizzazione diffusa e inclusiva nelle aree fragili italiane, elemento cruciale anche per lo sviluppo di nuove applicazioni in settori strategici come l'agricoltura.

---

[8] Cfr. (a cura di) Maria Teresa Idone, *Il valore della trasformazione digitale per il rilancio socio delle aree fragili*, Fondazione Magna Carta 2025, realizzata in collaborazione con Lutech Group e Assomediatech, e (a cura di) Maria Teresa Idone, *Italia veloce. La trasformazione digitale delle aree interne*, Fondazione Magna Carta 2025.

1.3 Trasformazione digitale e innovazione sociale: buone pratiche europee

La trasformazione digitale rappresenta oggi non solo un progresso tecnologico, ma una vera e propria occasione per ripensare le modalità con cui le società rispondono ai bisogni delle persone, soprattutto nelle comunità più vulnerabili. Innovazione sociale e digitale si intrecciano in un rapporto di reciproco rafforzamento: mentre la tecnologia offre nuovi strumenti e piattaforme per migliorare l'accesso ai servizi, la partecipazione civica e la coesione, l'innovazione sociale interpreta queste opportunità in chiave umana, mettendo al centro le persone e i loro bisogni concreti[9]. In molti Paesi europei, ad esempio, esistono progetti che rappresentano esempi virtuosi di questo legame. Un esempio significativo è il progetto Co-LIVING, sviluppato nei Paesi Bassi nell'ambito del programma AAL (*Active and Assisted Living*)[10]. Questa iniziativa mira a creare una comunità virtuale collaborativa per anziani, utilizzando una piattaforma ICT per favorire l'interazione sociale e il supporto reciproco tra persone anziane ancora autonome ma a rischio di isolamento.

Il progetto ha coinvolto diversi partner, tra cui Orbis Medical and Healthcare Group e Philips Electronics Nederland B.V., e ha previsto due esperienze pilota: uno nei Paesi Bassi e uno in Norvegia.

L'obiettivo era sviluppare un modello innovativo di comunità sociale digitale, in grado di migliorare la qualità della vita degli anziani, supportando le loro attività quotidiane e favorendo l'integrazione sociale attraverso l'uso delle tecnologie.

Un altro esempio interessante è il progetto di sviluppo e test di una piattaforma di assistenza comunitaria online per anziani fragili nei Paesi

---

[9] Si veda *La sfida dell'Intelligenza artificiale: Demografia, Lavoro, Welfare*, Fondazione Magna Carta 2025, in collaborazione con Microsoft.

[10] Per maggiori dettagli sul progetto: https://www.aal-europe.eu/about/

Bassi, realizzato dalla Zuyd University of Applied Sciences. Questa piattaforma, sviluppata in collaborazione con ARISTOCO e 4WebCOM, è stata progettata tenendo conto delle esigenze specifiche degli anziani, con un focus particolare sull'usabilità e sull'accessibilità. Il progetto ha dimostrato come una piattaforma online ben progettata possa contribuire alla partecipazione sociale degli anziani e al loro benessere psicologico, migliorando le competenze di autogestione e la coesione sociale nella comunità. Anche in Scandinavia, dove l'adozione digitale è particolarmente avanzata, si osservano iniziative che uniscono innovazione sociale e digitale. Il progetto VälTel[11], realizzato nelle regioni rurali svedesi di Jämtland Härjedalen e in Norvegia, ha l'obiettivo di fronteggiare la crescente sfida legata all'invecchiamento della popolazione e alla dispersione territoriale. Gli attori locali — aziende, ospedali, operatori sanitari e servizi di assistenza domiciliare — sono stati coinvolti attivamente in un percorso di co-progettazione di soluzioni digitali innovative, con particolare attenzione all'Internet of Things (IoT). Un pilastro della sperimentazione è stato proprio l'utilizzo di sensori IoT in ambito domiciliare, volti a monitorare parametri fondamentali della vita quotidiana degli anziani: dall'attività fisica alla loro presenza notturna a letto. Questi strumenti non solo segnalano potenziali rischi, ma permettono anche un intervento tempestivo da parte degli operatori sanitari o di un medico, riducendo la necessità di ricoveri o interventi urgenti.

Il progetto ha testato anche tecnologie innovative, come un'unità mobile per radiografie e un ambulatorio pediatrico virtuale gestito a distanza, dimostrando come la tecnologia possa colmare distanze e tempi in contesti rurali. Alla fine della fase pilota, molte soluzioni si sono evolute in prodotti disponibili sul mercato e in pratiche consolidate per le autorità

[11] Per maggiori dettagli sul progetto: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Europe/valtel-partnership-brings-smart-solutions-for-rural-healthcare-in-sweden-and-norway

sanitarie locali. Il progetto VälTel è stato finanziato dal Programma Interreg, con un investimento totale di circa 3 milioni di euro, di cui oltre 900.000 provengono da fondi UE, e ha dimostrato che co-progettazione e innovazione digitale possono rafforzare la resilienza delle comunità periferiche.

Questi esempi mostrano chiaramente come la trasformazione digitale, se orientata all'innovazione sociale, possa generare nuove forme di partecipazione, solidarietà e inclusione, valorizzando il capitale umano e rafforzando la coesione all'interno delle comunità. In questo senso, la tecnologia non è solo un mezzo per aumentare efficienza o ridurre costi, ma diventa uno strumento di *empowerment*, capace di restituire dignità e protagonismo a persone che spesso si sentono ai margini.

Guardando al contesto più settoriale della presente ricerca, all'interno dell'Unione europea si è risposto al fenomeno degli "esuberi" attraverso strumenti comunitari. Il Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione (EGF) nasce per offrire un aiuto concreto e immediato ai lavoratori che, a causa di ristrutturazioni, crisi economiche, transizione verso processi digitali o ristrutturazioni commerciali, perdono il lavoro.

L'esperienza più recente, tra il 2021 e il 2022, ha visto l'Unione europea stanziare 51,8 milioni di euro, destinati a circa 13.000 lavoratori espulsi dal mondo del lavoro in nove Stati membri (tra cui Italia, Germania, Spagna, Grecia). Si trattava di lavoratori provenienti da crisi del settore aereo, automobilistico, logistico e dell'e-commerce: chi ha perso l'impiego a causa degli effetti della pandemia o di strutturali cambiamenti di mercato. Pur non trattandosi di un provvedimento a lungo termine o di un ammortizzatore sociale standard, lo scopo è fornire un sostegno personalizzato e temporaneo a chi ha perso il posto, con l'obiettivo di accompagnarlo verso nuove opportunità professionali.

L'azione del fondo si articola in un quadro di misure integrate, progettate e attuate dalle regioni e coordinato a livello nazionale:

1. Formazione e riqualificazione su misura, con corsi specifici sui nuovi mestieri e sulle competenze digitali più richieste.

2. Orientamento professionale e attività di tutoraggio, per accompagnare ogni lavoratore nella ricerca attiva di un nuovo impiego.
3. Sostegno alla creazione d'impresa, con incentivi fino a 22.000 euro per chi decide di avviare un'attività in proprio.
4. Misure concesse ad hoc, come incentivi all'assunzione, voucher per la mobilità territoriale o indennità per coprire vitto, alloggio e spese familiari durante la formazione

Il risultato? Un tasso di reimpiego superiore al 60% nei progetti attivati dalla sua istituzione, che ha contribuito a promuovere competenze digitali e occupabilità. Inoltre, in singoli casi (ad esempio la Sardegna, colpita dalla chiusura di Air Italy e dei servizi logistici del porto), l'intervento del Fondo ha permesso di attivare 5,4 milioni di euro per formare, orientare e supportare 801 lavoratori nell'accesso a nuove opportunità lavorative.

Quando un percorso di riconversione è costruito in modo strutturale, condiviso, con obiettivi chiari e tempi definiti, può trasformare una crisi in un'opportunità, restituendo dignità al lavoro e sostenibilità al cambiamento.

Per l'Italia, dove settori come quello dei contact center o della logistica stanno vivendo profondi cambiamenti, puntare su queste buone pratiche significa non rassegnarsi all'erosione dell'occupazione, ma agire per costruire un'economia più intelligente, inclusiva e in grado di creare valore anche nei territori più fragili.

2. L'impatto delle tecnologie emergenti sul cambiamento delle professioni: il settore BPO e Contact Center tra innovazione e strategicità

2.1 Il valore sociale ed economico del settore

L'impatto delle tecnologie emergenti sul mondo del lavoro è uno dei fenomeni più dirompenti degli ultimi decenni. Questo cambiamento coinvolge in diversa misura i settori ad alta intensità relazionale, i territori a bassa densità digitale e le categorie professionali più esposte alla sostituzione tecnologica. In particolare, i servizi a basso valore aggiunto – spesso affidati a una forza lavoro fortemente flessibile – si trovano al crocevia tra l'obsolescenza organizzativa e la possibilità di una riconversione.

Questo paper si propone di analizzare in particolare il settore del BPO (*Business Process Outsourcing*) e dei *contact center*, che si trova al centro di una trasformazione strutturale profonda, guidata dall'evoluzione dell'intelligenza artificiale, dell'automazione, dei big data e delle tecnologie conversazionali.

I contact center sono un'infrastruttura informativa e tecnologica necessaria per mantenere viva la relazione tra cittadini e istituzioni, consumatori e brand. Si tratta infatti di uno degli ultimi punti di contatto non digitali e non automatici, che consentono ai cittadini di richiedere assistenza in diversi campi, tra cui l'accesso ai servizi essenziali, le interazioni con la PA o l'assistenza per l'uso di beni primari come la telefonia, l'elettricità e il gas, i servizi bancari e assicurativi.

Il settore rappresenta da oltre due decenni una componente strutturale del mercato del lavoro italiano, in particolare nell'ambito del terziario avanzato e dei servizi di relazione con il cliente. Nonostante un ruolo spesso marginalizzato nel dibattito pubblico, si tratta di un comparto ad alta intensità occupazionale, che ha assorbito – e continua ad assorbire – quote significative di forza lavoro, specialmente in territori economicamente fragili.

Secondo l'ISTAT, nel 2017 le imprese operanti nel settore dei call center impiegavano circa 56.000 addetti. Nell'edizione 2024 del *Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia*, Asstel riferisce il dato relativo a sedici tra le principali società di CRM/BPO, pari a 32.000 occupati tra lavoratori dipendenti e in somministrazione. Stime più recenti della CGIL si attestano su cifre simili.

Una quota prevalente degli addetti è impiegata presso grandi aziende specializzate nel BPO (*Business Process Outsourcing*), che gestiscono in *outsourcing* servizi di *customer care*, *help desk*, *teleselling*, *back office* e supporto amministrativo per conto di aziende private (in particolare nei settori telecomunicazioni, energia, banche, assicurazioni) o enti pubblici. Geograficamente, il comparto mostra una forte concentrazione nel Mezzogiorno, con poli occupazionali rilevanti in Sicilia (Palermo, Catania), Calabria (Cosenza, Lamezia), Campania (Napoli, Caserta), Puglia (Bari, Taranto, Lecce), e in alcune aree periferiche del Centro (Marche, Abruzzo, Emilia-Romagna). Questa localizzazione risponde a una logica di convenienza economica (costi del lavoro più bassi) ma anche a politiche attive del lavoro locali che, nel tempo, hanno incentivato l'insediamento di centri di chiamata in territori a elevata disoccupazione. Nel 2024 il profilo medio del settore Customer Management è quello di una donna tra i 40 e i 55 anni (ASSTEL), con un'esperienza consolidata e lunga permanenza nel settore. La componente femminile rappresenta il 69% del totale, mentre il 72% degli addetti ha più di 40 anni (ASSTEL), segno di un progressivo invecchiamento della forza lavoro e di un limitato ricambio generazionale.

Un altro elemento strutturale è la diffusione di contratti a tempo determinato, part-time o in somministrazione, che se da un lato consentono flessibilità operativa alle imprese, dall'altro possono tradursi in una minore continuità di reddito e in percorsi di crescita professionale più lenti per i lavoratori coinvolti. Per una parte degli operatori che lavorano nel settore, anche in presenza di una lunga permanenza nello stesso ruolo, l'accesso a percorsi di qualificazione, avanzamento o ricollocazione può risultare limitato, con una conseguente maggiore esposizione ai cambia-

menti contrattuali e alle variazioni nelle commesse, che talvolta possono essere rinegoziate, modificate o trasferite in tempi stretti.

Negli ultimi anni, il comparto è stato sottoposto a una pressione crescente: da un lato, la compressione dei margini e la concorrenza internazionale hanno spinto molte aziende a esternalizzare servizi all'estero (delocalizzazione); dall'altro, l'automazione dei processi – grazie a chatbot, voicebot, assistenti virtuali, intelligenza artificiale generativa e strumenti di *robotic process automation* (RPA) – ha ridotto drasticamente la necessità di intervento umano nelle attività ripetitive e standardizzate.

A causa di questi fattori, gli esuberi dichiarati nel settore sono in costante crescita, con numerosi tavoli di crisi aperti presso il Ministero del Lavoro. Secondo i più recenti dati sindacali, il numero di lavoratori del comparto Crm/Bpo coinvolti in procedure di cassa integrazione, licenziamento o altre misure di riduzione del personale supera di poco le 2.000 unità[12]. L'idea che la perdita di una commessa comporti automaticamente la perdita del posto per centinaia di operatori richiede tuttavia una precisazione: in presenza e in corretta applicazione della clausola sociale prevista dall'Accordo Asstel–OO.SS. del 30 maggio 2016, recepita nel CCNL TLC, questo effetto risulta in larga misura attenuato, poiché i lavoratori sono tutelati nei passaggi di appalto.

L'introduzione delle tecnologie emergenti ha avuto un impatto ambivalente. Da un lato, ha permesso di migliorare l'efficienza operativa, ridurre i tempi di risposta e aumentare la qualità percepita dal cliente. Dall'altro lato, ha reso obsolete alcune mansioni tradizionali, ponendo a rischio migliaia di posti di lavoro non specializzati.

Tra le principali tecnologie che stanno trasformando il settore:

- *Intelligenza Artificiale (AI)*: permette di analizzare grandi volumi di dati, rispondere automaticamente alle richieste più comuni e suggerire soluzioni agli operatori in tempo reale.

