Sterk door overleg

STICHTING Innovatie & Arbeid

SERV

Brussel, juli 2009

Informatiedossier

Retentie- en verzuimbeleid in callcenters.
Praktijkvoorbeelden van de invulling
van het knelpuntberoep van callcenteroperator

Leen Baisier

Brussel, juli 2009

Informatiedossier

Retentie- en verzuimbeleid in callcenters.
Praktijkvoorbeelden van de invulling
van het knelpuntberoep van callcenteroperator

Met dank aan:

De bedrijfsverantwoordelijken van Call-IT, Hasselt; Carglass Call Center, Hasselt; Computer Profile, Zaventem; Memo, Zele; N-Allo; SEBECO, Gentbrugge; SITEL, Diegem; SNT Belgium; TeleCenter, Antwerpen; Telenet Contact Center, Mechelen; VDAB Servicelijn; Yello, Kortrijk.

De werknemersafgevaardigden van Call-IT, Hasselt; Carglass Call Center, Hasselt; N-Allo; SEBECO, Gentbrugge; SITEL, Diegem; SNT Belgium; TeleCenter, Antwerpen; Telenet Contact Center, Mechelen; VDAB Servicelijn.

De deelnemers aan de Ronde Tafel Callcenters op 27 november 2008.

De volgende contactpersonen bij het onderzoek: Greet Agneessens (Vlaamse Infolijn), Frederik Defossez (SD Worx), Michaël Eulaers (Atel), Dirk Frans (Contactcentres / TOTE-M); Annick Gemis (CEVORA), Luc Golvers (Contactcentres), Vanessa De Leeuw (CEVORA), Luc Nijs (ACLVB); Paul Poels (VDAB); Eddy Questier (Contactcentres), Marc Verboom (ABVV).

De leden van de begeleidende deskundigengroep van de sociale partners: Dominique Borgers (ABVV), Bjorn Cuyt (UNIZO), Annick Druyts (ACV), Giannni Duvillier (VOKA-VEV), Gert Truyens (ACLVB), Jos Van Hout (ACV).

De collega's van SERV/ Stichting Innovatie & Arbeid voor hun commentaren, de documentatiedienst, de dactylografie en de drukkerij.

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid, 2009
WD/2009/5147/218

Inhoud

Inleiding 5
Samenvatting 8
Summary 11

Hoofdstuk 1 Callcenteroperators en knelpunten 14

1. Knelpuntberoepen in Vlaanderen 14
1.1. Omvangrijke lijst van knelpuntberoepen 14
1.2. Knelpuntberoepen raken moeilijker ingevuld 15

2. Callcenteroperator als knelpuntberoep 17
2.1. Vacatures raken moeilijker ingevuld 17
2.2. Moeilijkere omstandigheden volgens VDAB 18
2.3. Hoog verloop en verzuim brengen kosten mee 20
2.4. Taakkenmerken, organisatie en motivatie hangen samen 23

Hoofdstuk 2 De bestudeerde callcenters 26

1. Callcentertypes 26

2. De bestudeerde callcenters 29
2.1. Carglass Customer Contact Center, Hasselt 30
2.2. Telenet Contact Center, Mechelen 32
2.3. VDAB Servicelijn 34
2.4. Memo, Zele 35
2.5. SEBECO, Gentbrugge 37
2.6. Yello, Kortrijk 38
2.7. Computer Profile, Zaventem 40
2.8. SITEL, Diegem 41
2.9. SNT NV Belgium, Antwerpen 44
2.10. TeleCenter, Antwerpen 46
2.11. Call-IT, Hasselt 48
2.12. N-Allo, Brussel 50

Hoofdstuk 3 Verloop- en verzuimbeleid in callcenters 53

1. Bijsturing van werkorganisatie en technologie 55
1.1. De organisatie van het callcenter 55
1.1.1 Van costcenter naar value center 55
1.1.2 Liever langlopende opdrachten 57
1.1.3 Klemtoon op dienstverlening 58
1.2. De organisatie op de werkvloer 60
1.2.1 Kwaliteit krijgt meer aandacht 60
1.2.2 Streven naar ruimere, interessantere, minder belastende taakinhoud en meer regelmogelijkheden 62
1.2.3 Gespecialiseerde teams motiveren 64
1.2.4 Ondersteuningsfunctie van hiërarchie en staf in de verf 67
1.2.5 Controle én ondersteuning door de technologie 71

