



Kunnen we u helpen?

>> GOEDE PRAKTIJKEN

>> IN CALLCENTERS

>> TEWERKSTELLING

Was kann ich
für Sie tun?

¿En qué puedo ayudarle?

Kunnen we u helpen?

Come possiamo
esservi utile?

A leur service?

Как да Ви помогнем?

Jane Paul &
Ursula Huws
for the
TOSCA
Project



IN
NEDERLANDS

Samenvatting en toelichtingen



Callcenters scheppen steeds meer werkgelegenheid in Europa. Anno 2002 zijn twee miljoen Europeanen in callcenters tewerkgesteld. Dit aantal zal nog sterk toenemen in de toekomst. Het handboek "Tot hun dienst? Goede praktijken inzake tewerkstelling in callcenters" is gebaseerd op onderzoek over werkomstandigheden in callcenters in zeven Europese landen binnen het kader van het TOSCA project, gefinancierd door het Information Society Technologies (IST) programma van de Europese Commissie.



Tosca is het eerste project ontwikkeld op Europees niveau dat waarbij systematisch onderzoek werd verricht naar werkomstandigheden in callcenters.. Binnen het kader van dit project werd de algemeen bestaande toestand en situering van callcenters in België, Bulgarije, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Italië, Spanje en het VK, op basis van literatuur en statistieken, in beeld gebracht. Er vond in alle betrokken landen ook een diepgaandere (telefonische) survey plaats.. Daarnaast werden in voornoemde landen ook gedetailleerde gevalstudies uitgevoerd om een uitvoerig overzicht van de werkomstandigheden in callcenters te kunnen verstrekken. Het door de Europese Federatie van Vakverenigingen (EVV) gecoördineerde TOSCA project is tevens het

enige project dat door het Information Societies (IST) programma werd gefinancierd.

Het onderzoek heeft betrekking op de werkomstandigheden in een groot aantal callcenters in Europa, uitéénlopend qua typering en gesitueerd in verschillende sectoren.. Het analyseert wat er gedaan wordt en wat er nog meer gedaan kan worden om goede werkomstandigheden aldaar te bevorderen. Het handboek is bestemd voor iedereen die goede werkomstandigheden en werkprocessen wil bevorderen en stelt zich tot doel praktische richtlijnen op te stellen voor beleidsvormers, personeelsmanagers, vakbondsverantwoordelijken, aanbieders van beroepsopleidingen, personeelswervingsinstanties, consultants, deskundigen inzake arbeidshygiëne, gezondheidsinspectiediensten en andere belanghebbenden.

- 1 The acronym TOSCA stands for Table d'Observation Sociale des Centres D'Appels.
- 2 Reports of the TOSCA survey and the TOSCA case studies can be downloaded from the TOSCA website on <http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

2 KUNNEN WE U HELPEN? GOEDE PRAKTIJKEN IN CALLCENTERS TEWERKSTELLING

>> Salaris

Billijkheid, gelijk loon voor gelijk(waardig) werk voor mannen en vrouwen en transparantie zijn principes die gerespecteerd moeten worden om goed arbeidsvoorwaarden te kunnen bewerkstelligen. Om deze arbeidsvoorwaarden tot stand te brengen, moeten callcenters functie-evaluatiemethoden en renumeratiesystemen hanteren die de billijkheid en gelijk(waardig)heid en transparantie garanderen. Ze moeten ook behoorlijke lonen uitbetalen die voldoende zijn om in het levensonderhoud te voorzien. Het handboek beslaat alle voornaamste aspecten van de salarissystemen van callcenters met inbegrip van salarisregelingen voor atypische werkers en de wettelijke vereisten die van toepassing zijn op salarisregelingen in het Europese context.

>> Performance monitoring

Performance monitoring oftewel het toezien op het functioneren en presteren is een vrijwel universeel kenmerk van callcenters. Performance monitoring neemt verschillende vormen aan maar het is vooral de elektronische controlevorm die de meeste klachten van operators uitlokt. Het handboek neemt enkele punten van deze praktijk onder de loep: onrealistische prestatiedruk en –doelstellingen, overmatig toezicht, beperking van de bewegingsvrijheid, communicatie en pauzes, gebrek aan respect voor de privacy.

