

LAVORANDO NEI CALL CENTRE
IL CASO DELLE FILIPPINE

CAMPAGNA INTERNAZIONALE “DECENT WORK, DECENT LIFE”

**Dipartimento internazionale
e politiche dell’Unione Europea**



CONGRESSO CGIL LOMBARDIA
17-18 MARZO 2010
MalpensaFiere Via XI Settembre Busto Arsizio (VA)

guardaoltre.it



Jobs Jobs Jobs, Lavoro Dignitoso per lo sviluppo

Jobs, Jobs, Jobs è un progetto triennale finanziato dall'UE e centrato sul ruolo del Lavoro Dignitoso per lo sviluppo e l'eliminazione della povertà.

Il Lavoro Dignitoso è un concetto elaborato dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e ha il sostegno di sindacati, ONG ed altre organizzazioni della società civile. Esso unisce la quantità del lavoro offerto (il numero di posti di lavoro creati) e la sua qualità (condizioni di lavoro). Gli obiettivi principali del Lavoro Dignitoso sono la creazione di occupazione, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la protezione e il dialogo sociali.

Attualmente il Lavoro Dignitoso viene riconosciuto come la via d'uscita dalla povertà per milioni di persone.

Non ogni lavoro è un buon lavoro. La metà dei lavoratori del mondo guadagna meno di due dollari al giorno, ha condizioni lavorative precarie, o non ha un impiego. È evidente che il lavoro gioca un ruolo fondamentale per la riduzione della povertà, ma è altrettanto vero che solo un Lavoro Dignitoso permette alle persone di soddisfare il proprio diritto ad avere una vita dignitosa.

La crescita economica non è sufficiente! Il commercio internazionale e la crescita economica da soli non bastano a eliminare la povertà. In molti paesi la ricchezza continua a essere nelle mani di poche persone.

Il Lavoro Dignitoso costituisce il meccanismo chiave che permette la redistribuzione della ricchezza e l'eliminazione della povertà.

Un aspetto fondamentale del progetto è rappresentato da 8 studi condotti in Asia, Africa ed America latina. Questi studi forniscono esempi concreti del rapporto tra il Lavoro Dignitoso e il raggiungimento degli otto Obiettivi di Sviluppo del Millennio fissati dalle Nazioni Unite. Questi vanno dal dimezzamento della povertà estrema all'accesso all'istruzione primaria universale entro il 2015. Gli 8 studi realizzati per il progetto Jobs Jobs Jobs, saranno utilizzati per animare numerose attività di sensibilizzazione, seminari ed eventi in diversi paesi europei.

Le organizzazioni coinvolte nel progetto sono: il segretariato di SOLIDAR (Belgio), Progetto Sviluppo (Italia), ISCOS (Italia), Olof Palme Center (Svezia), War on Want (Regno Unito), One World Action (Regno Unito), Johannes Mickelson Center (Estonia), e quattro membri del Global Network: Plades (Perù), Learn (Filippine), SEWA (India) e LRS (Sudafrica).

Lavorando nei call center Il caso delle Filippine



Questo documento riassume la ricerca sulle condizioni di lavoro nel settore dei call center nelle Filippine condotta nell'ambito del progetto Jobs Jobs Jobs di SOLIDAR.

Lo studio è stato realizzato da Aya Fabros, ricercatrice associata all'Institute for Popular Democracy e da Clarence Pascual, ricercatore presso LEARN (Labor for Education and Research Network).

La versione integrale dello studio è disponibile (in inglese) all'indirizzo www.solidar.org.



— IN SOLI CINQUE ANNI SONO STATI APERTI OLTRE 120 CALL CENTER IMPIEGANDO CIRCA 112.000 LAVORATORI



Introduzione

La crescita esplosiva dei call center nelle Filippine nel corso degli ultimi anni ha suscitato ampio interesse rappresentando un'importante fonte di occupazione per i giovani filippini con una formazione universitaria. Nello spazio di soli cinque anni sono stati aperti oltre 120 call center nell'area metropolitana di Manila e nelle principali città delle Filippine impiegando circa 112.000 lavoratori.