1.3. Controle, monitoring en coaching met meer inspraak ... 75
2. Bijsturing van toeleiding en opleiding van callcenter operators ... 79
2.1. Toeleiding van callcenter operators ... 79
2.1.1 Geen diplomavereisten, maar competenties ... 79
2.1.2 Toeleiding van kansengroepen en specifieke groepen ... 82
2.1.3 Professionelere methoden voor werving en selectie ... 84
2.1.4 Proefperiode als kennismaking ... 85
2.2. Opleiding van callcenteroperators ... 87
2.2.1 Modulaire basisopleiding en live coaching van nieuwelingen ... 87
2.2.2 Nieuwe methoden voor bijkomende opleiding ... 88
3. Evolutie in arbeidsomstandigheden ... 88
4. Evolutie in arbeidsvoorwaarden ... 90
4.1. Flexibiliteit: meer planning en inspraak? ... 90
4.2. Afspraken rond uitzendarbeid ... 92
4.3. Sleutelen aan de verloning? ... 94
4.4. Doorgroeimogelijkheden in skills ... 97
4.5. Opvolgen van verloop en verzuim ... 99
5. Evolutie in arbeidsverhoudingen ... 101
5.1. Betrokkenheid van medewerkers neemt toe ... 101
5.2. Institutionalisering van de sector ... 104
6. Integrale aanpak ... 105
Hoofdstuk 4 Besluit ... 115
Referentielijst ... 120
Lijst met tabellen ... 121
Bijlage 1: Informatienota voor de Werkgroep Arbeidsmarktbeleid ... 122
1. Knelpuntberoepen in Vlaanderen ... 125
2. Callcenteroperator als knelpuntberoep ... 128
3. Bevindingen uit het onderzoek naar retentie- en verzuimbeleid in callcenters: mogelijke elementen van reflectie voor de benadering van andere knelpuntberoepen ... 133

Inleiding

Callcenters of contactcenters horen tot de snelst groeiende ICT-dienstverlening in Vlaanderen. De werkgelegenheid in de 'inhouse' callcenters, geïntegreerd in een onderneming, en de externe facilitaire callcenters wordt op ongeveer 60.000 eenheden geschat. Tussen 2004 en 2007 zou het aantal werknemers betrokken bij callcenteractiviteiten zijn verdubbeld.

De sector ondergaat intussen een proces van professionalisering van de activiteiten en het personeelsbeleid. Voorbeelden zijn het ontstaan van specifieke opleidingsmodules in verband met callcenteractiviteiten bij opleidingsinstituten en de introductie van het erkend Vlaams ervaringsbewijs waarmee aan het beroep een meerwaarde op de arbeidsmarkt wordt gegeven. Er is ook sprake van een vorm van institutionalisering van de sector. Zo is er de oprichting van de Belgische Federatie van Contact Centers in juni 2004 door enkele publieke en private bedrijven met callcenteractiviteiten. Afgelopen jaren werden er vertegenwoordigingen van de werknemers in tal van facilitaire callcenters opgericht en werden na sociale verkiezingen ondernemingsraden geïnstalleerd. De werknemersorganisaties vragen met acties aandacht voor het werk en de werkomstandigheden.

Toch kampt de sector met een aantal problemen. Door de sterke groei van de voorbije jaren steeg de vraag naar medewerkers. De job van callcentermedewerker is echter een knelpuntberoep in Vlaanderen. In vergelijking met andere beroepen raken deze vacatures volgens de VDAB moeilijker ingevuld. Bedrijven vinden moeilijker voldoende geschikte kandidaten.