[12] CGIL, "Call center in appalto: al via la mobilitazione unitaria", 11 aprile 2025.

- *Chatbot* e *Voicebot*: strumenti che simulano conversazioni umane, riducendo l'intervento diretto dell'operatore e gestendo una parte significativa del front-office.
- RPA (*Robotic Process Automation*): consente l'automazione di attività ripetitive nel back office, come l'inserimento dati, la compilazione di moduli o la verifica documentale.
- *Speech analytics* e *sentiment analysis*: tecnologie capaci di analizzare il tono, l'emotività e il contenuto delle conversazioni vocali, supportando il miglioramento continuo dei servizi e della customer experience.
- *Cloud* e omnicanalità: l'integrazione di tutti i canali (telefono, e-mail, chat, social media) in un'unica piattaforma consente una gestione coerente e tracciabile del rapporto con il cliente.

Queste innovazioni stanno spostando il valore dal lavoro esecutivo e standardizzato verso competenze relazionali, digitali e di *problem solving*, creando la necessità di profili più qualificati, con un mix di *hard* e *soft skills*. Si rileva come il comparto abbia operato finora prevalentemente all'interno di un modello di terziario a basso valore aggiunto, con un'elevata rotazione del personale e una limitata capitalizzazione delle competenze acquisite. Nella maggior parte dei casi, l'attività dell'operatore di call center si è concentrata sulla gestione di *script* predefiniti, con margini ridotti di autonomia operativa e opportunità formative mirate allo sviluppo di competenze avanzate. Questo assetto ha contribuito a rendere il lavoro nel settore meno attrattivo sul lungo periodo, limitandone il potenziale di crescita professionale.

Ci troviamo quindi di fronte ad un momento di svolta. Da una parte, il settore dimostra un valore economico e sociale significativo; dall'altra, si trova a un bivio: innovazione e valorizzazione contrattuale oppure marginalizzazione strutturale. Le scelte normative, la governance contrattuale e gli investimenti in qualità e automazione umana risultano determinanti per trasformare la crisi attuale in una crescita sostenibile.

Proprio in questa base diffusa di lavoratori con esperienza nella rela-

zione telefonica e nella gestione dell'utenza risiede un potenziale di grande trasformazione: con un adeguato investimento in formazione, digitalizzazione e innovazione dei servizi, questa forza lavoro può essere riconvertita in nuove figure professionali al servizio della Pubblica Amministrazione, del cittadino e della società digitale.

2.2 Rigenerazione quantitativa e qualitativa dell'occupazione: Contact center e lavoro femminile

Per rigenerazione quantitativa si intende la capacità di un settore di assorbire nuova forza lavoro. Nel caso specifico del settore esaminato in questo paper, significherebbe recuperare gli operatori impiegati nei modelli tradizionali dei call center per nuovi ruoli innovativi: non si tratterebbe soltanto di mantenere le posizioni esistenti, ma di ampliare il campo dei ruoli disponibili, valorizzando competenze diverse.

La rigenerazione quantitativa andrebbe affrontata attivando percorsi di riconversione e *upskilling* – di cui si parlerà in maniera più approfondita nei capitoli successivi – che mantengano l'occupazione, ma agiscano sulla trasformazione del profilo del lavoro. In pratica, si tratterebbe di passare da numeri "spenti" a numeri "attivi", grazie a una riconversione che permette di reimpiegare addetti oggi a rischio in ruoli digitali e di assistenza pubblica. In questo senso, la rigenerazione quantitativa diventa anche un'opportunità di espansione occupazionale, se inserita in una strategia nazionale di digitalizzazione dei servizi pubblici.

La rigenerazione qualitativa, invece, riguarda la sostanza delle competenze e il valore professionale riconosciuto ai lavoratori. Il modello operativo tradizionale dei call center si è basato su processi fortemente standardizzati, con attività focalizzate sull'esecuzione di *script* e sul raggiungimento di indicatori prevalentemente quantitativi. In questo contesto, i margini di autonomia decisionale e le opportunità di crescita

professionale risultavano più limitati, così come lo sviluppo di competenze digitali avanzate, oggi sempre più richieste dal mercato. Una rigenerazione qualitativa trasformerebbe invece un operatore standard in un professionista riconosciuto e strategico, in grado di generare impatti concreti sulla vita quotidiana dei cittadini.

In questo scenario, risulta fondamentale sottolineare che il settore rappresenta, storicamente, una delle principali porte d'accesso al lavoro per molte donne, soprattutto in quelle aree del Paese dove l'occupazione femminile incontra ostacoli strutturali, culturali e logistici. In Italia, secondo le rilevazioni più recenti, circa il 69% degli addetti ai servizi di contact center è costituito da donne (Asstel, 2024), con punte che superano il 70% in alcune regioni del Sud, come Sicilia, Calabria e Campania.

Questo dato, tutt'altro che marginale, evidenzia come il settore abbia svolto – e continui a svolgere – una funzione sociale cruciale, offrendo opportunità occupazionali accessibili anche in contesti caratterizzati da bassi livelli di partecipazione femminile al mercato del lavoro. Si tratta spesso di donne adulte, con figli o responsabilità familiari, che trovano nel lavoro nei call center una possibilità concreta di coniugare esigenze di reddito e di conciliazione tra vita lavorativa e domestica.

Vi sono almeno tre ragioni per cui i call center hanno attratto – e in parte continuano ad attrarre – lavoratrici:

1. Flessibilità oraria: la possibilità di lavorare su turni, anche brevi o in fasce serali, consente a molte donne di conciliare l'impegno lavorativo con la cura dei figli o di familiari anziani. In alcuni casi, sono previste soluzioni di part-time modulato o turnazioni personalizzate.
2. Accessibilità formativa: per molte lavoratrici, il settore non richiede un background tecnico o accademico specifico. Spesso è sufficiente una buona capacità comunicativa, padronanza dell'italiano e un minimo di alfabetizzazione informatica. Questo rende il lavoro accessibile anche a donne con livelli di istruzione medio-bassi, che altrimenti avrebbero poche alternative occupazionali.

3. Smart working e sedi decentrate: l'introduzione del lavoro da remoto, spinta dalla pandemia ma mantenuta in parte anche dopo, ha reso più agevole l'accesso al lavoro per chi vive in aree periferiche o ha difficoltà di mobilità, valorizzando l'equilibrio casa-lavoro.

In molti territori – specie nel Sud Italia – il lavoro nei call center ha rappresentato, e rappresenta tuttora, una valida alternativa a lavori più precari, irregolari o mal retribuiti, come quelli nel commercio informale, nella ristorazione o nel lavoro domestico spesso sommerso. A differenza di questi, il lavoro nei call center, seppur con condizioni migliorabili, offre, nella maggior parte dei casi, un inquadramento contrattuale stabile, accesso alla previdenza e prospettive di stabilizzazione.

Per rendere questa alternativa realmente sostenibile e dignitosa, tuttavia, è necessario far evolvere il modello di lavoro nei call center, puntando sulla formazione continua, sul riconoscimento delle competenze relazionali e sull'inserimento delle lavoratrici in percorsi di crescita professionale, anche attraverso la transizione verso nuovi ruoli digitali.

In un momento in cui l'Italia ha ancora uno dei tassi di occupazione femminile più bassi d'Europa (intorno al 52%[13]), preservare e trasformare un settore ad alta intensità femminile come quello dei call center significherebbe agire su uno snodo strategico per la parità di genere e l'autonomia economica delle donne. Non si tratta solo di "difendere" posti di lavoro, ma di valorizzare un patrimonio di esperienza, empatia e capacità comunicative che può essere rilanciato in settori emergenti come l'assistenza digitale, i servizi alla persona e il supporto civico nelle relazioni con la Pubblica Amministrazione.

Affinché quindi un'occupazione rigenerata abbia senso e sostenibilità – soprattutto per il settore femminile - è necessario che quantità e qualità si nutrano a vicenda.

---

[13] Dati INPS 2025.

Valorizzare questa dimensione significa riconoscerla non solo come "funzionale" all'economia familiare, ma come portatrice di competenze e capitale umano. Le donne impiegate nei contact center sviluppano nel tempo capacità comunicative, empatia, gestione del conflitto e orientamento al cliente – competenze fondamentali in un'economia sempre più centrata sulla relazione e sui servizi personalizzati.

Per favorire una coesione sociale reale, è necessario che queste competenze non restino invisibili o sottoutilizzate. Serve un salto di qualità: da mansioni standardizzate e spesso precarie, a ruoli nuovi, riconosciuti e stabili.

Ad esempio, una rete di operatrici riconvertite in un nuovo ruolo di "facilitatrici digitali", distribuite nei quartieri, nei municipi, nei centri civici o attive via telefono, potrebbe diventare un'infrastruttura sociale potente. In un Paese in cui molte persone si sentono tagliate fuori dalla trasformazione tecnologica, queste figure possono rappresentare un volto umano della digitalizzazione, una presenza affidabile nei territori fragili e un canale di ascolto reciproco tra istituzioni e cittadinanza. Valorizzare la professionalità femminile in questo contesto, quindi, non è solo una misura di equità di genere, ma una vera politica di coesione, di resilienza sociale e di rafforzamento della comunità.

2.3 Sviluppo, competitività e tutele normative per un settore in transizione

Negli ultimi anni, il Governo italiano ha assunto un ruolo più attivo nella gestione del settore dei call e contact center, intervenendo per sostenere i lavoratori, rilocalizzare le attività e valorizzare il comparto in chiave sociale. In particolare, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) e il Ministero del Lavoro hanno avviato una serie di interventi mirati a sostenere i lavoratori in esubero e, più in generale, a

riformare un settore che da tempo vive un momento di forte instabilità.

Uno degli strumenti più concreti messi in campo è stato l'introduzione, a inizio 2025, di un'indennità straordinaria per i dipendenti del comparto. Si tratta del decreto interministeriale n. 45 del 16 gennaio 2025[14], firmato dal Ministro del Lavoro, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, che disciplina l'attuazione delle misure di sostegno al reddito per i lavoratori del settore call center: con questo decreto sono stati stanziati 20 milioni di euro per aiutare gli operatori del settore in difficoltà.

La misura, valida per un anno, consente ai lavoratori sospesi o licenziati per crisi aziendali di ricevere un sostegno al reddito fino a un massimo di 12 mesi. Si tratta di una sorta di paracadute temporaneo pensato per chi, improvvisamente, si trova senza un'occupazione o con orari fortemente ridotti. Parallelamente, il governo ha ampliato anche la possibilità per questi lavoratori di accedere alla cassa integrazione straordinaria in deroga[15], cioè un ammortizzatore sociale che permette di ricevere un'integrazione salariale quando non sono più disponibili altri strumenti di tutela ordinari.

Questo è particolarmente importante per molti call center che operano con contratti a tempo determinato o con formule di subappalto, dove la protezione dei lavoratori risulta spesso più fragile.

Oltre al sostegno economico, le istituzioni si sono mosse anche in un'altra direzione: quella della riqualificazione professionale. In diversi casi, il MIMIT e il Ministero del Lavoro hanno promosso tavoli di crisi con

---

[14] *Decreto interministeriale n. 45 del 16 gennaio 2025*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

[15] La Cigs per il settore Call Center è un trattamento di integrazione salariale in deroga previsto dall'articolo 44, comma 7 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 148, rifinanziato, per l'annualità 2025, dall'art. 1, comma 195, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, per un importo pari a 20 milioni di euro a valere sul Fondo sociale per l'occupazione e la formazione.

le aziende coinvolte, i sindacati e le Regioni, cercando non solo di evitare licenziamenti, ma anche di costruire percorsi di ricollocamento per i lavoratori in uscita. Un esempio molto significativo è quello del call center CallMat di Matera[16]. Qui, il MIMIT è intervenuto direttamente per scongiurare il licenziamento di circa 250 dipendenti, dopo l'annuncio della fine della commessa con TIM. Grazie al dialogo tra governo, azienda, sindacati e Regione Basilicata, si è riusciti a ottenere una proroga del contratto, ma soprattutto si è aperta la strada a un progetto più ambizioso: reimpiegare i lavoratori nella digitalizzazione degli archivi pubblici. In pratica, le competenze acquisite nel customer care vengono riconvertite in nuove attività legate alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione. Un'idea che ha trovato il sostegno delle istituzioni locali ed è diventata una sorta di modello sperimentale per altre realtà simili. Sulla scia di queste esperienze, è stato anche avviato un Tavolo nazionale sulle telecomunicazioni, con l'obiettivo di coordinare le politiche industriali e di occupazione del settore, sempre più influenzato da cambiamenti tecnologici e pressioni internazionali. Un altro esempio virtuoso è la Regione Calabria[17], che ha lavorato fianco a fianco con il Governo, TIM, sindacati e il MIMIT per dare concretezza a un progetto pilota di reskilling per oltre mille lavoratori impiegati nella vertenza Abramo Customer Care nelle province di Crotone, Catanzaro e Cosenza. Il 26 marzo 2024 — presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy — il Governo ha accolto favorevolmente la proposta della Regione Calabria, inserendola come progetto pilota nazionale. L'idea ha previsto l'esecuzione di attività di dematerializzazione e digitalizzazione di archivi della pubblica amministrazione, inclusi cartelle cliniche e pratiche anagrafiche, attingendo a fondi PNRR e Fondo Sviluppo Coesione.

---

[16] *CallMat: nuove prospettive di reimpiego nell'ambito della dematerializzazione*, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, 18 marzo 2025

[17] Per maggiori info sul progetto si veda "Lavoro 2.0: la Calabria pioniera del reskilling nei call center", Calabria Magnifica, 27 marzo 2024.

Il cuore del progetto è stato la riconversione attiva: non semplici ammortizzatori, ma un percorso di formazione, reskilling e transizione verso un ruolo pubblico innovativo. La digitalizzazione della PA diventa quindi strumento di politica occupazionale, in grado di trasformare competenze già esistenti nei call center in valore per l'intero sistema pubblico.

Grazie a un approccio integrato, il modello punta a consolidare un circolo virtuoso: i lavoratori riqualificati non solo riprendono l'occupazione, ma diventano anche agenti di cambiamento per l'ammodernamento della PA locale, sostenendo una maggiore efficienza, trasparenza e inclusività.