Questi posti di lavoro sono essenziali in un'economia in cui solo quattro giovani su dieci hanno un'occupazione e un altro milione entra nel mondo del lavoro ogni anno. Il governo ha individuato nel settore del Business Process Outsourcing (esternalizzazione di processi aziendali o BPO), di cui fanno parte i call center, un'area di sviluppo cruciale: ha stanziato un miliardo di pesos per sostenerlo e ha stabilito l'obiettivo di creare dieci milioni di posti di lavoro entro il 2010.

Ma non è tutto oro quello che luccica nella splendente industria delle Filippine. I datori di lavoro si lamentano di un'evidente scarsità di manodopera dal momento che un numero sempre maggiore di call center è in competizione per aggiudicarsi una riserva limitata di manodopera qualificata ed il governo e l'industria lavorano insieme per incrementarne la disponibilità. Ciò nonostante si è trascurato l'alto tasso di mobilità del personale e di assenteismo come causa della scarsità di manodopera: i call center perdono dipendenti allo stesso ritmo con cui ne assumono di nuovi. Il ricambio del personale in quelli che offrono servizi a società straniere è stimato nell'ordine del 30%, sei volte la media rilevata negli altri settori dell'economia. Gli alti livelli di logoramento sono sintomatici di una profonda insoddisfazione tra i dipendenti.

Questo documento esamina le condizioni di lavoro nel settore analizzando i problemi dei lavoratori per capire le cause della loro insoddisfazione e le ragioni che li spingono ad a passare da un'impresa all'altra. Lo studio si limita ai call center che offrono servizi in outsourcing a società straniere.

Riconoscendo che il potenziale dell'industria dei call center di creare occupazione è enorme, lo studio si chiede in che misura questo lavoro sia dignitoso.

Lavorando nei call center Il caso delle Filippine



« Prendiamo da 40 a 70 telefonate al giorno: è estenuante. Immagina di parlare con persone che non conosci: devi eseguire tutte le operazioni per loro, in pochissimo tempo, e devi farlo ogni giorno, 70 volte al giorno »

OPERATRICE DI 22 ANNI

La crescita dei call center

I call center rappresentano uno dei settori in maggiore crescita nelle Filippine: si è passati da pochi call center nell'area metropolitana di Manila ai 124 attuali, sparsi in tutto il paese, con una forza lavoro stimata a 112.000 dipendenti. Questi dipendenti si suddividono prevalentemente in operatori o rappresentanti del servizio clienti che eseguono transazioni al telefono.

I call center costituiscono la fetta più ampia del settore BPO nelle Filippine e coprono il 70% dell'occupazione totale. Si prevede che nel 2010 il settore supererà la quota di un milione di posti di lavoro con un fatturato stimato di oltre 12 miliardi di dollari per lo stesso anno.

In meno di cinque anni le Filippine si sono trasformate in uno dei maggiori attori del mercato dell'offshore (delocalizzazione) globale aggiudicandosi il 10% dei ricavi del settore a livello mondiale. Inoltre ospitano alcuni dei nomi più importanti del settore, come HSBC, Dell, IBM, Accenture e Deutsche Bank. Malgrado le dimensioni relativamente ridotte del settore dell'outsourcing rispetto all'India, le Filippine, con una forza lavoro altamente qualificata, salari bassi e infrastrutture IT affidabili, possono senz'altro darle filo da torcere.

Manila, la capitale, è il cuore di questa industria: nuovi quartieri degli affari stanno sorgendo in ogni parte della città per rispondere alla crescente domanda di locali per uffici. Anche gli imprenditori si stanno spostando verso sud attirati dagli affitti più bassi, dalla disponibilità di forza lavoro qualificata e dai salari inferiori. La città di Cebu, sull'omonima isola nel sud del paese, è diventata una meta popolare per le nuove aziende.