Callcenters hebben te kampen met problemen bij het aantrekken maar ook met het behouden van personeel. De sector trekt veel jongeren aan die de job als een starterjob beschouwen en snel weer elders werk zoeken. De retentieproblemen namen afgelopen jaren ook toe door de stijgende krapte op de arbeidsmarkt. Retentieproblemen zijn er vooral in de facilitaire callcenters, ook al omdat hier veel meer met tijdelijke projecten wordt gewerkt. Oplossingen zoekt men voor een deel in het aantrekken van uitzendkrachten. Verder proberen sommige bedrijven ook iets aan het imago van de sector te doen door duidelijker naar de buitenwereld te communiceren over hun activiteiten en de verwachte jobcompetenties. Er is soms een kloof tussen de jobperceptie bij sollicitanten en bij nieuwe medewerkers aan de ene kant en de eigenlijke jobinhoud aan de andere kant waardoor werknemers na verloop van tijd afhaken.

Callcentermedewerkers laten ook een hoog ziekteverzuim optekenen. SD WORX berekende dat de functie van callcenteroperator veruit het hoogste scoort wat betreft kortstondig ziekteverzuim (minder dan een maand) in België in 2005: namelijk 5,45% tegenover 2,25% voor alle werknemers samen genomen.[1]

Sinds eind 2008 is het wel niet helemaal duidelijk welk effect de crisis op de callcenters en de mogelijke retentie- en verzuimproblemen heeft. Het personeelsverloop en -verzuim betekenen hoe dan ook een belangrijke economische improductieve kost, dreigen ook de professionaliseringsinspanningen in de sector uit te hollen en wakkeren de al scherpe concurrentie in de sector nog verder aan.

De Stichting Innovatie & Arbeid verrichtte op vraag van de Vlaamse sociale partners in 2008 onderzoek naar deze problemen en mogelijke oplossingen op basis van literatuurstudie, kwalitatief verkennend onderzoek bij een twaalftal callcenters in Vlaanderen en een Ronde Tafel met de betrokken bedrijven en de sociale partners uit de sector. De globale probleemstelling van het onderzoek was hoe de callcenterbedrijven oplossingen zoeken in hun eigen personeels- en organisatiebeleid om met het knelpuntberoep van callcenteroperator om te gaan en de verloop- en verzuimproblemen aan te pakken.

De resultaten van het onderzoek zijn in dit informatiedossier gebundeld. Hoofdstuk 1 gaat in op het feit dat het beroep van callcenteroperator als een knelpuntberoep wordt beschouwd. Hoofdstuk 2 stelt de bestudeerde callcenters voor. In hoofdstuk 3 worden de maatregelen toegelicht die zij op het vlak van werkorganisatie en technologie, toeleiding en opleiding, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en betrokkenheid van het personeel nemen om makkelijker werknemers aan te trekken, hen makkelijker te behouden en het verzuim te verminderen. In hoofdstuk 4 wordt het besluit weergegeven. In bijlage wordt een informatienota toegevoegd die werd voorgelegd aan de Werkgroep Arbeidsmarktbeleid van de SERV met het oog op mogelijke lessen uit de bevindingen voor de aanpak van andere knelpuntberoepen.

[1] SD Worx, Kortstondig ziekteverzuim swingt de pan uit. Website bericht van 09/03/2006.

Methodologie

Het onderzoek bij de twaalf callcenters vond plaats in de periode juni-november 2008. Er werden gesprekken gevoerd met personeels- en callcenterverantwoordelijken en bedrijfsverantwoordelijken van de callcenters, alsook met werknemersafgevaardigden van de callcenters die een werknemersafvaardiging hebben. Informatie uit deze gesprekken wordt in dit informatiedossier weergegeven. Iedere betrokkene heeft die tekstpassages nagelezen die zijn opgesteld op basis van het gesprek dat met hem of haar werd gevoerd.

In dit rapport wordt een inventaris opgemaakt van concrete maatregelen die de bestudeerde callcenters vermelden. Er wordt per domein van maatregelen gerapporteerd. Het kan zijn dat bepaalde maatregelen in bepaalde bedrijven worden toegepast, of in het verleden werden toegepast, maar in de interviews niet werden vermeld.

Bij ieder bedrijf werden cijfergegevens gevraagd in verband met het verloop en het verzuim, maar het was niet vanzelfsprekend om deze vlot te bekomen.

Het onderzoek geeft niet aan of de ene of de andere maatregel wenselijk is of niet en verstrekt geen aanbevelingen in verband met de ene of de andere maatregel.