Queste iniziative dimostrano come si stia effettivamente cercando di passare da una logica emergenziale a una più strutturale, in grado di offrire prospettive a medio-lungo termine per i lavoratori. Emerge tuttavia una necessità più progettuale, orientata alla riconversione delle competenze e alla valorizzazione delle risorse umane in settori nuovi, più stabili e con maggiori prospettive: un percorso complesso, non privo di ostacoli, ma che rappresenterebbe un tentativo concreto di dare risposte a un mondo del lavoro in continua trasformazione.

Si segnala, inoltre, che negli ultimi mesi, è stata presentata la proposta di legge n. 1316, a prima firma Longi (FDI), attualmente in prima lettura alla Camera, che ha attirato grande attenzione, soprattutto per il suo potenziale impatto sull'intera filiera dei contact center. La proposta nasce dall'esigenza di regolare in modo più chiaro e stringente l'intero settore, sia a tutela dei consumatori che dei lavoratori impiegati nel comparto.

La proposta è stata presentata nel luglio 2023 e assegnata alle Commissioni riunite Attività produttive e Trasporti della Camera dei Deputati, che ne hanno avviato l'esame l'anno successivo. Nel corso degli ultimi mesi, sono state presentate diverse proposte in materia da parte delle varie forze politiche, abbinate al provvedimento, segno che la necessità di guardare al settore è largamente condivisa e non circoscritta a un singolo gruppo. Si tratta, in particolare, delle Proposte di legge:

- AC 579 De Luca (PD)
- AC 2040 Iaria (M5S)
- AC 2045 Barabotti (Lega)
- AC 2062 Ghirra (AVS)
- AC 2081 Pastorella (Azione)

Nel marzo scorso, tuttavia, le Commissioni hanno deliberato di adottare quale testo base per il seguito dell'esame il testo della proposta di legge AC 1316 Longi. L'ultima seduta tenuta dalle Commissioni risale al 13 maggio scorso, durante la quale sono state presentate le proposte emendative[18] relative al testo base.

Il primo punto di forza della proposta è sicuramente il tentativo di mettere ordine in un settore finora regolato in modo frammentato. L'approccio è organico e strutturato: si interviene sia sul lato dei consumatori che su quello delle imprese e dei lavoratori, con un'attenzione particolare alle categorie fragili, come gli anziani, spesso vittime di truffe.

C'è poi un evidente valore sociale e occupazionale nella proposta: incoraggiare la qualità del lavoro, limitare il *dumping* contrattuale, sostenere le realtà italiane, specie nel Mezzogiorno, dove molti call center rappresentano un'importante fonte occupazionale.

È opportuno evidenziare che alcune proposte legislative concorrenti puntano a creare una "domanda indotta" di servizi, sottoponendo le imprese a vincoli operativi (come il mantenimento di un numero minimo di operatori) che non tengono conto dell'impatto delle nuove tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale. Tali misure, pur animate da finalità sociali, rischiano di consolidare modelli ormai superati, riducendo la competitività del settore e limitando gli investimenti in innovazione e riqualificazione del personale.

La proposta Longi presenta certamente elementi positivi ma merita

---

[18] Si veda, *Elenco delle proposte emendative (116) nelle commissioni riunite IX-X in sede referente pubblicate nel Bollettino delle Giunte e Commissioni del 13/05/2025 (n. 494) riferite al C. 1316, in ordine di pubblicazione*, Legislatura XIX, disponibile sul sito della Camera dei Deputati.

ulteriori approfondimenti. In particolare, alcune misure risultano oggi parzialmente superate dagli sviluppi regolatori più recenti. È il caso, ad esempio, delle disposizioni sull'identificazione del "chiamante" pensate per contrastare il telemarketing aggressivo: un ambito su cui l'AGCOM, in collaborazione con gli operatori, è già intervenuta in modo incisivo. Dall'agosto 2025, le nuove regole hanno ridotto sensibilmente il volume delle chiamate indesiderate e prevedono un'ulteriore stretta da novembre, quando saranno bloccate anche le chiamate provenienti da numerazioni mobili.

Sarebbe inoltre utile chiarire la tempistica di applicazione della proposta, così da consentire una pianificazione adeguata da parte degli operatori. Per le piccole imprese del settore, l'adozione delle nuove regole potrebbe comportare oneri organizzativi significativi, da mitigare attraverso forme di accompagnamento o incentivi mirati. Infine, c'è il problema dell'*enforcement*: molte delle chiamate moleste arrivano da call center situati all'estero, difficili da controllare. In questo caso, potrebbe rivelarsi strategico integrare il quadro normativo con strumenti di cooperazione internazionale.

Dopo un avvio piuttosto rapido a fine marzo – tanto che inizialmente si era ipotizzato che l'iter parlamentare si potesse chiudere in poche settimane – il disegno di legge Longi ha subito un rallentamento. A determinarlo sono stati soprattutto i numerosi interventi provenienti dai settori coinvolti, in primis quello delle telecomunicazioni, ma anche le *utilities* energetiche e altri comparti che sarebbero direttamente toccati dalle nuove disposizioni. In questo clima, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) ha ripreso in mano il dossier, ma con un approccio diverso rispetto all'entusiasmo iniziale. I tempi si sono inevitabilmente allungati, e si prevede che la proposta debba passare anche dal Senato, dove non è escluso che possa subire ulteriori modifiche o addirittura fermarsi.

Sono già emersi i primi compromessi. Uno dei punti più controversi – l'obbligo di risposta da parte di un operatore umano – è stato rimosso,

segnando un passo in avanti verso un testo più bilanciato. Anche il limite massimo di un minuto per la risposta di un operatore, altro nodo critico, sta lasciando il posto a un criterio più flessibile, quello del "tempo medio di risposta". Si discute, ad esempio, di un tetto di 150 o 180 secondi nei momenti di picco: un cambiamento che offrirebbe alle aziende un margine operativo molto più ampio e realistico. Le imprese stanno seguendo con grande attenzione i contenuti della proposta, intervenendo puntualmente per cercare soluzioni sostenibili.

"Tuttavia, al di là dei singoli dettagli normativi, emerge una riflessione di più ampio respiro: è possibile che, entro un anno, si arrivi a una nuova proposta di legge, basata su presupposti differenti. Ciò che conta, però, non è solo l'architettura normativa, ma la trasformazione in atto nel settore. Il lavoro nei call center, nella sua configurazione tradizionale, sta attraversando un cambiamento strutturale, con una domanda di mercato che in alcuni ambiti si sta riducendo. La proposta di legge appare orientata a sostenere un modello occupazionale oggi sottoposto a forti pressioni evolutive, con la necessità di accompagnare questo processo per evitare impatti occupazionali rilevanti, che in scenari estremi potrebbero coinvolgere fino a 10.000 posti di lavoro"[19].

Eppure, questa forza lavoro può ancora avere un ruolo importante, se messa al servizio di un progetto con una vera utilità sociale. Forse non è più indispensabile alle imprese private, ma può diventare una risorsa preziosa per i cittadini, soprattutto quelli che hanno difficoltà ad accedere ai servizi pubblici. Il vero rischio non lo corrono le aziende, ma le persone più fragili, che senza un supporto umano adeguato rischiano di rimanere escluse dall'amministrazione digitale.

Dalla presente analisi, ciò che emerge in modo sempre più evidente è la necessità di un progetto più strutturato e di lungo termine per il settore

[19] Intervista di Fondazione Magna Carta con Roberto Basso, Direttore delle Relazioni Esterne e Sostenibilità di WindTre, Giugno 2025.

dei contact center. Negli ultimi anni, questo comparto – un tempo considerato una delle principali porte d'ingresso al mondo del lavoro – ha vissuto una trasformazione profonda, come si è detto, sia legata all'evoluzione tecnologica e all'automazione dei servizi, sia ai cambiamenti nelle modalità di relazione tra aziende e clienti. Il Governo, da parte sua, ha cominciato a prendere coscienza della fragilità strutturale del settore, intervenendo soprattutto in situazioni emergenziali. Ne sono prova gli interventi mirati come i tavoli di crisi per i casi aziendali più critici (come CallMat a Matera o Covisian), la possibilità concessa ai lavoratori in esubero di accedere alla cassa integrazione straordinaria in deroga, e le proposte di legge per regolare alcuni aspetti fondamentali del lavoro nei call center, come i tempi di risposta o l'obbligo di interazione con un operatore umano. Questi strumenti, in ogni caso, si sono finora mossi su un piano tattico più che strategico, spesso come risposta a crisi occupazionali o pressioni territoriali.

Il contesto attuale, però, richiede un salto di qualità. Il lavoro nei contact center va interpretato come una realtà da ripensare e valorizzare in chiave più moderna. Non si tratta soltanto di salvare posti di lavoro: il vero nodo è riconoscere e valorizzare il potenziale sociale del settore, soprattutto in una fase in cui il bisogno di accompagnamento umano e accessibilità ai servizi – specie quelli pubblici – è ancora forte per ampie fasce della popolazione. Molti cittadini, in particolare quelli più fragili o con minore alfabetizzazione digitale, faticano ad accedere ai servizi digitali della pubblica amministrazione. Qui si apre uno spazio reale e duraturo per un nuovo modello di contact center, non più solo commerciale ma anche *civico* e *sociale*, in grado di supportare l'utenza pubblica, facilitare l'accesso ai diritti e ridurre il divario digitale. Questo cambiamento di prospettiva richiede però una regia pubblica chiara, un piano di riconversione occupazionale e una visione industriale che punti alla qualità del servizio e alla valorizzazione delle competenze. In sintesi, le misure attuali – per quanto necessarie – mostrano i limiti di una gestione frammentata e reattiva. Servirebbe invece un progetto nazionale

a medio-lungo termine, che non si limiti a tamponare l'emorragia occupazionale, ma che costruisca un futuro sostenibile e dignitoso per migliaia di lavoratori, mettendo il settore al servizio di un interesse collettivo più ampio.

3. Innovazione tecnologica, coesione sociale e valorizzazione del capitale umano

3.1 Nuove prospettive: una strategia di transizione intelligente per i Contact Center

Come descritto nei capitoli precedenti, negli ultimi anni il settore dei Contact Center ha attraversato una fase di profondo cambiamento, dettato da trasformazioni tecnologiche, crisi industriali e nuove esigenze sociali. Un aspetto di cui tenere conto in queste riflessioni è certamente quello contrattuale, che da tempo è al centro di un acceso dibattito, tra innovazione e forti tensioni sindacali. Vale la pena pertanto ricordarne due capisaldi:

- il CCNL TLC, che racchiude tutta la filiera, pur considerando le specifiche esigenze delle attività e dei settori che le compongono, tra cui le attività CRM/BPO;
- l'Accordo economico collettivo 1° agosto 2013 – modificato da ultimo il 28 ottobre 2020 – che determina il trattamento economico dei collaboratori coordinati e continuativi addetti alle attività outbound.

Intorno a questo complesso contrattuale si sono aggiunti:

- l'Accordo del 30 maggio 2016 sulle cosiddette clausole sociali per i cambi di appalto nelle attività di call center. L'Accordo è stato recepito all'interno del CCNL TLC con l'Accordo di rinnovo sottoscritto il 12 novembre 2020;
- le Tabelle del Costo Orario del lavoro nelle attività di Contact Center, definite dal Ministero del Lavoro attraverso un confronto con Asstel-Assotelecomunicazioni e le Organizzazioni Sindacali con il Decreto direttoriale n. 123 del 29 dicembre 2017 e aggiornate dal Decreto direttoriale n. 53 del 12 agosto 2021, a seguito del rinnovo del CCNL TLC sottoscritto il 12 novembre 2020;
- l'Accordo Quadro sui "Principi e Regole per il funzionamento delle at-

tività del settore dei servizi di Customer Care", sottoscritto da Asstel e dalle Organizzazioni Sindacali il 21 febbraio 2019.

Le aree di quest'ultimo accordo:

Tutele del lavoro, per assicurare una regolamentazione omogenea al lavoro.

Contrasto alla concorrenza sleale, per prevenire fenomeni di distorsione del mercato, con particolare riguardo all'applicazione di Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro firmati da OO.SS. comparativamente più rappresentative.

Sviluppo della formazione e delle politiche attive e passive del lavoro, per promuovere la trasformazione delle competenze e l'efficienza delle imprese.

L'evoluzione in chiave competitiva delle attività di Customer Relationship Management, determinato dall'innovazione tecnologica, ha avuto un deciso impatto sulle modalità di comunicazione e sui canali di contatto tra cliente e operatore, determinando la necessità di una riorganizzazione del servizio e delle competenze richieste per svolgerlo.

Per assicurare tutele e parità di condizioni ad aziende e lavoratori del settore del CRM e CRM-BPO, Asstel e le Organizzazioni Sindacali Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Telecomunicazioni, firmatarie del CCNL TLC, stanno lavorando – nell'ambito del negoziato per il rinnovo del CCNL TLC – alla definizione di un'area distintiva e speciale all'interno di tale Sistema contrattuale dedicata alle attività di CRM-BPO[20], al fine di offrire più flessibilità nella gestione delle prestazioni lavorative e creare condizioni di maggiore sostenibilità delle attività di CRM-BPO.

---

[20] Da Memoria Asstel-Telecomunicazioni. Audizione nell'ambito dell'esame delle proposte di legge (C. 579, C. 1316, C. 2040, C.2045, C. 2062, C. 2081) recanti "Modifiche alla legge 11 gennaio 2018, n. 5, e altre disposizioni in materia di organizzazione e funzionamento dei call center, di formazione del personale, di tutela dell'occupazione e di protezione dei consumatori", Camera dei Deputati, 5 febbraio 2025. L'11 novembre 2025 è stata sottoscritta l'Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL TLC che prevede la partizione per le imprese che svolgono attività di CRM-BPO.

All'interno del dibattito scaturito ad inizio 2025, il contratto CCNL TLC, che era ritenuto rappresentativo e tutelante, è stato però abbandonato da Assocontact (che rappresenta il terziario/CRM-BPO), che ha introdotto un nuovo CCNL specifico per il BPO, DX e DM attivo dal 1° febbraio 2025. Questo contratto prevede partecipazione agli utili, assistenza sanitaria obbligatoria, formazione continua e certificazione delle competenze.