Goede werkomstandigheden betekenen dat:

- er rekening gehouden wordt met menselijke behoeften bij de opzet van performance monitoringsystemen
- adequate training en ondersteuning aan personeel wordt verstrekt
- overleg wordt gepleegd met werknemers van callcenters met betrekking tot de

opzet en het gebruik van performance monitoringsystemen de controlemethoden en beoordelingscriteria consequent, duidelijk, transparant en onbevooroordeeld zijn en indien mogelijk het onderwerp uitmaken van een conventioneel kader of protocol met duidelijke afspraken en procedures

- teamleiders training ontvangen met betrekking tot het verstrekken van positieve feedback aan personeel met het doel hun prestatie te verbeteren als een alternatief tot het instellen van disciplinaire sancties.

>> Werkuren

Het regelen van werkuren is een kritisch punt voor callcenters. Gezien het feit dat veel callcenters 's avonds of 24 uur per dag bereikbaar zijn en/of over verschillende tijdzones werken, vormen het treffen van regelingen inzake ploegendiensten en overwerk aanzienlijke uitdagingen voor het personeel en de managers. Problemen die dergelijke werkomstandigheden met zich kunnen meebrengen zijn o.a. : verhoogde risico's op het gebied van de gezondheid en veiligheid van werknemers, geen ervaren personeel kunnen werven en behouden, groot personeelsverloop, lage moreel, verhoogde kosten, verlaagde productiviteit en slechte service. De de werktijden op een positieve manier regelen in het belang van zowel werknemers als werkgevers, is een echte uitdaging.

Het handboek geeft tevens een overzicht van juridische kwesties, wekelijkse werkuren, pauzes, ploegendiensten, vervanging van personeel in noodsituaties en oproepregelingen, overuren, flexibel werken, deeltijdwerk en aanverwante kwesties zoals vervoer, veiligheid en sociale voorzieningen.

SAMENVATTING EN TOELICHTINGEN



goede praktijk voorbeelden zijn onder meer het medezeggenschap in de toewijzing van werktijden en in flexibele regelingen met betrekking tot het nemen van pauzes, alsook scherpauzes en pauzes voor herstel of ondersteuning na moeilijke, misbruikte of beangstigende oproepen.

>> Organisatiestructuren en -Systeme

Organisatiestructuren en -systemen zijn essentieel bij het verlenen van diensten en de arbeidsverhoudingen in callcenters. De organisatievorm kan elke aspect van het werk in het callcenter beïnvloeden : relaties met managers, prestatie management, personeelsbezetting, functie-inhoud, werkvereisten, personeelsbeheer en arbeidsverhoudingen.

Dit handboek heeft betrekking op:

- de verantwoordelijkheden van managers en besluitvormingsprocessen
- de werkorganisatie
- de werkverdeling en functie-inhoud
- de teamsamenstelling en het teambeheer
- de personeelsbezetting
- thuiswerk.



>> Werving, training en personeelsontwikkeling

De snelle opmars van facilitaire callcenters en de steeds toename van de concurrentie op de Europese callcenter markt betekenen dat kwesties zoals personeelswerving, -behoud, -training en -ontwikkeling bovenaan de agenda (zouden moeten) staan van het management van callcenters. Monotoon werk, stressrijke werkomstandigheden, relatief lage salarissen en geen carrièremogelijkheden of loonsverhoging kunnen tot gevolg hebben dat het meeste personeel van callcenters vaak tijdelijk personeel is. Het jaarlijks personeelsverloop heeft hoge wervings- en trainingskosten voor tot gevolg. Zonder effectieve strategieën om deze situatie te verbeteren, moeten callcenters beroep doen op uitzendkrachten en tijdelijke werkkrachten zoals studenten die vaak niet voor dit soort werk werden opgeleid.