Crisi dell'occupazione e disoccupazione giovanile

La crescita dell'occupazione nel settore dei call center riveste un'importanza fondamentale per l'economia delle Filippine. Questo è decollato in un periodo di profonda crisi occupazionale: dal 2000 la disoccupazione ha toccato livelli quasi record, passando dal 10% nel 1998 all'11,3% nel 2005.

La crisi occupazionale è emersa durante un decennio di progressiva crescita economica, interrotta solo da una breve recessione nel 1998. Il decennio 1995-2005 è stato segnato da una serie di riforme strutturali mirate all'apertura dell'economia delle Filippine ai mercati globali. Queste riforme hanno innescato progressi economici costanti ma finora non si sono rivelate capaci di creare sufficiente occupazione.

La mancanza di posti di lavoro adeguati ha colpito in modo particolarmente pesante i giovani lavoratori nella fascia di età compresa tra i 15 e i 24 anni: nel 2005 solo 4 filippini su 10 in questa fascia di età avevano un impiego. Per di più un milione di giovani entra nel mercato del lavoro ogni anno. Anche quelli con un'istruzione superiore sono colpiti dagli alti tassi di disoccupazione. La mancanza di prospettive professionali per i filippini istruiti ha alimentato una nuova ondata migratoria oltreoceano da parte di lavoratori altamente qualificati.

In questo contesto la crescita del settore call center ha acquisito notevole importanza come fonte di occupazione per i giovani con un'istruzione universitaria, attirati dal settore hi-tech e da salari superiori alla media. Il governo del presidente Arroyo ha investito considerevoli risorse in questo settore e ha riconosciuto la capacità dell'industria di fornire un'alternativa ben retribuita all'emigrazione all'estero.



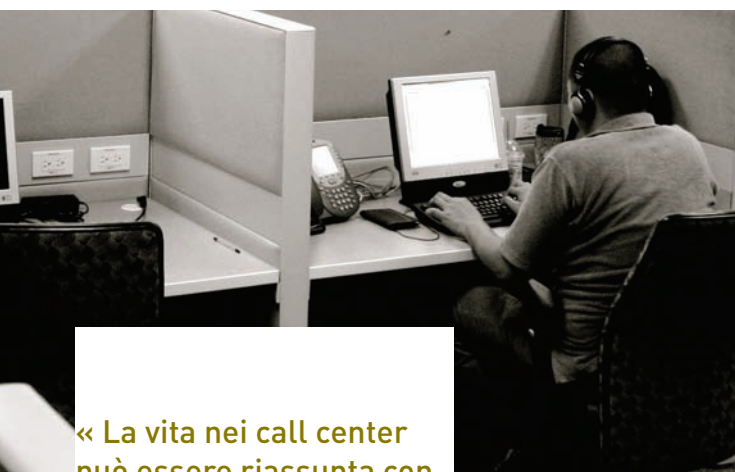
IL GOVERNO HA STANZIATO UN MILIARDO DI PESOS PER SOSTENERE IL SETTORE DEL BUSINESS PROCESS OUTSOURCING CON L'OBIETTIVO DI CREARE DIECI MILIONI DI POSTI DI LAVORO ENTRO IL 2010

Scarsa manodopera e alti livelli di ricambio

Malgrado la forte disoccupazione tra i lavoratori giovani, gli imprenditori lamentano la scarsità di manodopera per il settore dei call center. La loro spiegazione è che sono pochi i lavoratori in possesso delle competenze richieste, prima fra tutte l'ottima conoscenza dell'inglese. L'industria e il governo stanno lavorando insieme per aumentare la disponibilità di personale qualificato: utilizzare tecniche di assunzione più creative, migliorare l'insegnamento dell'inglese, aprire call center nei pressi dei college e delle università in modo da attingere a manodopera diplomata e così via.

In gran parte la scarsità di lavoratori è da attribuire agli elevati livelli di ricambio del personale all'interno del settore: un'inchiesta del 2004 colloca il tasso di logoramento al 20%. In media la permanenza dei lavoratori nel settore non supera gli otto mesi. Il 65% dei lavoratori lascia la propria società per passare alla concorrenza e il tasso di ricambio del personale e di assenteismo nei call center del settore outsourcing o che offrono servizi a società straniera è ancora più elevato.