Dal punto di vista formale, la migrazione contrattuale ha garantito la conservazione degli scatti di anzianità e della retribuzione globale, riprogettandola però secondo la nuova struttura del BPO. Sono stati introdotti anche scatti di professionalità (art. 166), pensati per premiare competenze e crescita interna.

Tuttavia, la nascita di un contratto parallelo ha generato forti criticità e aperto un contenzioso, anche alla luce della posizione ufficiale del Ministero del Lavoro, che con la nota n. 6143 del 24 aprile 2025 (confermativa del documento integrativo dell'8 maggio 2024) individua formalmente nel CCNL TLC il contratto di riferimento per le attività di assistenza clienti gestite tramite contact center o attraverso altri canali digitali.[21]

Negli ultimi mesi si sono altresì registrati alcuni pronunciamenti giudiziari significativi in materia di condotta antisindacale, ai sensi dell'art. 28 dello Statuto dei Lavoratori. Tale norma consente alle organizzazioni sindacali di agire in giudizio qualora ritengano che il datore di lavoro abbia posto in essere comportamenti idonei a limitare o ostacolare l'attività sindacale. Un caso emblematico si è verificato presso il Tribunale di Trani, il

---

[21] Con la nota n. 6143 del 24 aprile 2025, emanata in risposta a un quesito delle Organizzazioni Sindacali Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil, il Ministero del Lavoro ha individuato nel *Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di telecomunicazione* — sottoscritto il 12 novembre 2020 da Asstel, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil e Ugl Telecomunicazioni — il contratto di riferimento per le attività di assistenza clienti svolte telefonicamente, tramite contact center o attraverso altri canali digitali. Tale orientamento è stato confermato dal successivo documento integrativo dell'8 maggio 2024, nel quale il Ministero ha precisato che "sono fatte salve tutte le disposizioni vigenti in materia", richiamando in particolare le norme del Codice dei contratti pubblici: art. 11, commi 1-4, del d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, e art. 2, commi 1, 2 e 4, dell'Allegato I.01.

quale ha accertato la condotta antisindacale da parte di un'azienda che aveva proceduto unilateralmente alla sostituzione del CCNL delle Telecomunicazioni (CCNL TLC) con il CCNL per i Servizi di Business Process Outsourcing (CCNL BPO)[22]. Il Giudice ha sottolineato come tale modifica incida in modo diretto sulle condizioni di lavoro e sui diritti contrattuali dei dipendenti, richiedendo pertanto un confronto preventivo con le organizzazioni sindacali già presenti in azienda. In mancanza di tale confronto, il comportamento datoriale è stato ritenuto lesivo dell'agibilità sindacale e, più in generale, dei principi di correttezza nelle relazioni industriali.

Diversa, però, la posizione assunta in un altro procedimento, stavolta presso il Tribunale di Campobasso, dove il ricorso ex art. 28 è stato rigettato. In questo caso, il Giudice ha valorizzato alcuni aspetti formali legati al CCNL TLC, ritenendo evidentemente che non vi fossero i presupposti per qualificare il comportamento aziendale come antisindacale[23]. Sebbene i dettagli del caso non siano del tutto sovrapponibili a quello di Trani, la decisione mostra un orientamento più rigoroso nell'interpretazione dei presupposti necessari per l'accoglimento del ricorso. Questi due provvedimenti evidenziano chiaramente come anche la giurisprudenza sul punto non sia univoca.

Infine, si ricorda che il Contratto collettivo di lavoro di riferimento di un settore ha un valore pubblicistico rilevante come parametro di riferimento ai fini dell'attuazione dei principi costituzionali in materia salariale e al fine della legittimazione ad esercitare le numerose norme di rinvio che la legge, come noto, rivolge alla sola contrattazione collettiva perfe-

---

[22] Decreto del Tribunale di Trani, N.R.G. 3112/2025, 15 settembre 2025, che accerta la condotta antisindacale per il cambio unilaterale del CCNL TLC con il CCNL BPO senza preventiva consultazione con le OO.SS: https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2025/09/TRANI_2025.pdf

[23] Decreto di rigetto n. 1352/2025, 16 luglio 2025, Tribunale di Campobasso, che rigetta un ricorso ex art. 28 promosso da SLC CGIL Molise: https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2025/09/CAMPOBASSO_2025.pdf

zionata da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative o, in ogni caso, alla contrattazione collettiva qualificata dalla rappresentatività dei suoi attori negoziali. Al riguardo si evidenzia che il CCNL TLC:

a) è stato indicato dalla Commissione Informazione e Lavoro del CNEL – nel rispondere ad un quesito presentato da Consip sulla richiesta di accertamento dei contratti collettivi di lavoro stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale nel settore dei servizi di Contact Center – alla stregua del CCNL prevalentemente applicato sulla base delle indicazioni delle Parti sociali;
b) già costituisce il riferimento per la determinazione delle tabelle ministeriali in forza di quanto previsto dall'articolo 24-bis, comma 10, del Dl 22 giugno 2012, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 134 e successive modificazioni e dal Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50, "Codice dei contratti pubblici" e successive modificazioni;
c) contiene, all'art. 53bis, in forza di quanto previsto dalla Legge 11 del 206, il 30 maggio 2016, una specifica regolamentazione per la prosecuzione dei rapporti di lavoro subordinato in caso di successione di imprese in occasione dei cambi di appalto con il medesimo committente e per la medesima attività di call center, nell'ambito del CCNL TLC (cosiddetta "clausola sociale");
d) è negoziato dai medesimi soggetti che, in rappresentanza dei lavoratori e di parte datoriale, rivestono la qualità di fonti istitutive del Fondo di solidarietà bilaterale per la filiera delle telecomunicazioni (DM 4 agosto 2023- pubblicato in GU del 18 settembre 2023), il cui ambito di applicazione è espressamente esteso anche alle attività di Customer Care, riconducibili alla categoria merceologica ATECO 82.20.00, con una regolamentazione specifica ad esse dedicata.

Una strategia di transizione intelligente per i Contact Center dovrebbe allora fondarsi su alcune direttrici fondamentali. In primo luogo, la formazione mirata e permanente: i lavoratori del settore devono poter ac-

cedere a percorsi di aggiornamento digitale, potenziamento delle *soft skills* e alfabetizzazione sui nuovi strumenti *AI-based*.

In secondo luogo, servono alleanze tra pubblico e privato, che permettano di trasformare i Contact Center in nodi attivi delle politiche pubbliche, ad esempio attraverso il coinvolgimento nei processi di digitalizzazione della PA, nella gestione dei servizi informativi sanitari, o nella promozione dei diritti digitali.

Inoltre, il sistema va ripensato in chiave di valorizzazione territoriale. Le aree interne e periferiche, spesso svantaggiate sul piano infrastrutturale e occupazionale, possono diventare luoghi ideali per ospitare nuovi tipi di figure lavorative in grado di facilitare il rapporto tra cittadini e istituzioni, accompagnando la transizione digitale. Si tratterebbe così di rafforzare un doppio obiettivo: offrire occupazione qualificata in territori fragili e, al contempo, migliorare l'accessibilità e l'efficienza dei servizi pubblici in tutta Italia.

Una vera strategia di transizione non può prescindere da una cornice normativa stabile, che riconosca la specificità del settore e ne tuteli i lavoratori, promuovendo contratti equi, continuità occupazionale e diritti digitali. È su questo terreno che si gioca la possibilità di trasformare una crisi strutturale in una prospettiva nuova, fondata sulla responsabilità condivisa, sull'innovazione sociale e sulla dignità del lavoro.

3.2 Investire nella formazione per una trasformazione digitale efficace ed inclusiva

Potenziare la formazione per garantire una transizione digitale realmente efficace e inclusiva non è solo un'opzione strategica: è una necessità strutturale. In un'epoca in cui ogni ambito della vita economica, sociale e amministrativa è sempre più permeato dalle tecnologie digitali, le competenze delle persone diventano il vero fattore abilitante del cam-

biamento. Eppure, proprio su questo terreno, l'Italia sconta un ritardo significativo. L'ultimo rapporto ISTAT sul capitale umano digitale lo mostra chiaramente: una larga parte della popolazione adulta non possiede nemmeno le competenze digitali di base, e circa un italiano su quattro ha difficoltà ad accedere o usare strumenti online[24]. Questo divario ha effetti diretti sulla qualità del lavoro, sulla capacità di accedere ai servizi pubblici e privati, e sull'effettiva partecipazione alla vita economica e civile.

Una trasformazione digitale efficace non può quindi limitarsi all'adozione di nuove tecnologie: deve includere un massiccio investimento nelle persone, a partire da chi oggi rischia di essere escluso. La formazione diventa lo snodo decisivo. Serve una strategia che agisca su più livelli: formazione di base per i cittadini, per garantire diritti di cittadinanza digitale; formazione continua per i lavoratori, soprattutto nei settori più esposti all'automazione, come i contact center; e formazione specialistica per nuove professionalità digitali che serviranno nei prossimi anni, nei settori pubblici e privati.

In questo senso, il tema dell'inclusione si intreccia direttamente con quello della giustizia sociale. Se non si interviene con forza, la transizione digitale rischia di amplificare disuguaglianze già esistenti: tra giovani e anziani, tra grandi città e aree interne, tra chi ha un alto livello di istruzione e chi ne ha uno basso, tra uomini e donne. Investire nella formazione vuol dire costruire una digitalizzazione che non lasci indietro nessuno.

Significa, ad esempio, accompagnare i lavoratori dei call center nella riconversione verso nuove funzioni a maggiore valore aggiunto, evitando che un'intera categoria venga spazzata via dall'automazione. Vuol dire garantire a un cittadino che vive in un piccolo comune di montagna la stessa capacità di usare i servizi digitali della PA di chi vive a Milano o Roma. E vuol dire anche offrire a chi è fuori dal mercato del lavoro nuove occasioni

---

[24] *Decennio digitale e capitale umano: il ritardo dell'Italia nelle competenze*, ISTAT, 21 giugno 2024.

per rientrarvi grazie alle competenze digitali. Perché questo accada, è necessario un nuovo patto tra istituzioni, imprese e territori. La formazione non può essere un compito lasciato alla sola buona volontà delle aziende o alla responsabilità individuale. Servono politiche pubbliche mirate, finanziamenti stabili, partenariati territoriali e programmi integrati. Il PNRR e altri strumenti di incentivo in questo senso rappresentano un'opportunità storica per farlo, ma i fondi da soli non bastano: occorre una visione sistemica, in grado di mettere insieme le esigenze del mondo produttivo con quelle della società e dell'amministrazione pubblica.

Una formazione digitale efficace non si limita all'alfabetizzazione tecnica: deve anche sviluppare pensiero critico, capacità di adattamento, sensibilità etica nell'uso delle tecnologie. Solo così potremo formare cittadini digitali consapevoli e lavoratori in grado di affrontare un mondo del lavoro in continuo cambiamento. Per la riconversione dei lavoratori dei contact center, in particolare, la formazione rappresenta un fattore chiave – se non il più importante – per iniziare a costruire una risposta concreta, duratura e trasformativa alle criticità strutturali che da anni affliggono questo comparto.

Il problema non è solo occupazionale, è anche qualitativo e strategico. Senza una visione di lungo periodo, si rischia di impoverire il tessuto produttivo e sociale, soprattutto in quelle aree del Paese – come il Sud e le zone interne – dove i call center rappresentano spesso l'unica occasione di impiego per intere comunità.

"È fondamentale un reindirizzo e un consolidamento delle competenze che poi consentano non solo delle sperimentazioni o dei casi di nicchia su cui lavorare ma un'operazione più ampia, dove questi lavoratori possano modernizzare anche l'approccio della pubblica amministrazione stessa"[25].

---

[25] Intervista qualitativa di Fondazione Magna Carta a Laura Di Raimondo, Direttore Generale Asstel – Assotelecomunicazioni.

Un aspetto importante di cui tener conto è che "tutti gli operatori di customer care sono perfettamente in grado di gestire i problemi degli utenti, possiedono skill evolute e sono perfettamente formati per poter gestire da remoto la problematica di una persona. Questa non è una cosa per niente banale"[26]. Tutti gli operatori rappresentano una componente essenziale e altamente qualificata dell'infrastruttura dei servizi, spesso sottovalutata. Non si tratta semplicemente di "rispondere al telefono": questi professionisti sono pienamente in grado di gestire in autonomia e con competenza problemi complessi posti dagli utenti, spesso in situazioni critiche o delicate. Sono dotati di competenze tecniche avanzate, conoscono a fondo i sistemi informatici con cui interagiscono e sono perfettamente "addestrati" per l'ascolto attivo, la gestione delle emozioni e la risoluzione dei problemi in tempo reale.

L'aspetto che spesso sfugge è che queste competenze sono esercitate a distanza, in modalità da remoto, che richiedono un elevato grado di autonomia, flessibilità, capacità di adattamento e autocontrollo. La mediazione digitale non semplifica il lavoro, anzi, lo rende più complesso: significa sapere comunicare efficacemente senza la fisicità del contatto, gestire con lucidità un disagio, una richiesta tecnica, un reclamo o un'urgenza, anche in condizioni di pressione.

Il valore di questa professionalità è tutt'altro che banale. Ogni giorno, migliaia di operatori sono in grado di ristabilire il funzionamento di un servizio, risolvere un blocco burocratico, spiegare una procedura a chi non è digitalmente autonomo, mediare tra l'utente e un sistema complesso. Sono, in pratica, un punto di connessione tra le persone e le strutture — pubbliche o private — che erogano servizi fondamentali.