Het onderzoek geeft ook geen uitsluitsel over welke maatregelen een gunstig effect hebben om werknemers aan te trekken en te behouden en het verzuim te verminderen en of bepaalde maatregelen wel altijd zo gemakkelijk toe te passen zijn. Voor een echte evaluatie van de resultaten van de vermelde maatregelen is verder en meer longitudinaal onderzoek nodig.

Samenvatting

Op het einde van 2007 waren er volgens de VDAB 234 knelpuntberoepen: Deze beroepen waren goed voor 50,2% van de 281.661 ontvangen vacatures in het Normaal Economisch Circuit zonder Interimopdrachten. Minder dan gemiddeld voor andere beroepen raken de vacatures voor deze beroepen ingevuld en het duurt gemiddeld ook langer om de vacatures in te vullen.

Callcenters hoorden de laatste jaren tot de snelst groeiende ICT-dienstverlening in Vlaanderen. De werkgelegenheid in de inhouse callcenters binnen een onderneming en de externe facilitaire callcenters wordt op ongeveer 60.000 personen geschat. Tussen 2004 en 2007 zou het aantal werknemers zijn verdubbeld. De job van callcentermedewerker is volgens de VDAB echter wel een knelpuntberoep. Het is niet gemakkelijk voor callcenters om tijdig voldoende geschikte operators aan te trekken en bovendien is het verloop en verzuim bij het personeel hoog. Dit is een belangrijke economische kost, dreigt de inspanningen uit te hollen om de callcenteractiviteiten en het personeelsbeleid te professionaliseren en wakkert de al scherpe concurrentie in de sector nog verder aan.

De Stichting Innovatie & Arbeid ging na hoe callcenters hiervoor oplossingen zoeken in het eigen personeels- en organisatiebeleid. Er werd onderzoek verricht in twaalf inhouse en facilitaire callcenters via gesprekken met bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden. De job van calloperator is niet zo'n makkelijke job. Het gaat meestal om simultaan bellen, luisteren, informatie opzoeken en schrijven en om sterk gestandaardiseerd, vrij monotoon en kortcyclisch werk. Er is vaak weinig variatie en weinig autonomie in de job want het werk wordt gestuurd door de afspraken met de opdrachtgevers, door de technologie en de nauwgezette supervisie. Bovendien biedt het werk een vaak minder gunstige verloning als in andere dienstenactiviteiten.

Uit het onderzoek blijkt dat callcenters op verschillende terreinen, al dan niet tegelijk, maatregelen treffen in de hoop de aanwerving, het verloop en het verzuim van callcentermedewerkers gunstig te beïnvloeden. In dit rapport wordt een inventaris opgemaakt van de concrete maatregelen die de bestudeerde callcenters vermelden. Het kan zijn dat sommige of andere maatregelen in bepaalde bedrijven worden toegepast, of in het verleden werden toegepast, maar in de interviews niet werden vermeld.

Het onderzoek geeft niet aan of de ene of de andere maatregel wenselijk is of niet en verstrekt geen aanbevelingen in verband met de ene of de andere maatregel. Het onderzoek geeft ook geen uitsluitsel over welke maatregelen een gunstig effect hebben om werknemers aan te

trekken en te behouden en het verzuim te verminderen en of bepaalde maatregelen wel altijd zo gemakkelijk toe te passen zijn. Voor een echte evaluatie van de resultaten van de vermelde maatregelen is verder en meer longitudinaal onderzoek nodig.

Een greep uit de concrete maatregelen die de callcenters vermelden….

Ze sturen hun werkorganisatie en technologie bij. Ze streven een nauwere band na met de opdrachtgever en een opwaardering van de callcenteractiviteiten. Inhouse callcenters kunnen min of meer rekenen op vaste opdrachten. Facilitaire callcenters kiezen liefst voor langlopende opdrachten. De callcenters leggen meer klemtoon op dienstverlening dan op verkoop. Naast controle van kwantitatieve parameters en productiviteit hebben ze meer aandacht voor kwalitatieve parameters. Ze 'verzachten de strakke taakkenmerken door jobvariatie en door ondersteuning met kennismanagementsystemen. Ze opteren voor teams die een zekere identificatie met de taak of opdrachtgever toelaten. En ze zorgen voor meer ondersteuning van de hiërarchie; minder strakke scriptsystemen voor het beantwoorden van oproepen; inspraak in opgevolgde kwalitatieve parameters van gesprekken en maken afspraken rond gespreksmonitoring.