Training en carrièreontwikkeling zijn belangrijk voor managers, teamleiders en callcenter operatoren. De dienstverlening van callcenters verandert snel en hetzelfde geldt voor de technologie waarop callcenters steunen. Het tempo en de aard van deze veranderingen vereisen specifieke managementtrainingen en -vaardigheden zoals veranderingsbeheer, human resources, teamopbouw en de ontwikkeling van managementsystemen. Deze sectie van het handboek neemt enkele initiatieven in ogenschouw die gezamenlijk door werknemers, vakbondsleiders, wervingspersoneel en aanbieders van beroepsopleidingen werden genomen om bepaalde problemen aan te pakken.



>> Gezondheid en veiligheid

Het waarborgen van de gezondheid, veiligheid en het welzijn van werknemers is essentieel met het oog op goede werkomstandigheden. Callcenters kennen op dit vlak specifieke problemen die niet altijd erkend worden of aan de orde gesteld worden. Het resultaat is dat veel callcenters in Europa hoge niveaus van ziekteverzuim onder hun personeel kennen. De beroepsgebonden aandoeningen zijn o.a.

- stressverwante gezondheidsproblemen
- door werk veroorzaakt stemverlies
- akoestische schokken
- visuele vermoeidheid
- musculo-skeletale aandoeningen
- repetitieve overbelasting
- morele en seksuele intimidatie
- orthostatische problemen die de gezondheid van aanstaande moeders en hun ongeboren kinderen aantasten.

Het handboek geeft een overzicht van de beroepsgebonden aandoeningen bij callcenters en hoe deze voorkomen of bestreden kunnen worden. Het stelt tevens de beschikbaarheid van de welzijns- en veiligheidsvoorzieningen voor thuiswerkende callcenterwerknemers aan de orde. Het behandelt de juridische verplichtingen van werkgevers inzake gezondheid en veiligheid en risicobeheer waaronder risicobeoordeling, -preventie en -controle.

>> Gelijke kansen en bedrijfscultuur

Een billijke en gelijke behandeling van werknemers en werkneemsters is van fundamenteel belang voor goede werkomstandigheden. Het handboek geeft enkele belangrijke aspecten van bedrijfscultuur en organisatorische ethos in callcenters aan, met specifieke aandacht voor gelijke aanstellings- en promotiekansen, afstemming van werk en privé-leven, waardigheid op het werk en andere discriminatiekwesties. Het neemt de bepalingen van de Europese wetgeving en de implicaties hiervan voor callcenter werk in ogenschouw. Het schetst bovendien voorbeelden van goede praktijken in het ontwikkelen van een positieve en productieve werkcultuur die de waardigheid op het werk promoot, een positieve werk en privé-leven afstemming bevordert, de barrières tot werkgelegenheid alsook training en ontwikkeling wegneemt, , kortom callcentre werkgevers in staat stelt om de vaardigheden en het potentieel van het volledige personeel ten volle te benutten.

De behoefte aan langere werkuren en een flexibele inzet van het personeel kan betekenen dat er tegenstrijdige eisen aan werknemers gesteld worden die de combinatie werk en privé-leven bemoeilijken. Zowel werknemers als werkgevers kunnen voordeel hebben bij een meer flexibele benadering die bedrijfsbehoeften en persoonlijke behoeften in evenwicht brengt.

Praktische maatregelen om de bedrijfscultuur en gelijke aanstellings- en promotiekansen te verbeteren zijn o.a. glijdende werkuren, effectief kwaliteitsbeleid inzake management, moederschapsbescherming, ouderschapsverlof, gelijke kansen op



werktraining en promotie, specifieke voorzieningen voor de integratie van lichamelijk gehandicapte werknemers.

>> Arbeidsverhoudingen

Vrijheid van vereniging en vrijheid van meningsuiting zijn fundamentele rechten van de mens zowel op het werk als in het privé-leven. Goede werkomstandigheden erkennen deze rechten en treffen regelingen voor overleg met en medezeggenschap van de werknemers en werknemersvertegenwoordiging.