In un'epoca in cui tutto si sposta sul digitale, il ruolo dell'operatore di contact-center assume un'importanza strategica: diventa il volto umano del digitale, la voce che accompagna, assiste, risolve. Valorizzare queste

[26] Intervista qualitativa di Fondazione Magna Carta ad Andrea Lubian, CEO Konecta Italy.

competenze significa riconoscere che dietro ogni esperienza utente riuscita, c'è un lavoro fatto di formazione continua, di empatia allenata, di capacità tecniche e relazionali. Una professione che non può più essere considerata secondaria, ma diventa centrale nella costruzione di un ecosistema digitale davvero efficiente e inclusivo. Ed è proprio qui che "la formazione rappresenta un investimento che aumenta il valore di questi lavoratori ed è il fattore chiave"[27], non solo per tutelare i singoli, ma per trasformare il settore. Una strategia seria di riqualificazione professionale potrebbe infatti:

1. Riconvertire competenze esistenti verso attività a più alto valore aggiunto: molti operatori di call center possiedono competenze comunicative, gestionali e relazionali che potrebbero essere aggiornate e applicate in ambiti adiacenti, come il customer care avanzato, l'assistenza tecnica specializzata, la gestione di servizi pubblici digitali, l'analisi dei dati o il supporto in ambito sanitario e previdenziale.
2. Preparare nuove figure professionali per la transizione digitale: il mondo del lavoro richiede sempre più ruoli intermedi, come operatori digitali, tecnici del supporto IT, facilitatori digitali, esperti di user experience nei servizi pubblici. Con percorsi formativi mirati, molte persone oggi in esubero possono essere accompagnate verso queste nuove professionalità.
3. Dare impulso a una trasformazione del settore, in chiave "smart": i contact center possono diventare centri di relazione evoluti tra cittadini, aziende e amministrazioni, capaci di gestire servizi multicanale, di supportare l'inclusione digitale, di monitorare la qualità dell'interazione. Ma per farlo serve un salto culturale e organizzativo, che parte dalla formazione.
4. Rafforzare la coesione territoriale: investire nella formazione dei la-

[27] Intervista qualitativa di Fondazione Magna Carta a Pierpaolo Barberini, Commercial Operations Director Wind-Tre.

voratori dei call center significa anche farlo nei territori in cui vivono e lavorano. Significa non abbandonare intere aree del Paese, ma offrire loro una prospettiva diversa: quella di diventare hub di innovazione e partecipazione, a partire dal capitale umano già esistente.

Infine, è importante sottolineare che la riqualificazione non può essere lasciata solo all'iniziativa individuale o alla volontà delle singole imprese.

Muovendo oltre la logica del massimo ribasso, la domanda pubblica può diventare un potente motore di innovazione. Il committente pubblico, infatti, esprime una quota significativa di spesa che, se orientata in modo strategico, può agire da "driver" di trasformazione per interi settori economici, favorendo l'introduzione di nuove tecnologie e modelli organizzativi più efficienti.

Qualsiasi intervento dovrebbe essere parte di una strategia pubblica strutturata, sostenuta da risorse stabili, da politiche attive del lavoro efficaci e da una governance partecipata che coinvolga lavoratori, sindacati, imprese e istituzioni locali.

Solo così si potrà garantire una transizione equa, in cui nessuno venga lasciato indietro e in cui il settore possa davvero rinnovarsi, diventando una risorsa per l'intero sistema Paese.

3.3 Percorsi di riconversione professionale: partenariati tra soggetti pubblici e privati

Lo sviluppo di partenariati pubblico-privati potrebbe rappresentare una via concreta per costruire un progetto a lungo termine, in grado di valorizzare sia il potenziale umano che il ruolo strategico del comparto nei servizi digitali e di prossimità.

In una visione critica e realistica, i PPP potrebbero offrire una cornice operativa più stabile, integrando le risorse pubbliche – spesso finalizzate

alla tutela occupazionale e allo sviluppo territoriale – con quelle private, legate all'innovazione, alla capacità di gestione e alla flessibilità operativa. Ma affinché ciò avvenga in modo virtuoso e non sbilanciato, è necessario un cambio di paradigma: il settore non può più essere trattato come un bacino di manodopera a basso costo o come una semplice "valvola occupazionale", ma deve essere visto come una componente attiva dell'infrastruttura sociale e digitale del Paese.

Un partenariato efficace potrebbe coinvolgere, da un lato, le amministrazioni centrali e locali, le agenzie per l'innovazione, i fondi europei, (ad esempio FSE+, PNRR, SNAI, EGF) e gli strumenti di politica attiva del lavoro; dall'altro, le aziende del settore BPO, i grandi committenti (anche pubblici), le associazioni imprenditoriali e i poli tecnologici. Il cuore dell'alleanza dovrebbe essere la riqualificazione del lavoro: creare percorsi formativi condivisi, magari in sinergia con ITS, università ed enti di formazione accreditati, puntando su competenze trasversali (digitali, linguistiche, relazionali) e su nuovi profili richiesti dalla trasformazione del settore.

La parte pubblica dovrebbe garantire infrastrutture, incentivi e regia strategica, assicurando che l'innovazione generi impatto sociale e coesione, e che le aziende partecipino non solo per convenienza ma anche per responsabilità. Le imprese, a loro volta, dovrebbero impegnarsi in modo vincolante sul contribuire ai percorsi di formazione, sugli obiettivi di qualità del lavoro, continuità occupazionale, e valorizzazione delle persone, superando la logica del massimo ribasso e della rotazione impropria dei contratti.

Questi PPP potrebbero diventare laboratori territoriali di innovazione sociale, soprattutto nelle aree fragili del Paese, dove i contact center sono spesso un presidio economico e culturale. Lì, il partenariato potrebbe contribuire non solo a salvare posti di lavoro, ma anche a ricostruire fiducia e appartenenza, rafforzando la presenza pubblica digitale e il diritto di cittadinanza attraverso il lavoro di prossimità.

Un esempio da citare – seppur non propriamente come partenariato

pubblico-privato ma come valorizzazione professionale di un certo tipo di lavoratori è il caso di INPS. Negli ultimi anni, l'INPS ha intrapreso un'importante operazione di internalizzazione delle attività di contact center, che si è concretizzata nella creazione e nel potenziamento di INPS Servizi S.p.A.[28], una società in-house controllata interamente dallo stesso Istituto. Questa scelta rappresenta un caso emblematico nel panorama italiano di gestione dei servizi pubblici in *outsourcing*, e potrebbe essere letta in chiave sia sociale che strategica.

La decisione nasce da una consapevolezza crescente: i servizi di assistenza al cittadino – telefonica, digitale e multicanale – non sono più attività marginali o meramente operative, ma componenti centrali dell'erogazione del diritto alla protezione sociale. Le centinaia di migliaia di contatti quotidiani gestiti dal contact center dell'INPS riguardano temi delicatissimi come pensioni, disoccupazione, invalidità, bonus, prestazioni familiari e molto altro. Non si tratta quindi solo di fornire informazioni, ma di garantire l'accesso ai diritti sociali, spesso a persone fragili, in difficoltà o poco alfabetizzate digitalmente.

In questo contesto, l'INPS ha deciso di riportare sotto controllo pubblico diretto queste attività, per migliorarne la qualità, rafforzare la continuità dei servizi, e al tempo stesso valorizzare professionalmente i lavoratori che da anni operavano nel settore, spesso in condizioni precarie o soggetti a cambi di appalto.

Il processo è stato graduale e complesso: ha richiesto l'assorbimento di centinaia di operatori provenienti da aziende private del comparto BPO, tramite accordi sindacali, selezioni pubbliche e percorsi di formazione. Ma oggi, grazie a questa operazione, INPS Servizi gestisce con risorse interne una fetta sempre più ampia del contact center istituzionale, e lo fa puntando su qualità, stabilizzazione del lavoro, e integrazione con

---

[28] Si veda, *INPS Servizi avvia la selezione dedicata al personale del Contact Center. Bando per 3.014 assunzioni rivolto agli addetti in servizio al 1° giugno 2021*, INPS, 24 maggio 2022 e la sezione "Tutti i servizi" del sito di INPS: https://www.inps.it/it/it/tutti-i-servizi.html

i sistemi digitali dell'ente. Dal punto di vista politico, l'operazione INPS Servizi ha anche avuto un valore simbolico e sistemico: ha mostrato che una funzione strategica dello Stato è quella di garantire buona occupazione come strumento di "fiducia civica", in un settore segnato per anni dalla logica del massimo ribasso.

Naturalmente restano alcune sfide: l'integrazione dei sistemi informativi, la gestione della formazione continua, la copertura dei picchi di domanda, e soprattutto la necessità di far evolvere il modello verso un vero sportello digitale umano-centrico, in cui l'interazione sia fluida, inclusiva e rispettosa dei bisogni delle persone.

In un panorama segnato da instabilità e frammentazione, la scelta dell'INPS può rappresentare un esempio concreto e replicabile di innovazione pubblica, in cui la digitalizzazione diventa un'occasione per rivalutare le competenze umane, restituendo dignità e prospettiva a un settore troppo spesso trattato come invisibile.

4. Linee guida e proposte di policy

4.1 La necessità di una politica pubblica strutturata per la riconversione dei lavoratori dei call center: un'urgenza sociale e strategica per l'Italia

Nello scenario precedentemente descritto, emerge con forza il bisogno di una policy pubblica trasversale, che affronti la trasformazione digitale non soltanto in termini di puntuale implementazione di soluzioni tecnologiche ma anche curando l'accompagnamento dell'utenza, così che domanda e offerta procedano di pari passo. Questa integrazione richiede la combinazione con un'altra dimensione della trasformazione digitale, ovvero la transizione che investe il mondo del lavoro e nel caso specifico gli addetti del settore CRM-BPO. Integrare anche questo aspetto nella visione complessiva della trasformazione digitale consente di attivare una leva per affrontare i cambiamenti in corso nel mondo del lavoro in chiave non emergenziale quanto piuttosto della gestione socialmente sostenibile di un processo di trasformazione del lavoro indotto dall'innovazione tecnologica, combinandola con gli obiettivi strategici di innovazione e inclusione sociale. Un progetto concreto di riconversione dei lavoratori dei call center non può essere affidato esclusivamente alle dinamiche di mercato, né risolta con misure occasionali. Serve una visione sistemica che tenga insieme politiche attive del lavoro, formazione permanente, digitalizzazione della pubblica amministrazione e coesione territoriale. In altre parole, occorre un intervento pubblico strutturale e proattivo, capace di accompagnare la transizione occupazionale e garantire il diritto alla formazione e al reinserimento professionale di migliaia di lavoratori.

Nel contesto italiano, questa esigenza si inserisce in almeno tre dimensioni complementari, che, come descritto nei capitoli precedenti si basa sulla necessità di una trasformazione digitale sostenibile che tenga conto del valore territoriale e sociale dei singoli territori nonché del valore

strategico del personale attualmente occupato nei call center. Tuttavia, tale transizione rischia di accentuare le disuguaglianze, se non accompagnata da politiche inclusive e mirate.

I lavoratori dei call center, con le dovute competenze, rappresentano una risorsa strategica per gestire il rapporto tra cittadini e servizi digitali, contribuendo all'inclusione digitale e all'efficacia della trasformazione stessa. Una policy di riconversione ben strutturata ha dunque anche un valore territoriale, perché può contribuire a trattenere competenze sui territori, rafforzare i legami sociali e arginare il fenomeno della migrazione lavorativa forzata. Intervenire con un piano di riconversione non significa soltanto "spostare" questi lavoratori da un'attività a un'altra, ma restituire valore alla loro esperienza, accompagnandoli in un percorso di crescita professionale. Questo ha un impatto diretto sulla dignità del lavoro, sull'empowerment personale e sull'equità sociale.

Una politica pubblica di riconversione professionale per i lavoratori dei call center – che, ad esempio, includa percorsi di formazione digitali, incentivi alle aziende che riassorbono personale riqualificato, piattaforme pubbliche di e-learning, e progetti sperimentali – non è solo una misura di welfare, ma un investimento sociale e produttivo. È un modo per legare giustizia sociale e innovazione, tutelando il lavoro mentre si costruisce un Paese più moderno, equo e resiliente.

Lo Stato, con il proprio ruolo di garante dell'interesse generale, potrebbe orchestrare un'azione così complessa, coinvolgendo attori pubblici e privati, mettendo a sistema risorse, competenze e obiettivi. È tempo di passare da misure emergenziali a politiche di riconversione strutturate, lungimiranti e sostenibili, capaci di dare risposte concrete e durature a una questione che non è più solo settoriale, ma nazionale.

Le proposte qui presentate nascono da un'attenta riflessione che ha tenuto conto delle dinamiche concrete del settore, maturata anche attraverso un confronto diretto con operatori del mondo produttivo. In particolare, il lavoro è stato arricchito dall'interlocuzione con aziende del comparto telecomunicazioni, nonché con imprese specializzate in servizi

di BPO e contact center, che da anni operano in prima linea nella gestione di attività complesse di customer care, assistenza tecnica e supporto amministrativo.

Il dialogo con questi attori ha permesso di comprendere le criticità operative, le sfide organizzative e le prospettive di evoluzione del settore, soprattutto in relazione al processo di trasformazione digitale in atto. Ne è emersa con chiarezza la necessità di un approccio sistemico, in cui le istituzioni pubbliche assumano un ruolo guida nel coordinamento, nel finanziamento e nella strutturazione di percorsi di riconversione professionale che siano realistici, modulabili e coerenti con le esigenze del mercato.

In questo senso, le proposte qui raccolte non rappresentano una visione teorica o astratta, ma intendono essere spunti operativi a disposizione delle istituzioni – a partire dai Ministeri competenti e dalle Regioni maggiormente impattate – per avviare un percorso strutturato e duraturo.

Si tratta di idee progettuali complementari tra loro, che mirano a sistematizzare un processo di transizione già in atto, fornendo strumenti concreti per favorire l'occupabilità dei lavoratori in esubero, sostenere le imprese nei processi di riorganizzazione e, più in generale, contribuire alla costruzione di un'economia del lavoro del settore ivi descritto più inclusiva e resiliente, che guarda a una riqualificazione non solo come un investimento sulla produttività o sull'efficienza, ma un'azione di rilevanza sociale che restituisce dignità e opportunità e in cui l'innovazione tecnologica non diventa sinonimo di esclusione, ma occasione di crescita per tutti.