Ze nemen maatregelen voor de toeleiding en opleiding van callcenteroperators. Ze leggen de klemtoon op competenties en competentieverwerving en niet of veel minder op diplomavereisten. Ze scheppen ruimte voor kansengroepen en groepen met specifieke kwalificaties die een troef zijn, bijvoorbeeld medewerkers met een bepaalde talenkennis. Ze leiden kandidaten toe waarvan ze hopen dat ze het bedrijf niet snel zullen verlaten. Ze werken meer professionele methoden van werving en selectie uit en hanteren uitzend- en stageplaatsen als opstap naar vaste contracten. Ze zorgen voor een kortere en meer modulaire basisopleiding en live coaching en doen beroep op niet-klassikale methoden voor bijkomende opleiding zoals workshops en e-learning.

Ze nemen maatregelen op het vlak van arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Ze hebben aandacht voor ergonomie en voor faciliteiten voor het personeel. Ze kiezen voor flexibiliteit met afwijkende werktijden en deeltijdse contracten ondersteund met planningssystemen en inspraak van het personeel (rekening houdend met de voorkeur inzake uurroosters en werkregime). Ze verbeteren de loonvoorwaarden door het toekennen van extra's (huisbarema, bonussen, incentives, extra legale voordelen,…). Ze creëren doorgroeimogelijkheden in skills naast de beperkte verticale doorgroeimogelijkheden. Ze zetten systemen op voor de opvolging van verloop en verzuim (opvolging van exit- en verzuimcijfers, exit- en verzuimgesprekken) en voor de beloning van aanwezigheid. Ze kiezen voor een toename van de betrokkenheid van medewerkers door meetings en enquêtes en medewerking aan kennissystemen. En via het regulier overleg worden er afspraken gemaakt

omtrent maatregelen die de aanwerving, het verloop en het verzuim van het personeel gunstig zouden kunnen beïnvloeden.

Een aantal maatregelen zijn typisch te noemen voor de callcenterbranche omwille van de specifieke activiteiten. Het gaat om de pogingen om de strakke productiviteitsauditing, de strakke werkprocedures met scripting (voorgeschreven antwoordprocedure bij het beantwoorden van oproepen) en de nauwgezette werkopvolging en gespreksmonitoring te versoepelen. Verder valt de ontwikkeling van het regulier overleg binnen de facilitaire callcenters op en de toenemende afspraken bij deze bedrijven omtrent maatregelen om de aanwerving, het verloop en het verzuim van het personeel gunstig te beïnvloeden. De andere vermelde maatregelen zouden in bedrijven met andere activiteiten eveneens kunnen worden teruggevonden.

De maatregelen lijken op een evolutie van callcenteractiviteiten en callcenterjobs te wijzen. Het gaat niet (meer) om kortstondige contracten met opdrachtgevers en louter bellen voor verkoop. De grotere klantgerichtheid waarvoor callcenters kiezen, gaat gepaard met een grotere verantwoordelijkheid voor callcentermedewerkers en het meer planmatig en intensief inzetten van middelen en mensen. Het ziet ernaar uit dat dit de jobvereisten voor callcentermedewerkers zou kunnen verhogen en hun profiel zou kunnen worden opgewaardeerd. Misschien ontstaan dan weer andere specifieke situaties met betrekking tot de aanwerving, het verloop en het verzuim van callcentermedewerkers.

Summary

According to the Flemish Public Employment and vocational training Service (VDAB), there were 234 bottleneck jobs at the end of 2007. These professions were responsible for 50.2% of the 281,661 job openings in the Normal Economic Circuit, not including temp assignments. The percentage of these job openings that are filled is less than other professions, and these job openings on average take longer to fill.