Het onderzoek neemt enkele manieren onder de loep waarop werkgevers, werknemers, vertegenwoordigers van werknemers en andere belanghebbende partijen op alle niveaus kunnen samenwerken om goede werkomstandigheden in callcenters tot stand te brengen. Het analyseert de achtergrond van onderhandelingen voor collectieve arbeidsovereenkomsten en vakbondsorganisatie in callcenters. Het werpt licht op enkele vernieuwende initiatieven en overeenkomsten die tot stand kwamen. Ondanks de obstakels die de ontwikkelingen in dit domein in de weg staan zoals het tijdelijke werkverband van de werkrachten, werd aanzienlijke voortgang geboekt. Vooral bij callcenters waar collectieve organisatie en vertegenwoordiging reeds gebruikelijk waren.

>> Conclusies

De meeste verbeteringen van werkomstandigheden bij callcenters kwamen tot stand door de gezamenlijke inspanningen van vakbonden en progressieve werkgevers die voorstander waren van een proactieve benadering.

In sommige gevallen speelden andere beleidsvormers zoals regeringsinstanties, de Europese Commissie en niet-gouvernementele instanties ook een rol, met name door het financieren van onderzoeken, opleidingsprogramma's of proefprojecten; door het organiseren van conferenties of workshops; door het formuleren van regionale ontwikkelingsstrategieën voor werk bij callcenters en door een grote verscheidenheid aan andere middelen. Dit heeft vruchten afgeworpen voor zowel werknemers als werkgevers – en niet uitsluitend op korte termijn.

De afgelopen jaren werd er aanzienlijke voortgang geboekt in het tot stand brengen van een beter werkmodel in callcenters. Meer en meer callcenters proberen zich los te maken van hun negatieve imago en trachten radicale en positieve mensgerichte oplossingen te vinden.

Er bestaat weinig twijfel dat veranderingen nodig zijn. De lage salarissen, het gebrek aan flexibiliteit op maat van de werknemers, de intensieve werkbelasting, de onrealistische prestatiedoelstellingen, het voortdurend toezicht, de éézijdige functie-inhoud zonder loopbaanperspectief en ongezonde werkomstandigheden zullen houden ernstige risico's in voor de toekomst.

Een verschuiving in bedrijfswaarden is in sommige callcenters absoluut noodzakelijk



opdat de korte-termijnwinsten, het realiseren van bepaalde doelstellingen en het in de wacht slepen van contracten niet teniet wordt gedaan door langere termijn verliezen omwille van ziekteverzuim, groot personeelsverloop, lage productiviteit of slechte dienstverlening.

Vakbonden hebben een belangrijke rol te spelen bij de vormgeving van callcenters en contactcenters van de toekomst en toekomstige veranderingen inzake werkomstandigheden. Grensoverschrijdend samenwerken in heel Europa, informatieuitwisselen, voorbeelden van goede werkomstandigheden aanbrengen, leren van het verleden en de beste normen invoeren bij andere callcenters, kunnen helpen om deze veranderingen positief in te kleuren. De vakbonden zullen op verschillende fronten tegelijkertijd acties moeten ondernemen om deze brede doelstellingen te bereiken.

De vakbonden zullen hun traditionele waarden en reeds ontwikkelde onderhandelingsagenda's moeten invoeren in de huidige callcenters en toekomstige contactcenters. Hieronder vallen eisen zoals :

hogere salarisniveaus; meer aandacht voor werkzekerheid en veiligheid in collectieve arbeidsovereenkomsten; stressbestrijding; meer zeggenschap van werknemers in het werkritme, het verbeteren van de ergonomie van werkplaatsen, werkuren en vakantie alsook het beter beschermen van de privacy van de werknemers.