4.2 "Competenze futuro" per la formazione della figura dell'assistente digitale di prossimità

La formazione è un fattore chiave quando si parla di riqualificazione delle risorse, trattandosi di un investimento fondamentale che aumenta il valore dei lavoratori. Questa prima proposta mira a offrire un percorso

strutturato di formazione, accessibile tramite una piattaforma pubblica digitale con un co-finanziamento pubblico-privato, in grado di facilitare la transizione dei lavoratori di call center a rischio verso la ricollocazione. Infatti, proprio questo bacino di lavoratori – dotato di competenze comunicative, abitudine al contatto con l'utenza e capacità di gestione delle interazioni – rappresenta una risorsa preziosa che, se adeguatamente formata, può essere messa al servizio della transizione digitale del Paese.

La proposta prevede dunque l'attivazione di un percorso di formazione breve, mirata e operativa, progettato per rispondere concretamente ai nuovi bisogni della cittadinanza digitale e per offrire agli operatori in esubero una possibilità reale di riconversione. Il percorso si fonda su tre aree di apprendimento fondamentali.

Si propone un ruolo attivo dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in collaborazione con l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL) e l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP). Questi enti avranno il compito di coordinare lo sviluppo della piattaforma insieme alle aziende coinvolte, la definizione dei percorsi formativi e la supervisione delle attività di monitoraggio e valutazione dell'impatto.

I destinatari sono principalmente gli operatori attualmente impiegati nei call center, inclusi coloro che operano con contratti a termine o in somministrazione, nonché ex-operatori disoccupati da meno di ventiquattro mesi. La priorità sarà data a lavoratori over 40, donne, e coloro che si trovano in situazioni di cassa integrazione o con contratti a rischio. L'iniziativa mira a garantire pari opportunità e inclusione, ponendo particolare attenzione alle categorie più fragili.

Si propone inoltre un percorso formativo da erogarsi attraverso una piattaforma digitale pubblica, denominata provvisoriamente "Competenze Futuro". L'accesso potrebbe avvenire tramite SPID o Carta d'Identità Elettronica, e l'offerta formativa sarà gratuita, flessibile e fruibile sia in modalità asincrona (videolezioni, esercitazioni) sia sincrona (aule virtuali con docenti e tutor). La piattaforma potrebbe inoltre integrare un sistema di micro-certificazioni digitali e *open badge* per attestare le competenze acquisite.

Si ipotizza una formazione incentrata su tre aree:

- La prima area che riguardi le competenze di base sulla Pubblica Amministrazione digitale. In questa fase, i lavoratori acquisiranno familiarità con i principali strumenti e piattaforme digitali utilizzati dai cittadini per interagire con la PA, come SPID, CIE, pagoPA, ANPR, IO e i portali dei servizi comunali e regionali. L'obiettivo è fornire agli operatori la capacità di guidare l'utenza attraverso questi strumenti in maniera chiara ed efficace, contribuendo a renderli più accessibili a tutti.
- La seconda area che sia quella dell'alfabetizzazione normativa di primo livello. Senza entrare in ambiti specialistici, questa parte della formazione mira a dare agli operatori una comprensione basilare delle principali procedure amministrative e delle normative di riferimento più comuni, come il rilascio di certificati, le pratiche anagrafiche, i bonus sociali e i diritti digitali del cittadino. In questo modo, gli operatori potranno orientare gli utenti in modo consapevole e competente, svolgendo un ruolo di mediazione tra cittadino e istituzioni.
- Infine, la terza area formativa potrà riguardare lo sviluppo delle competenze relazionali e dell'empatia digitale, in partnership con aziende che potranno contribuire allo sviluppo dei singoli moduli. L'interazione con i cittadini, soprattutto quando mediata da strumenti tecnologici, richiede la capacità di ascolto, comprensione e adattamento a diversi livelli di alfabetizzazione digitale. Per questo, il percorso includerà moduli specifici volti a rafforzare l'intelligenza emotiva, la capacità di *problem solving* relazionale e la gestione delle conversazioni difficili o con utenti in condizioni di fragilità.

Nel loro insieme, queste tre componenti permetteranno di formare una nuova figura professionale – quella dell'assistente digitale di prossimità – che potrà operare sia in presenza sia a distanza, offrendo un servizio concreto e umano a supporto della digitalizzazione. Inoltre, per garantire l'efficacia della policy, sarebbe ottimale istituire un sistema di monitoraggio che definisca degli indicatori chiave di performance (KPI) che includeranno il tasso di completamento dei corsi, il tasso di transi-

zione lavorativa, e il grado di soddisfazione degli utenti. Il monitoraggio potrebbe essere curato da INAPP, con report trimestrali e aggiornamenti annuali dei contenuti in base all'evoluzione del mercato del lavoro. Il coinvolgimento degli stakeholder, quali sindacati, associazioni datoriali e aziende tecnologiche, sarà poi fondamentale per assicurare una formazione allineata alle reali esigenze del mondo produttivo.

Si propone anche di accompagnare tale progetto con una campagna informativa nazionale al fine di garantire la massima diffusione dell'iniziativa, con il supporto dei centri per l'impiego e canali digitali. L'accesso potrebbe essere facilitato per le categorie svantaggiate con un servizio di tutoraggio personalizzato. Si propone di avviare una prima fase pilota entro sei mesi in tre regioni (Calabria, Sicilia e Puglia), con un'estensione nazionale prevista entro un anno, per cui si stima una formazione di almeno 50.000 operatori entro tre anni.

Si ipotizza che il progetto potrebbe essere co-finanziato dal Fondo Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, con il co-finanziamento del Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+). Si propone inoltre di introdurre strumenti di sostegno diretto, come crediti d'imposta per le imprese che incentivano la partecipazione dei propri dipendenti e voucher formativi individuali destinati ai lavoratori in cassa integrazione o disoccupati da meno di 24 mesi, individuando una soglia massima per beneficiario.

4.3 Un partenariato pubblico-privato tra Stato e aziende coinvolte per un modello operativo sostenibile: descrizione e possibile progetto pilota

Come descritto in precedenza, la riconversione dei call center rappresenta una sfida strategica che richiede l'attivazione di sinergie tra settore pubblico e privato. In questo contesto, un modello di partenariato pubblico-privato potrebbe offrire una risposta concreta e sostenibile alla ne-

cessità di trasformare una realtà spesso caratterizzata da precarietà, bassa qualificazione e limitate prospettive di carriera in un settore dinamico, orientato all'innovazione, alla qualità del lavoro e alla creazione di valore per il sistema economico. Nel modello ipotizzato, il settore pubblico – rappresentato da Ministeri competenti, Agenzie per le politiche attive, Enti di formazione accreditati e Autorità locali – avrebbe il compito di definire il quadro normativo, allocare le risorse finanziarie, garantire l'accesso equo e trasparente ai programmi di riconversione e supervisionare l'intero processo. Il settore privato, invece, comprenderebbe imprese di BPO e contact center, società tecnologiche, aziende che necessitano di servizi di customer service avanzato e operatori della formazione professionale, con il compito di contribuire con know-how, tecnologie, opportunità di inserimento lavorativo e co-finanziamento.

Dal punto di vista formativo, le aziende coinvolte potrebbero mettere a disposizione il proprio know-how consolidato nella gestione di grandi volumi di interazioni con l'utenza, nella formazione operativa degli operatori di front line, e nella strutturazione di processi orientati alla customer experience. Questo patrimonio di competenze può essere trasferito e adattato per la costruzione di percorsi di upskilling mirati, realizzati in collaborazione con enti pubblici di formazione, università e centri di competenza digitale.

La singola azienda potrà contribuire allo sviluppo di moduli specifici su aspetti operativi fondamentali per l'assistenza digitale – come la gestione delle chiamate multicanale, l'orientamento tra portali della PA, l'interazione empatica con il cittadino, l'uso di software CRM applicati al contesto pubblico – e offrire supporto logistico per la realizzazione di corsi online e in presenza.

Questa funzione formativa può essere svolta anche attraverso la creazione di academy interne, cofinanziate con fondi pubblici come, ad esempio, il Fondo Nuove Competenze, di recente rifinanziato, e in grado di accompagnare i lavoratori in un vero e proprio percorso di transizione professionale, con una soluzione di continuità rispetto alla loro esperienza pregressa.

Dal punto di vista economico, l'azienda potrebbe contribuire in più modi. Innanzitutto, potrebbe cofinanziare i percorsi di formazione dei lavoratori in esubero attraverso strumenti di flessibilità contrattuale o fondi interprofessionali, partecipando attivamente alla costruzione di una nuova occupabilità.

In secondo luogo, potrebbe investire in tecnologie e infrastrutture condivise – come software intelligenti, strumenti di interazione remota, sistemi di tracciamento e analisi delle richieste – che possano essere messe a disposizione del progetto pubblico, che vedano un'integrazione con l'ecosistema dei servizi digitali nazionali.

È essenziale che vi sia non solo una visione strategica, ma anche un vero e proprio "business plan", che quantifichi i costi, definisca i passaggi operativi, stimi l'impatto sul piano occupazionale e sociale, e includa un caso pilota come primo laboratorio di sperimentazione.

Stima dell'impatto e dimensionamento del caso pilota

In Italia, si stimano oltre 13 milioni di cittadini a rischio di esclusione digitale, di cui circa 5 milioni nel Sud Italia. Il caso pilota potrebbe concentrarsi su tre regioni del Mezzogiorno (es. Sicilia, Calabria, Basilicata) per testare il modello in territori ad alta vulnerabilità digitale.

Fabbisogno di operatori

Secondo stime sindacali e aziendali, in Italia vi sono migliaia di lavoratori di call center potenzialmente a rischio esubero nei prossimi 2-3 anni. Il caso pilota potrebbe coinvolgere 500 lavoratori nella prima fase. Si stima 1 assistente digitale ogni 2.500 cittadini digitalmente fragili. Per 1 milione di cittadini target nel pilota, occorrerebbero circa 400 operatori.

Passaggi operativi previsti

1. **Censimento e mappatura dei territori:** individuazione dei Comuni con maggiore esclusione digitale e analisi dei fabbisogni locali.
2. **Selezione del personale da riqualificare:** accordo con aziende BPO,

mappatura delle competenze e adesione volontaria dei lavoratori interessati.

3. **Costruzione dell'offerta formativa:** definizione dei moduli didattici, selezione dei docenti e sviluppo dei contenuti su piattaforma, in raccordo con le istituzioni formative e gli enti coinvolti (ANPAL, INAPP, ecc.).
4. **Attivazione dell'Academy:** avvio dei corsi intensivi (4–5 mesi) sulla piattaforma "Competenze Futuro" precedentemente descritta.
5. **Avvio degli sportelli fisici e virtuali:** dislocazione presso biblioteche, farmacie, municipi e integrazione con i Punti Digitale Facile già operativi, per valorizzare le sinergie; possibilità di erogare il servizio anche in modalità remota.
6. **Monitoraggio e valutazione:** definizione di indicatori di efficacia, qualità del servizio e impatto occupazionale, con aggiornamenti periodici.

Il progetto pilota potrebbe fungere da base per una politica pubblica più strutturata e sostenibile, capace di coniugare occupazione, innovazione e inclusione. L'obiettivo non è solo quello di affrontare una crisi settoriale, ma di sfruttare l'occasione per costruire un nuovo welfare digitale di prossimità, in cui pubblico e privato collaborano per generare impatto.

4.4 Il Numero Unico Digitale Facile per l'Assistenza ai Cittadini

Tenuto conto degli scenari descritti in precedenza, l'istituzione di un "Numero Unico Digitale Facile" per l'assistenza ai cittadini" – in cui inserire la nuova figura lavorativa dell'assistente digitale di prossimità – rappresenterebbe il punto di incontro tra le due proposte sovra descritte, rappresentando una misura strategica per garantire equità nell'accesso ai servizi digitali, ridurre il divario digitale e semplificare la

relazione tra cittadino e Stato. Parallelamente, tale iniziativa potrebbe diventare una leva occupazionale di grande impatto, offrendo una concreta opportunità di riconversione professionale ai lavoratori attualmente in esubero.

A tal fine, si propone la creazione di un servizio pubblico integrato – facilmente accessibile tramite un numero telefonico nazionale, un canale chat, e assistenza video – in grado di fornire supporto tecnico, informativo e formativo a tutti i cittadini residenti e domiciliati in Italia, con particolare tutela verso persone con disabilità o fragilità digitali, su tutti i principali servizi digitali della PA: SPID, CIE, pagoPA, fascicolo sanitario elettronico, piattaforme scolastiche, anagrafe nazionale, portali INPS e Agenzia delle Entrate, solo per citarne alcuni.

L'elemento innovativo e sociale della proposta risiede nel fatto che il personale impiegato nel Numero Unico Digitale Facile sarà composto prioritariamente da lavoratori dei call center in uscita o a rischio esubero, i quali verranno formati, riqualificati e reimpiegati per diventare i c.d. assistenti digitali di prossimità.

Questo percorso potrebbe essere realizzato attraverso una piattaforma pubblica nazionale di formazione – già in parte anticipata nei programmi PNRR e nei progetti di politiche attive – la cosiddetta Competenze Futuro, che offrirà moduli specifici su competenze digitali di base e avanzate, soft skills, assistenza clienti, comunicazione pubblica e normativa digitale.

La proposta è di affidare la governance del progetto a un partenariato pubblico-privato, con la partecipazione dei Ministeri competenti (MIMIT, Min. Lavoro, Min. PA, Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri), le Regioni, gli enti formativi accreditati, le grandi aziende ICT e le imprese di call center.

Le aziende private parteciperanno alla co-progettazione dei percorsi formativi e potranno contribuire alla gestione tecnica e operativa del sistema di assistenza, secondo un modello di outsourcing supervisionato e controllato.

Dal punto di vista operativo, il Numero Unico Digitale Facile potrebbe

essere gestito su base multicanale e multilingua, con operatori distribuiti su tutto il territorio nazionale in modalità sia on-site che in smart working, garantendo flessibilità e inclusività, accompagnato da una piattaforma che dovrà integrare un set di funzionalità essenziali per garantire un servizio efficiente, sicuro e orientato al cittadino, abbracciando le migliori pratiche del settore dei contact center e delle tecnologie digitali. Dovrà offrire dunque, un ecosistema digitale integrato e modulare, progettato secondo i principi dell'usabilità, dell'accessibilità e della centralità del cittadino.