In recent years, call centres have been among the fastest growing IT services in Flanders. It is estimated that approximately 60,000 persons are employed in in-house call centres at companies and at external call centres. The number of employees in this sector doubled between 2004 and 2007. According to the VDAB, however, the job of call centre operator is a bottleneck profession. It is not easy for call centres to attract a sufficient number of suitable operators in a timely way, and turnover and absence among personnel is high. This represents a significant economic cost, threatens to undermine the efforts to professionalise call centre activities and personnel policy, and further fans the already strong competition in the sector.

The Innovation & Labour Foundation investigated how call centres seek to address this issue in their personnel and organisational policy. Twelve in-house and external call centres were surveyed via discussions with company managers and employee representatives. The job of call centre operator is not an easy one. It usually concerns simultaneously calling, listening, searching for information and writing, as well as strongly standardised, quite monotonous work of a short duration. There is often little variation and limited autonomy in the job because the work is structured by agreements with customers, by the technology and by close supervision. What's more, the work often pays less than other service activities.

The survey shows that call centres in diverse fields – though not necessarily simultaneously – are taking measures in the hope of favourably influencing the recruitment, turnover and absence of call centre employees. This report lists the concrete measures mentioned by the call centres surveyed. It is possible that some or different measures are taken in specific companies, or were taken in the past, but not mentioned in the interviews.

The survey does not indicate whether a specific measure is desirable, and gives no recommendations concerning a specific measure. The survey also provides no definitive answer concerning which measures have a positive effect in attracting and retaining employees and in decreasing the level of absence, and whether specific measures are always easy to implement. Further research, including research that is more longitudinal in nature, is needed to obtain a true evaluation of the results of the stated measures.

A selection of the concrete measures mentioned by the call centres….

They are fine-tuning their work organisation and technology. They are attempting to create a closer bond with the customer and striving for greater appreciation of call centre activities. In-house call centres can usually count on regular assignments. External call centres prefer long-term assignments. They place the accent on services rather than on sales. In addition to monitoring quantitative parameters and productivity, they are paying greater attention to quality parameters. They are mitigating the rigid aspects of the task by introducing job variation and via support with knowledge management systems. They are opting for teams that allow a certain level of identification with the assignment or customer. And they are ensuring more support from management; less rigid script systems for answering calls; involvement in monitoring the quality parameters of calls and in making agreements with respect to call monitoring.

They are taking measures for attracting and training call centre operators. They are placing the accent on competence and the acquisition of skills, and less (or not at all) on degree requirements. They are creating space for groups with less than average employment opportunities and groups with specific advantageous qualifications, for example employees with specific language skills. They are attracting candidates whom they hope will not leave the company quickly. They are developing recruitment and selection methods that are more professional, and are using temp employees and internships as a stepping stone to fixed contracts. They are providing for shorter and more modular basic training and live coaching, and are using untraditional methods for additional training such as workshops and e-learning.

They are taking actions in the area of working conditions, terms and conditions of employment and labour relations. They are paying attention to ergonomics and facilities for personnel. They are opting for flexibility with respect to non-standard working times and part-time contracts supported by scheduling systems and involvement by personnel (taking into account preferences with respect to work schedules and working regime). They are improving salary conditions by granting extras (higher salary levels specific to the company, bonuses, incentives, extralegal benefits,…). They are creating career growth opportunities in skills, in addition to the limited vertical career growth opportunities. They are putting in place systems for following up turnover and absence (follow-up of exit and absence figures, exit and absence interviews) and for rewarding attendance. They are opting for increased involvement on the part of employees through meetings, surveys and cooperation in knowledge systems. And agreements are being made via regular consultation concerning measures that could favourably influence the recruitment, turnover and absence of personnel.

A number of measures are typical for the call centre business due to the sector's specific activities. These concern attempts to make the strict productivity audits, strict working procedures using

scripting (prescribed procedure for answering calls) and the close follow-up of work and call monitoring less rigid. Another conspicuous aspect is the development of regular consultations at the external call centres and the increasing number of arrangements in these concerning steps to favourably influence the recruitment, turnover and absence of personnel. The other stated measures might also be found elsewhere in companies with different activities.