Ciò fa sì che il tasso di ricambio sia effettivamente doppio rispetto alla richiesta totale di nuovi lavoratori. In altri termini circa la metà dei lavoratori assunti dai call center in un anno serve a rimpiazzare i dipendenti che lasciano il lavoro.



« La vita nei call center può essere riassunta con una storia che conosco. È la storia di un insetto che si avvicina sempre di più al fuoco e alla fine si scotta... »

OPERATORE DI 26 ANNI

Vita da call center

Che cosa determina l'elevato tasso di logoramento all'interno del settore? Molto dipende dalle condizioni lavorative, caratterizzate da richieste talmente eccessive per i lavoratori da non lasciar loro molte alternative al licenziamento.

Il lavoro dignitoso costituisce una necessità immediata del settore per ridurre l'elevato tasso di ricambio e creare opportunità di impiego adeguate per i lavoratori con un'istruzione universitaria.

Il call center esternalizzato è un'impresa che, da un'unica sede, gestisce diversi canali di servizi. Un esempio tipico è il servizio clienti, la vendita o l'assistenza tecnica per diversi settori come quello bancario e le telecomunicazioni. Il numero dei dipendenti di un canale di servizi può variare da 50 fino a 2000. La maggior parte della forza lavoro è costituita da agenti, solitamente ventenni e trentenni con un diploma universitario, che vengono attirati dagli elevati salari offerti dal settore. Questi lavoratori eseguono transazioni al telefono con turni che durano da 8 a 10 ore.

Le aziende che esternalizzano i propri servizi considerano il call center come un fornitore terzo che offre servizi per conto della società cliente. L'operatore è un rappresentante del cliente, interagisce direttamente con i suoi acquirenti e presta un servizio per conto di quest'ultimo. Tecnicamente l'operatore è alle dipendenze del fornitore ma presta la sua opera per conto del cliente.

Questa struttura determina la concentrazione di forti pressioni sul lavoratore, che è costretto a prestare il proprio servizio in condizioni di cui non ha un totale controllo. Queste sono delineate da accordi per la prestazione di servizi tra cliente e fornitore in base a precisi standard di rendimento e di produttività. Gli accordi si basano su « livelli quantitativi », obiettivi che di norma stabiliscono il numero di chiamate da gestire, la lunghezza delle chiamate, i punteggi di qualità e le vendite. I livelli quantitativi vengono utilizzati per valutare il personale attraverso un punteggio e per determinare le promozioni, i premi o le eventuali azioni disciplinari.



— L'USO DELLA TECNOLOGIA ASSICURA L'ASSENZA DI INTERVALLI TRA UNA CHIAMATA E L'ALTRA E TIENE GLI OPERATORI COSTANTEMENTE SOTTO PRESSIONE PER SMALTIRE LE CHIAMATE VELOCEMENTE

Forte stress e rigidi controlli

Le condizioni lavorative nei call center sono molto stressanti dal momento che gli operatori devono confrontarsi con severi obiettivi di rendimento da un lato e con un controllo costante dall'altro. Gli agenti definiscono sistematicamente il loro lavoro come « ripetitivo », « robotico » e « stressante ». Una « catena di montaggio mentale » in cui gli operatori gestiscono una valanga inarrestabile di chiamate in modo analogo ai nastri trasportatori nelle fabbriche.

L'uso della tecnologia assicura l'assenza di intervalli tra una chiamata e l'altra e tiene gli operatori costantemente sotto pressione per smaltire le chiamate velocemente attraverso la visualizzazione intermittente dei numeri in attesa, dei tempi medi di attesa e degli obiettivi di produttività su appositi tabelloni elettronici.

Inoltre i lavoratori sono continuamente monitorati da una persona che ha il compito di ascoltare le telefonate e valutare le prestazioni dei dipendenti. I lavoratori ottengono un punteggio di qualità che con il tempo può portare a premi in denaro e promozioni oppure ad azioni correttive, richiami e infine al licenziamento. In certi casi gli operatori si sono visti rescindere il contratto dopo essere stati valutati a distanza dal cliente. L'incertezza sul mantenimento del proprio impiego può costituire una fonte continua di stress specialmente in un settore in cui i lavoratori non sono protetti da alcun sindacato.