Gestione Operatori e Flussi di Lavoro

Per assicurare l'operatività fluida e l'efficienza del servizio, sono necessari strumenti che supportino l'organizzazione e la performance del personale[29].

- *Onboarding e gestione turnazioni:* Strumenti per l'inserimento rapido degli operatori, la pianificazione delle turnazioni e la gestione della disponibilità, anche considerando la necessità di flessibilità del personale proveniente da contesti di esubero;
- *Tracciamento attività e KPI:* Monitoraggio dettagliato delle interazioni, tempi di gestione delle pratiche e indicatori di performance individuali e di team, essenziale per la valutazione dell'impatto del progetto;
- *Formazione e aggiornamento continuo:* Moduli integrati per la formazione degli operatori su nuove procedure PA e funzionalità della piattaforma, cruciale per l'upskilling delle risorse.

Gestione delle Relazioni con il Cittadino (CRM)

Il sistema di *Citizen Relationship Management* (CRM) sarà il cuore della piattaforma, permettendo una gestione centralizzata e personalizzata delle interazioni con i cittadini e delle loro pratiche.

[29] Intervista qualitativa di Fondazione Magna Carta ad Andrea Lubian, CEO Konecta Italy.

- *Anagrafiche cittadini:* Gestione sicura e conforme al GDPR delle informazioni dei cittadini e dello storico delle loro interazioni. L'adozione di un sistema di *Citizen Relationship Management* (CRM) è una scelta strategica per gli enti pubblici per migliorare le relazioni con i cittadini e digitalizzare i servizi;
- *Tracciamento richieste e pratiche:* Un sistema integrato per la registrazione, categorizzazione e monitoraggio dello stato di ogni richiesta del cittadino, dalla fase iniziale alla risoluzione. Questo permette una vista completa dei dati e dei processi per ciascun utente;
- *Workflow di escalation:* Funzionalità per l'inoltro automatico o manuale delle richieste complesse o irrisolte verso gli uffici competenti della Pubblica Amministrazione, con tracciamento dello stato dell'escalation, essenziale per garantire la risoluzione delle pratiche;
- *Banca dati della conoscenza (Knowledge Base):* Repository centralizzato di risposte a domande frequenti, procedure, modulistica e normative, consultabile dagli operatori e dai cittadini, per garantire coerenza e rapidità nelle risposte, arricchita da strumenti di *Generative AI* che restituiscono risposte sintetiche e contestualizzate, semplificando la ricerca di informazioni.

Routing Intelligente delle richieste

Per ottimizzare i tempi di risposta e la qualità del servizio, la piattaforma dovrà disporre di meccanismi avanzati per l'instradamento delle richieste.

- *Smistamento basato su AI:* Algoritmi per indirizzare le richieste per tema, complessità, priorità, lingua o specializzazione dell'operatore, ottimizzando i tempi di attesa e la risoluzione;
- *Code di gestione personalizzabili:* Definizione di code di attesa per diverse tipologie di richieste, di richiedenti o di Enti PA.

Interfaccia omnicanale

Per garantire un supporto accessibile e flessibile, la piattaforma

dovrà offrire molteplici canali di comunicazione, inclusi strumenti di collaborazione avanzati per il supporto remoto, pur considerando la particolare utenza che utilizzerà il servizio, poco avvezza all'utilizzo della tecnologia. Per tale motivo, tutte le interfacce di accesso al servizio e le procedure, dovranno essere le più semplici possibile e dovranno evitare la necessità di attività (es. installazione di software), sui device dei cittadini.

- *Accesso versatile:* Possibilità per i cittadini di interagire tramite telefono, chat testuale, videochiamata e strumenti di web collaboration (es. condivisione schermo, co-browsing), email e, in futuro, canali social. L'utilizzo di più canali di accesso è una priorità per le amministrazioni pubbliche al fine di permettere al cittadino, di utilizzare il canale a lui più utile;
- *Integrazione con sportelli fisici:* Supporto per operatori virtuali in desk fisici (presso comuni, farmacie, biblioteche) per una presenza capillare sul territorio, come previsto dal progetto;
- *Presenza fisica assistita digitalmente:* integrazione con sportelli fisici dotati anche di operatori virtuali o facilitatori digitali, per assicurare una copertura capillare sul territorio.

Integrazione con sistemi di AI Generativa

L'integrazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale generativa è strategica per potenziare l'efficienza degli operatori e migliorare l'esperienza del cittadino, sia in tempo reale che per la gestione delle richieste fuori orario.

- Supporto in tempo reale per gli operatori: Assistente AI che suggerisce risposte, documenti e procedure pertinenti durante l'interazione con il cittadino, aumentando l'efficacia dell'assistenza fornita;
- Analisi semantica e *sentiment analysis*: Analisi delle conversazioni per comprendere l'intento del cittadino, rilevare il suo stato d'animo e migliorare la qualità del servizio;
- Chatbot e assistenti virtuali: Per gestire il contatto durante gli orari di

chiusura del servizio e prenotare una successiva richiamata da parte di un operatore del servizio.

Integrazione con Sistemi PA

La capacità di interfacciarsi con i sistemi della Pubblica Amministrazione è cruciale per la fluidità delle operazioni, consentendo sia lo scambio di dati che l'utilizzo di strumenti specifici delle PA per la gestione delle pratiche.

- *API standardizzate:* Interfacce di programmazione applicativa per una connessione sicura e fluida con i principali sistemi della PA, dove disponibili, quali ad esempio ANPR per dati anagrafici, INPS per pratiche previdenziali, sistemi comunali per appuntamenti/protocollo, in linea con gli obiettivi di interoperabilità del Piano Triennale AgID;
- *Applicativi Web:* Accesso tramite applicativi Web specifici per l'inserimento ed il monitoraggio delle richieste, come ad esempio il sistema Web messo a disposizione dall'INPS alle Pubbliche Amministrazioni. Tali sistemi devono garantire una gestione sicura degli accessi ai dati e servizi della PA da parte degli operatori.

In tale prospettiva, si potrebbe anche prevedere il coinvolgimento di Invitalia quale soggetto in grado di gestire, per conto dell'amministrazione competente (ad esempio il Dipartimento per la Trasformazione Digitale), la gara per l'affidamento del servizio alle imprese del settore con personale in esubero.

Invitalia potrebbe inoltre assicurare un supporto tecnico-amministrativo qualificato, garantendo la corretta esecuzione del progetto secondo le regole di attuazione della policy e la sostenibilità giuridico-economica dell'intervento.

Reportistica & Monitoraggio Avanzato

Un sistema robusto di reportistica e monitoraggio è indispensabile per valutare le performance del servizio, identificare aree di miglioramento e supportare decisioni strategiche.

- *Cruscotti personalizzabili:* Dashboard per Enti Pubblici e soggetti erogatori con metriche su volumi di contatto, tempi di risoluzione, soddisfazione utenti, tipi di richieste, performance degli operatori, come indicato nel progetto per il monitoraggio e i KPI;
- *Analisi predittiva:* Strumenti per prevedere i picchi di richieste e ottimizzare l'allocazione delle risorse;
- *Strumenti di analisi basati su AI:* per intercettare le richiesrte ed i bisogni dei cittadini, le problematiche del servizio e le aree di miglioramento dello stesso.

Gestione della Privacy e Sicurezza

La protezione dei dati dei cittadini e la sicurezza delle informazioni sono priorità assolute e la piattaforma dovrà implementare le più rigorose misure di sicurezza e conformità normativa.

- *Conformità GDPR:* Assicurare il pieno rispetto del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati;
- *Logging e audit trail:* Registrazione dettagliata di tutte le operazioni per scopi di audit e conformità;
- *Controlli di accesso granulari:* Definizione di ruoli e permessi per garantire l'accesso ai dati solo al personale autorizzato;
- *Crittografia dei dati:* Protezione delle informazioni sensibili sia *in transit* che *at rest*.

Possibile remunerazione e coinvolgimento delle risorse

Per quanto riguarda la remunerazione dei lavoratori, ogni ora di attività svolta dagli operatori impiegati nel progetto sarà remunerata secondo quanto previsto dalle tabelle ministeriali relative al CCNL delle Telecomunicazioni, profili di customer care, aggiornate all'anno di riferimento. A tale valore orario sarà applicata una maggiorazione fissa del +10%, a compensazione del grado di specializzazione aggiuntiva richiesto (es. conoscenze normative PA, strumenti digitali, competenze trasversali).

Il progetto è prioritariamente rivolto alle risorse in esubero nel settore dei contact center, formalmente certificate e riconosciute nell'ambito dei tavoli sindacali, con l'obiettivo di favorire il reimpiego e la riqualificazione professionale attraverso attività a impatto sociale. Le aziende e i bacini di riferimento individuati includono attualmente[30]:

Azienda	**N. risorse**	**Sedi coinvolte**
Abramo	81	Cosenza, Catanzaro, Crotone, Palermo
Almaviva	492	Roma, Milano, Napoli, Palermo, Catania
Callmat	360	Matera
Nethex	58	Napoli
Network C	186	Molfetta, Crotone
Mics	150	Catania
Koinè	40	Varie sedi nazionali (diffuse)
Konecta	690	Genova, Livorno, Palermo, Cosenza, Crotone, Ivrea, Verona, Torino

Possibile ruolo di INPS come ente pubblico già strutturato nel sistema italiano

Un veicolo pubblico adeguato per assegnare e gestire operativamente le attività previste dal progetto, su base nazionale e in relazione egli esuberi certificati, potrebbe essere individuato tra le strutture pubbliche esi-

[30] Sara Tirrito, "La crisi dei call center: duemila posti a rischio. 'Il ruolo dell'IA? Un alibi, le aziende ormai non rispondono ai clienti che spendono poco'", Il Fatto Quotidiano, 3 giugno 2025.

stenti, già dotate di competenze, infrastruttura normativa e capacità operativa, come potrebbe essere l'INPS.

L'INPS, in quanto uno degli enti pubblici più capillarmente presenti e strutturati del sistema italiano, rappresenta un veicolo istituzionale particolarmente adatto per assegnare, coordinare e gestire operativamente le attività previste dal progetto del Numero Unico Digitale Facile. La sua natura di ente nazionale, la dotazione normativa, le competenze consolidate nella gestione di servizi digitali rivolti ai cittadini e la presenza su tutto il territorio italiano lo rendono un attore chiave e credibile per dare concretezza e scalabilità all'iniziativa.

L'INPS, infatti, dispone già oggi di infrastrutture tecnologiche robuste, sportelli fisici diffusi, canali di contatto digitali e telefonici avanzati, e ha sviluppato nel tempo un'esperienza significativa nella gestione di servizi complessi a elevata domanda da parte dell'utenza (basti pensare alla gestione dell'assegno unico, dei bonus, del reddito di cittadinanza, delle pensioni, o dei servizi per imprese e lavoratori). La sua capacità operativa è dimostrata dalla gestione quotidiana di milioni di interazioni, e dalla flessibilità dimostrata anche durante emergenze come la pandemia, dove ha saputo rapidamente potenziare i propri canali digitali e telefonici.

Inoltre, l'INPS è già coinvolto direttamente nella gestione degli ammortizzatori sociali e dei fondi per la formazione e la riconversione professionale (come il Fondo Nuove Competenze o i programmi GOL), e potrebbe quindi svolgere un ruolo strategico nell'intercettare e gestire gli esuberi certificati nel settore dei call center, favorendone un reimpiego attivo e sostenibile nei nuovi servizi pubblici digitali di prossimità. Grazie alla sua conoscenza dei dati previdenziali e occupazionali, l'INPS è in grado di mappare i lavoratori a rischio e in sinergia con le aziende coinvolte, potrebbe accompagnare queste figure professionali nel percorso di riconversione e riqualificazione. L'ente potrebbe, inoltre, fungere da cabina di regia nazionale, coordinando le attività con le Regioni, i Comuni, le aziende di BPO e telecomunicazioni, e le istituzioni centrali (come il Dipartimento

per la Trasformazione Digitale o il Ministero del Lavoro), garantendo trasparenza, accountability e monitoraggio continuo dei risultati.

Da un punto di vista normativo, l'INPS già opera su mandato pubblico per la gestione di funzioni strategiche, e può essere agevolmente incaricato attraverso un atto regolatorio (legge, decreto o protocollo d'intesa interistituzionale) a farsi promotore o facilitatore di questo nuovo servizio, inserendolo nel più ampio quadro dell'inclusione digitale e dell'innovazione dei servizi pubblici.

Sportelli digitali assistiti e nuova cultura della cittadinanza digitale

Accanto alla componente tecnologica del servizio – centralini intelligenti, assistenza online, chatbot – si propone la creazione di una rete fisica di "sportelli digitali assistiti" dislocati nei Comuni, nelle biblioteche, nelle farmacie o in altri spazi pubblici. In questi luoghi, i cittadini potranno interagire con operatori formati appositamente per fornire supporto digitale personalizzato, anche attraverso postazioni video, terminali semplificati e strumenti accessibili. Non si tratta solo di "aiuto tecnico", ma di un'esperienza di accompagnamento gentile, costruita su empatia, ascolto e fiducia.

Questi sportelli, supportati dal Numero Unico Digitale Facile, rappresentano un punto di contatto concreto e rassicurante, in grado di superare la barriera della sfiducia e dell'isolamento. Il progetto, quindi, non si limita a offrire un servizio: promuove una nuova cultura della cittadinanza digitale, in cui l'inclusione non è un'eccezione ma una condizione di partenza.

In questo contesto vale la pena menzionare uno dei progetti più significativi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): la Rete dei servizi di facilitazione digitale, un'iniziativa che punta a costruire un'infrastruttura sociale capillare per aiutare i cittadini a orientarsi e utilizzare con sicurezza le tecnologie digitali.

Il cuore del progetto è stata la creazione dei Punti Digitale Facile: presidi fisici distribuiti su tutto il territorio nazionale, pensati per offrire sup-

porto gratuito, formazione e accompagnamento personalizzato nell'uso del digitale. Questi punti sono ospitati in spazi pubblici come biblioteche, municipi, scuole, centri per l'impiego, ma anche in sedi del Terzo Settore e realtà del volontariato locale, per essere il più possibile vicini alle persone e facilmente raggiungibili.