De vakbonden zullen hun traditionele aanpak enigszins moeten aanpassen aan de 'nieuwe' werkomgeving. Om tegemoet te komen aan de speciale problemen verbonden aan de callcenter werkomgeving, zullen ze hun traditionele onderhandelings- en collectieve vertegenwoordigingsrol moeten aanvullen met meer op maat gesneden en gespecialiseerde individuele diensten. Om nauwer grens- en sectoroverschrijdend te kunnen samenwerken en strategieën en middelen te ontwikkelen – de callcenters bevinden zich verspreid - zullen ook de relaties tussen federaties en sectoren in aanmerking genomen moeten worden. Er zal tenslotte ook meer aandacht moeten zijn voor de specifieke behoeften van de jonge en vrouwelijke werknemers.

Veel werknemers zullen – ondanks de verbeterde werkomstandigheden - hun werk bij callcenters als tijdelijk blijven beschouwen mogelijk als tijdelijke werkvorm gedurende bepaalde overgangsperioden in het leven, mogelijk of om wat bij te verdienen tijdens de studies. Dit neemt niet weg dat deze 'tijdelijke' werknemers toch de nodige opleidingskansen moeten krijgen om overdraagbare vaardigheden te ontwikkelen die zij in andere sectoren van de economie of in hun hoedanigheid als burgers van de informatiemaatschappij kunnen gebruiken.

Partenaires de TOSCA



**Confédération
Européenne
des Syndicats**



**Analytica Social and
Economic Research (R-U)**



**Communications
Workers Union
(Irlande)**



**Confédération
Générale du Travail
(France)**



**Fundacion Formacion y Empleo
"Miguel Escalera" (Espagne)**



**Institut de Formation
Syndicale Internationale de la
FGTB (Belgique)**



**Institut Syndical d'Etudes et
de recherches Économiques et
Sociales (France)**



ISA-Consult (Allemagne)



**Istituto di Ricerca
Economiche e
Sociali (Italie)**



**Université de Sofia
(Bulgarie)**

Werkgelegenheid bij callcenters is waarschijnlijk de snelst groeiende vorm van werkgelegenheid in Europa maar tevens één van de meest omstreden. Zijn de geschatte twee miljoen Europese callcenter werknemers een nieuwe vorm van uitgebuite arbeiders? Of kan deze nieuwe sector de basis vormen voor het scheppen van nieuwe kwaliteitsbanen in een welvarende informatie-economie? Alhoewel sommige callcenters voortdurend problemen ondervinden door de overspannenheid van operators, stress, hoog ziekteverzuim en groot personeelsverloop, zijn andere callcenters er toch in geslaagd om een prettige werkomgeving met goede arbeidsvoorwaarden en professionele ontwikkelingskansen te scheppen. Hoe hebben ze dit bereikt? Het handboek tracht hierop een antwoord te formuleren.

Dit toonaangevende handboek stoelt op uitgebreid onderzoek uitgevoerd in zeven Europese landen, onder coördinatie van de Europese Federatie van Vakverenigingen (EVV) in het kader van het door de Europese Commissie gefinancierde TOSCA project. Het is bestemd voor werkgevers, vakbondsverantwoordelijken, aanbieders van beroepsopleidingen, adviseurs inzake personeelswerving, beleidsvormers en andere belanghebbenden die goede werkomstandigheden in dit belangrijke, nieuwe werkdomein willen ontwikkelen.

Het onderwerp geeft succesvolle voorbeelden uit het ondernemingsleven weer en verstrekt beknopte richtlijnen voor goede werkomstandigheden met betrekking tot alle aspecten van het werken in callcenters waaronder salaris, performance monitoring, werkuren, organisatiestructuren, personeelswerving, training, personeelsontwikkeling, gezondheid en veiligheid, gelijke aanstellings- en promotiekansen, werkcultuur en arbeidsverhoudingen.

Coordinateur TOSCA

Willy Buschak

Confédération Européenne des Syndicats

Boulevard du Roi Albert II, 5

Bruxelles 1210

Belgique

Tel: +32 2 224 0411

Fax: +32 2 224 0454

Email: wbuschak@etuc.org

Andrew Haig et Associates