Il ritmo di lavoro è tale per cui gli operatori non hanno alcun controllo sui loro orari quotidiani. I call center cercano di massimizzare l'efficienza e la produttività attraverso una programmazione severa dei tempi in cui la necessità di manodopera è strettamente legata al volume di chiamate previste. I dipendenti sono costretti a rispettare giornate lavorative in cui vengono rigorosamente scandite le pause e le ore trascorse al telefono. Perfino le pause per usare i bagni sono rigidamente controllate: le infezioni del tratto urinario sono il motivo più diffuso di lamentela da parte dei lavoratori.

La pressione sugli agenti è causata anche dalle chiamate stesse: alcuni operatori ritengono di non avere informazioni sufficienti sulla società cliente per gestire le chiamate

in modo adeguato. Avere a che fare con utenti ostili o infuriati è la normalità per gli operatori dal momento che la maggior parte dei servizi riguarda problemi di fatturazione, guasti e assistenza clienti: spesso è necessario un forte autocontrollo emotivo. Agli operatori non solo viene richiesto di essere gentili con gli utenti ma anche di risolvere qualsiasi loro problema entro precisi limiti di tempo.

Il conflitto potenziale tra chi effettua la chiamata e l'agente è reso ancor più complicato dall'impostazione dell'azienda in outsourcing. Gli agenti non devono soltanto adeguarsi ai diversi fusi orari degli utenti ma anche assumere una identità simile alla loro: più occidentalizzata. Secondo il racconto di un operatore, i lavoratori devono modificare il proprio accento e il proprio nome poiché gli utenti « non devono assolutamente sapere che non siamo negli Stati Uniti. Se ce lo chiedono, dobbiamo dire che siamo in una località non ben definita della Virginia ». Gli operatori si sono abituati al razzismo e agli insulti nel corso delle chiamate. Molti ricordano i casi in cui i clienti chiedevano insistentemente di parlare con un americano, oppure iniziavano a domandare « dov'è la vostra sede? ». Altri clienti si limitavano a trattare l'operatore in modo paternalistico.



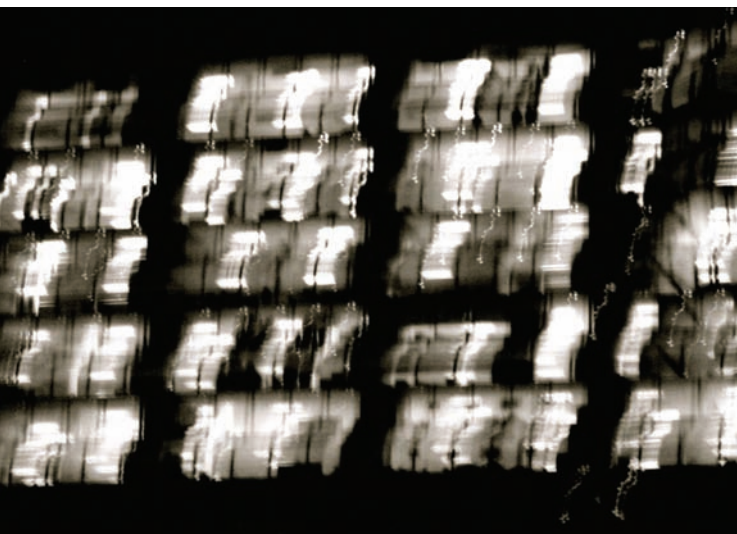
« Avresti solo voglia di dire questo all'utente all'altro capo del telefono, vorresti proprio domandargli: 'Allora, mi considera meno di una persona solo perché lavoro in un call center e vengo dalle Filippine?' »