All'interno dei Punti Digitale Facile operano i facilitatori digitali, figure appositamente formate per accogliere i cittadini, ascoltare i loro bisogni e guidarli passo passo. Il loro ruolo è fondamentale: non si limitano a spiegare come si usa un'app o come si fa una procedura online, ma aiutano le persone a diventare più autonome, consapevoli e fiduciose nell'utilizzo delle tecnologie. Dai servizi digitali della Pubblica Amministrazione (come SPID, PagoPA, Fascicolo Sanitario Elettronico) fino all'uso quotidiano dello smartphone, della posta elettronica o di una piattaforma per videochiamate, ogni cittadino può trovare supporto su misura.

L'obiettivo è ambizioso: raggiungere e formare almeno 2 milioni di cittadini entro il 2026, promuovendo competenze digitali di base e contrastando l'esclusione digitale. Per farlo, il progetto ha previsto l'attivazione di almeno 3.000 punti di facilitazione in tutta Italia, distribuiti in modo equilibrato tra le Regioni, con una particolare attenzione ai territori più fragili, alle aree interne e alle fasce sociali più vulnerabili.

La rete è stata sostenuta con fondi del PNRR, in particolare con la Misura 1.7.2 della Missione 1, e si basa su una forte collaborazione tra il Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio, le Regioni, i Comuni, gli enti pubblici e privati e il mondo del Terzo Settore. È proprio questa alleanza tra istituzioni e società civile a rappresentare uno dei punti di forza del progetto: la digitalizzazione non è vista solo come innovazione tecnologica, ma come inclusione sociale e cittadinanza attiva.

Accanto all'attività nei presidi fisici, il progetto mette a disposizione anche strumenti online e materiali di autoapprendimento, in modo che

ciascuno possa proseguire il proprio percorso formativo anche da casa, in autonomia.

I primi risultati[31] sono già visibili: Al termine di maggio 2025, la rete ha già attivato oltre 3.000 Punti Digitale Facile, raggiungendo quindi la platea territoriale prevista dal PNRR. Lo stesso mese, hanno ricevuto servizi circa 1 milione di cittadini, pari a circa il 50% del target nazionale fissato a 2 milioni entro il 30 giugno 2026.

Il modello operativo punta alla sostenibilità territoriale: alcune Regioni – già vicine al 100% del proprio obiettivo – stanno valutando di mantenere attiva la rete anche oltre giugno 2026, usando risorse proprie o altri strumenti pubblici per assicurare la continuità dei servizi.

A oggi (luglio 2025), la Rete dei Punti Digitale Facile mostra un avanzamento significativo verso gli obiettivi del PNRR, con alcune regioni – come Basilicata e Puglia – già pienamente allineate, mentre la media nazionale ha raggiunto circa metà del target. L'implementazione cresce in modo disomogeneo, ma il modello si conferma flessibile, capillare e orientato all'inclusione sociale. L'avanzamento è supportato anche da iniziative complementari come il bando "Dritti al Punto", pensato per potenziare la formazione in sede, e da strategie locali che favoriscono la sostenibilità oltre il termine ufficiale del progetto.

L'interazione tra cittadini e PA, in questo modello, non è più solo una questione di efficienza amministrativa, ma diventa relazione di cura e responsabilità pubblica. Grazie al coinvolgimento di operatori umani, digitalmente competenti e formati alla comunicazione empatica, sarà possibile restituire un volto umano alla trasformazione digitale, rafforzando il senso di fiducia nelle istituzioni e la consapevolezza dei propri diritti digitali.

---

[31] Per maggiori info sui dati del progetto, si rimanda all'Informativa riservata alle Regioni e alle Province Autonome (Soggetti Attuatori della Misura M1C1-1.7.2 del PNRR) per la prosecuzione delle attività dei Punti Digitale Facile, dopo il raggiungimento del target PNRR: https://assets.innovazione.gov.it/1752244315-informativa_punti_digitale_facile11-07-2025-signed.pdf

Questa rete, già collaudata, potrebbe diventare un'infrastruttura pubblica permanente al servizio della cittadinanza, proprio come i consultori sanitari o i centri per l'impiego: luoghi facilmente accessibili, dove chiunque – indipendentemente da età, titolo di studio o condizione economica – possa ricevere assistenza digitale, aggiornamento sulle competenze o semplicemente supporto per interagire con servizi online.

Nel medio periodo, la rete potrebbe estendere il suo raggio d'azione: non solo alfabetizzazione digitale di base, ma anche educazione alla cittadinanza digitale, sicurezza online, competenze trasversali per il lavoro, e supporto all'accesso all'intelligenza artificiale generativa. Potrebbe diventare un punto di riferimento per i servizi digitali più avanzati della Pubblica Amministrazione, contribuendo a ridurre il divario tra innovazione tecnologica e capacità delle persone di beneficiarne. La vera sfida, infatti, è quella trasformare una sperimentazione riuscita in una politica pubblica stabile, accessibile e vicina alle persone.

Conclusioni

Nel volgere di pochi lustri, la modernizzazione digitale ha assunto i tratti d'una nuova rivoluzione industriale. Silenziosa e diffusa, penetrante e invisibile, destinata a ridefinire non soltanto il modo in cui lavoriamo e comunichiamo, ma la stessa sostanza del legame che unisce cittadini e istituzioni. In Italia, tale rivoluzione si accompagna a una condizione peculiare: l'insufficienza delle competenze digitali di una parte consistente della popolazione, l'esposizione di interi settori occupazionali al rischio di obsolescenza e la fragilità delle aree interne e periferiche. Tutto ciò non costituisce soltanto un limite, ma un banco di prova politico e culturale.

L'indagine di Fondazione Magna Carta ha inteso mostrare come, in questo scenario, la "transizione intelligente" rappresenti non già un'opzione, ma una necessità per il Paese: intelligente perché guidata dalla "ragione pubblica", dalla lungimiranza strategica, dalla capacità di legare il progresso tecnologico all'inclusione sociale. Una transizione che non si arresti alle infrastrutture e agli algoritmi, ma si traduca in un nuovo patto di cittadinanza.

Si è osservata la centralità crescente dei servizi pubblici digitali, ormai divenuti la porta quotidiana d'accesso a diritti fondamentali: la salute, la previdenza, la mobilità, la stessa identità anagrafica. Ma a fronte di questa centralità, si staglia il rischio che milioni di italiani — anziani, persone a bassa scolarizzazione, stranieri, disabili — restino esclusi, esposti a un'involontaria forma di cittadinanza dimezzata.

Il *digital divide* non è un mero divario tecnico: è un fossato sociale, che minaccia di separare il Paese in due metà asimmetriche.

Parallelamente, si è considerato il futuro del settore dei "contact center" e del BPO: un comparto non sempre protagonista del dibattito pub-

blico, ma che occupa decine di migliaia di lavoratori, prevalentemente donne, soprattutto nel Mezzogiorno.

Un settore che ha offerto reddito, stabilità relativa, possibilità di conciliazione, ma che oggi si trova stretto tra la morsa dell'automazione e le delocalizzazioni. Qui il rischio non è solo economico, ma sociale: la perdita di un lavoro di massa che ha costituito per intere comunità un presidio di coesione.

Il nesso che la ricerca ha individuato è chiaro: congiungere due fragilità (il divario digitale dei cittadini e la precarietà di un settore occupazionale) per farne un'unica opportunità. Così, la forza lavoro dei contact center può essere riqualificata e divenire il volto umano della trasformazione digitale; così, la cittadinanza più debole può trovare, nella relazione con un operatore preparato, la chiave per accedere ai propri diritti.

Su questa base, il lavoro ha delineato quattro assi di policy: la proposta del Numero Unico Digitale Facile; la necessità di una politica pubblica strutturata per la riconversione dei lavoratori; l'istituzione di un programma nazionale di formazione, "Competenze Futuro", volto a creare figure di tutoring e assistenza "di prossimità"; la promozione di partenariati pubblico-privati per un modello operativo sostenibile. Il primo asse, corroborato da un progetto operativo dettagliato, rappresenta il cuore della nostra proposta di transizione intelligente: non un call center tradizionale, ma una "infrastruttura di cittadinanza". Una piattaforma in grado di integrare voce, chat, video, *co-browsing*; di instradare le richieste con l'ausilio dell'intelligenza artificiale; di garantire sicurezza e tracciabilità; di collegarsi agli sportelli fisici disseminati nei comuni, nelle farmacie, nelle biblioteche. Un sistema che non sostituisce, ma accompagna, che non sottrae, ma restituisce fiducia.

Il Numero Unico, con la sua articolazione in fasi progressive e la sua governance multilivello, dimostra che l'Italia può dotarsi di una politica pubblica in grado di unire efficienza e solidarietà. L'inclusione non è un auspicio. L'inclusione è programmazione, misurabilità, verificabilità, attraverso indicatori di qualità e impatto sociale: tempi di risposta, grado

di soddisfazione, incremento delle pratiche digitali completate, ma anche percentuale di over-65 raggiunti, di donne riqualificate, di territori interni serviti.

Le conclusioni a cui giunge questa ricerca sono dunque un invito e un monito. Un invito a pensare la trasformazione digitale come politica di cittadinanza attiva, fondata sul riconoscimento del capitale umano e sulla coesione sociale. Un monito contro la tentazione di ridurre la digitalizzazione a mera ingegneria tecnica, dimenticando che senza inclusione essa diviene fattore di esclusione.

Le "aree fragili" del nostro Paese, in particolare, devono diventare officine di innovazione sociale; i lavoratori a rischio, attori protagonisti di una nuova infrastruttura pubblica; i cittadini più deboli, destinatari di un'attenzione vera e concreta. Non si tratta di rincorrere il futuro, ma di orientarlo: di fare della transizione digitale non un destino subìto, ma un disegno intelligente, equo, condiviso.

In un tempo in cui le tecnologie sembrano correre più veloci della politica, la vera sfida è restituire alle istituzioni il proprio primato: guidare i processi di transizione, dare una direzione al Paese. La "transizione intelligente", così come delineata nella ricerca, non è altro che questo: la riaffermazione che il progresso, per essere tale, deve servire all'uomo, e non viceversa. È in questa prospettiva che le proposte maturate in queste pagine possono offrire all'Italia non solo un modello operativo, ma una visione: un Paese in grado di essere più digitale e insieme più giusto, più moderno e insieme più coeso, più tecnologico e insieme più umano.

Bibliografia essenziale

Per un'analisi del settore si rimanda al *Manifesto per la Crescita Digitale dell'Italia* promosso da Asstel (2025) e al *Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia 2024*, pubblicato da Asstel-Assotelecomunicazioni con il supporto degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano. Ancora, la Memoria Asstel-Telecomunicazioni, audizione nell'ambito dell'esame delle proposte di legge (C. 579, C. 1316, C. 2040, C.2045, C. 2062, C. 2081) recanti "Modifiche alla legge 11 gennaio 2018, n. 5, e altre disposizioni in materia di organizzazione e funzionamento dei call center, di formazione del personale, di tutela dell'occupazione e di protezione dei consumatori", Camera dei Deputati, 5 febbraio 2025. Anche le Memorie depositate in sede d'esame della pdl AC 1316, presso le Commissioni IX e X della Camera dei Deputati, Assocall e Assocontact.

E poi, *Il Lavoro domani*, Libro bianco ICT, Assinter 2025; Boris Najafov, *Your Call is Important to Us: a beginner's guide to che contact center and customer experience technologies*, 2020; Brad Cleveland, *Contact Center Management on Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Experience*, 2019.

Per un approfondimento sulle normative attuali del settore, Comunicati stampa dei tavoli di lavoro di Ministero delle Imprese e del Made in Italy e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; "Modifiche alla Legge 11 gennaio 2018, n. 5, e altre disposizioni in materia di organizzazione e funzionamento dei call center, di formazione del personale, di tutela dell'occupazione e di protezione dei consumatori" (AC 1316), Longi ed altri.

Per un'analisi sulla trasformazione digitale del Paese, si veda il *Rapporto dell'Osservatorio sulla Trasformazione Digitale*, The European House Ambrosetti e Fondazione IBM 2024, e il Rapporto dell'*Observatory on Women's Empowerment*, realizzato da The European House Ambrosetti e

TEHA Group nel 2024. Anche, *Il Digitale in Italia. Mercati, dinamiche, policy*, Anitec-Assinform 2024.

Per un'analisi sulle disparità occupazionali e territoriali, Gaetano Quagliariello, *La società calda. Dall'Italia che deve crescere, una proposta per il Paese*, Rubbettino 2022 e *Per una Primavera demografica*, Fondazione Magna Carta 2023. Per un'analisi del rapporto tra intelligenza artificiale e produttività del lavoro, infine, Rossana Arcano, Alessio Capacci, Giampaolo Galli e Andrea Loreggia, *Intelligenza artificiale, produttività e il futuro del lavoro*, OCPI, 2 aprile 2024; anche il recente *Intelligenza artificiale e mercati del lavoro*, Quaderni del CNEL, n. 21, 2024. Per una analisi sull'impatto che la IA potrebbe avere su alte, medie e basse qualifiche, Ernst Ekkehard, Rossana Merola, Daniel Samaan, *The economics of artificial intelligence: Implications for the future of work*, ILO 2018.

Una transizione intelligente per una società coesa

La trasformazione digitale sta ridefinendo in profondità il rapporto tra cittadini, istituzioni e lavoro. Affrontarla senza avere una visione complessiva della transizione in atto vuol dire esporsi al rischio di nuove esclusioni, che colpiscono tanto i soggetti più vulnerabili quanto i territori già segnati da fragilità economiche e sociali. Questa ricerca, realizzata dalla Fondazione Magna Carta con il contributo non condizionato di WindTre S.p.A., analizza le implicazioni della digitalizzazione dei servizi pubblici e le trasformazioni in atto nel settore dei *contact center*, collocandole entro un più ampio quadro di coesione territoriale e sociale. Il volume propone una prospettiva di *transizione intelligente*, nella quale l'innovazione tecnologica si accompagna a politiche attive per il lavoro, all'inclusione digitale e alla valorizzazione del capitale umano, inteso come infrastruttura civica essenziale per una modernizzazione sostenibile e responsabile del nostro Paese.

www.fondazionemagnacarta.it