OPERATRICE DI 22 ANNI

« Sono arrivato al punto in cui piangevo a letto. Mancavano poche ore all'inizio del turno e non riuscivo ancora ad addormentarmi. È così frustrante e finisci per andare a lavorare stanco, avendo dormito solo una o due ore »

OPERATRICE DI 24 ANNI

LA MAGGIOR PARTE DEI CANALI DI SERVIZI NELLE FILIPPINE SONO ESEGUITI IN OUTSOURCING PER CONTO DI SOCIETÀ CON SEDE NEGLI STATI UNITI CON UNA DIFFERENZA DI ORARIO DI 12 ORE. DI CONSEGUENZA GLI OPERATORI SI TROVANO SPESSO A DOVERE LAVORARE DURANTE LA NOTTE



— LA CRESCITA DEL SETTORE CALL CENTER HA ACQUISITO NOTEVOLE IMPORTANZA COME FONTE DI OCCUPAZIONE PER I GIOVANI

Lavoro notturno e problemi di salute

La quasi totalità degli impiegati nei call center detesta il lavoro notturno. Molti operatori affermano di avere problemi a dormire durante il giorno. La mancanza di riposo è aggravata dai turni a rotazione e dall'orario che in alcuni casi cambia ogni settimana.

I rischi per la salute e le ripercussioni a livello psicologico derivanti dal lavoro notturno sono ben noti e includono malattie cardiovascolari, disturbi gastrointestinali e problemi riproduttivi. I ritmi del sonno, e le abitudini dietetiche e alimentari vengono tutti alterati dal lavoro notturno. Gli intervistati attribuiscono ai loro orari di lavoro una lunga serie di disturbi: mal di testa, ulcere, disturbi gastrointestinali, problemi respiratori e alla gola. Alcuni sono costretti a recarsi al lavoro in condizioni di salute precarie, dopo aver dormito poco o nulla e in uno stato di chiaro malessere, costretti ad affrontare un ritmo di lavoro intenso ed estenuante.

I lavoratori ammalati hanno difficoltà ad assentarsi dal lavoro per il tempo necessario a ristabilirsi. Di norma i call center applicano severe politiche di presenza per limitare i ritardi e le assenze. In alcune società tutte le assenze danno luogo ad azioni disciplinari e più giorni di assenza per malattia possono diventare causa di licenziamento.

Il lavoro notturno è anche una minaccia per la sicurezza personale degli operatori. Gli operatori vedono chiaramente i vantaggi ("assenza di traffico, di caldo e di affollamento"), ma segnalano anche i problemi che derivano dagli spostamenti a notte fonda o nelle prime ore del mattino. Gli scippi e le molestie sono così frequenti da essere considerati un rischio professionale.

Una lamentela comune riguarda l'isolamento sociale dovuto ai turni di notte e agli orari imprevedibili. I lavoratori riferiscono di non avere potuto partecipare ad importanti eventi familiari e di avere perso degli amici per la difficoltà a trovare il tempo per incontrarsi. Spesso i fine settimana e le festività sono trascorsi al lavoro, lontano dalla famiglia. Tuttavia alcune donne considerano il lavoro notturno un vantaggio perché possono stare a casa durante il giorno quando i loro figli sono svegli.



LE CONDIZIONI LAVORATIVE NEI CALL CENTER SONO MOLTO STRESSANTI: GLI OPERATORI DEVONO CONFRONTARSI CON SEVERI OBIETTIVI DI RENDIMENTO ED UN CONTROLLO COSTANTE

Lavoro dignitoso e call center

Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) il lavoro dignitoso è un lavoro «... produttivo in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana».

L'occupazione nei call center nelle Filippine non sembra rientrare nei canoni del lavoro dignitoso nelle seguenti aree:

- **Creazione di impiego:** la crescita smodata dell'industria dei call center nelle Filippine ha generato una fonte di occupazione essenziale per i giovani lavoratori che hanno pagato le conseguenze dell'elevato tasso di disoccupazione. Tuttavia gli alti livelli di logoramento indicano che l'aumento netto di posti di lavoro è gonfiato e non è affatto sicuro che i call center offrano una soluzione a lungo termine alla disoccupazione.
- **Diritti del lavoro:** l'industria dei call center offre lavoro retribuito con stipendi superiori alla media ma da altri punti di vista l'occupazione nel settore è caratterizzata dalla mancanza di lavoro dignitoso. Ci si aspetta che i lavoratori resistano ad un carico di lavoro pesante ed intenso sotto stretta sorveglianza, inoltre turni di notte e orari di lavoro fluttuanti hanno gravi ripercussioni sul benessere dei lavoratori.
- **Dialogo sociale:** l'assenza dei sindacati nei call center significa che i lavoratori non hanno né una voce collettiva né una rappresentazione individuale. L'esperienza in altri paesi dimostra che è possibile e necessario organizzare i lavoratori dei call center e che i programmi per la contrattazione possono prendere in considerazione i loro problemi.

Conclusioni

Il settore dei call center sta creando grandi opportunità di lavoro per i giovani laureati filippini. Tuttavia la mancanza di condizioni di lavoro dignitoso ha avuto ripercussioni negative sulla salute dei giovani lavoratori e sulle imprese che devono fronteggiare la scarsità di manodopera dovuta al grande ricambio di personale.

Per cercare di migliorare questa situazione lo studio condotto da LEARN ha messo in luce la necessità di:

Statistiche precise sull'industria dei call center: è necessario raccogliere urgentemente più informazioni per consentire agli organi decisionali di valutare il contributo reale del settore alla creazione di occupazione, agli investimenti e ai profitti provenienti dagli scambi con l'estero.

Studi di comportamento sulla natura del lavoro nei call center e sulle conseguenze per il benessere dei lavoratori. Questi studi sono indispensabili per affrontare le tre problematiche fondamentali di questo settore:

1. elevato ricambio di manodopera e assenteismo,
2. sottoutilizzazione del capitale umano e
3. salute e sicurezza dei lavoratori.

Elaborazione di politiche statali adeguate riguardanti le condizioni di lavoro nel settore dei call center. La mancanza di lavoro dignitoso nel settore richiede un intervento da parte del governo per proteggere i lavoratori, soprattutto per quanto concerne i contratti tra i call center e le società clienti che creano una pressione ingiustificata sui lavoratori.

Favorire la sindacalizzazione. Il rapido ricambio di lavoratori all'interno del settore è un ostacolo per gli organizzatori della manodopera ma l'esperienza in altri paesi insegna che è possibile e necessario organizzare anche lavoratori temporanei.

Bibliografia essenziale

Action Programme for Decent Work: Philippines.

ILO (2005).

The 2004 Call Centre Industry Study: Dynamic Asian Markets.

Kelly Services (2004).

Analysis of the Philippine Business Process Outsourcing Sector (BPO).

Ramos, N., Estrada, G., Felipe, J. (2006). Presentazione in Powerpoint, documento di base per l'Asian Development Outlook 2006, prossima pubblicazione.

Context and Possibilities of Trade Union Organizing in the Philippine Call Center and Business Process Outsourcing Industry: A Survey Report, manoscritto.

Sale, Jonathan e Bool, Lin (2006).

Work organization and the experience of work in call centres.

www.betterfactories.org

UNDP (2005). Human Development Report.

www.undp.org

UNDP, Cambodia Millennium Development Goals Report 2003.

Taylor, P., Hyman, J., Mulvey, G., e Bain, P. (2002). Work, employment and society 16(1), 133-150.

Il testo integrale dello studio è disponibile all'indirizzo www.solidar.org

Pubblicato da Solidar e Global Network, gennaio 2007

Editore responsabile: Conny Reuter

Coordinatrice: Barbara Caracciolo

solidar

rue du Commerce 22,
B-1000 Bruxelles, Belgio,
www.solidar.org,
tel: +32 2500 1020,
fax: +32 2500 1030,
email: solidar@skynet.be



La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo dell'Unione europea. La responsabilità per il contenuto della presente pubblicazione, che non riflette in alcun modo le opinioni dell'Unione europea, spetta unicamente a Solidar.