These measures appear to point to an evolution in call centre activities and call centre jobs. These (no longer) concerns short-term contracts with customers and pure telemarketing. The increased customer focus that call centres are opting for is accompanied by greater responsibility for call centre employees and a more systematic and intensive deployment of resources and people. It looks as if the job requirements for call centre employees might be able to be increased, and their profile upgraded. Perhaps this will bring about other specific consequences concerning the recruitment, turnover and absence of call centre employees.

Hoofdstuk 1
Callcenteroperators en knelpunten

1. Knelpuntberoepen in Vlaanderen

1.1. Omvangrijke lijst van knelpuntberoepen

"Economisch gezien was 2007 een goed jaar. Met een groei van het Bruto Binnenlands Product (BBP) van 2,4% presteerde de Vlaamse economie beduidend beter dan in de zwakke jaren na de economische terugval in 2001."[2] "De Vlaamse arbeidsmarkt werd in 2007 gekenmerkt door krapte. De Vlaamse arbeidsreserve bevond zich in 2007 opnieuw bijna op het niveau van het voorjaar van 2001 en het aantal vacatures piekte."[3] Wat de impact van de crisis is die zich intussen tegen het eind van 2008 aandiende, is voorlopig nog niet helemaal duidelijk in de cijfers.

De VDAB telde in 2007 in totaal 1.282.373 gepubliceerde vacatures, een absoluut record.[4] Dit hoge cijfer is niet alleen te wijten aan de hoge conjunctuur. Zo maken werkgevers en vooral uitzendbedrijven meer gebruik van de door de VDAB ontwikkelde automatische systemen om vacatures te melden en via het internet uit te wisselen. Bedrijven schakelen ook steeds meer wervingskanalen in zoals de VDAB, uitzenddiensten, selectie- en wervingskantoren, jobadvertentiebladen en jobsites, waardoor vacatures meermaals in de VDAB-vacaturedatabank terechtkomen en dubbeltellingen onvermijdelijk zijn. De totaalcijfers bevatten ook cijfers van overgenomen databanken met vacatures van buiten Vlaanderen, met ook weer dubbeltellingen als gevolg.[5]

Om de dubbeltellingen zoveel mogelijk te vermijden en de vergelijkbaarheid van de cijfers doorheen de tijd te garanderen gebruikt de VDAB het Normaal Economisch Circuit zonder Interimopdrachten (NECzI) als observatiebasis. In 2007 ontving de VDAB voor dit circuit 281.661 jobs. Ook dit is een record.[6] Het aantal lag 23% hoger dan in 2006.[7] Van de 140.714 vacatures beheerd door de VDAB werd er 82,9% ingevuld.[8] Enkel voor de door de VDAB afgehandelde vacatures is geweten of ze ingevuld werden of niet en hoelang het duurde voor ze werden ingevuld of geannuleerd. Slechts 3,8% van de vacatures werd geannuleerd omwille

2 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.7.
3 Idem, p.9.
4 Idem, p.7.
5 Idem, p.7-8.
6 Idem, p.8.
7 Idem, p.71.
8 Informatie van Paul Poels, adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.

van een gebrek aan geschikte kandidaten. De andere annuleringen hebben te maken met situaties zoals het uitblijven van een verwachte bestelling, interne reorganisaties of vergissingen van de werkgever of de consulent bij het ingeven van de vacature.[9] In 2008 ontving de VDAB 269.122 jobs in het NECzI. Van de 125.304 jobs in 2008 beheerd door de VDAB werd er 80,5% ingevuld.[10]

Er was in 2007 ook een duidelijke toename van het aantal vacatures in knelpuntberoepen. De knelpuntberoepen in 2007 waren goed voor 50,2% (141.471) van het aantal ontvangen vacatures NECzI (281.661) tegenover 44,4% in 2006.[11] Er stonden ook meer beroepen op de lijst van knelpuntberoepen: 234 individuele knelpuntberoepen op het eind van 2007 tegenover 193 op het eind van 2006.[12] [13] De 234 knelpuntberoepen in 2007 werden onderverdeeld in 95 beroepenclusters om een knelpuntenlijst en een vacatureanalyse te maken die overzichtelijk en eenvoudig te hanteren is. In 2008 daalde het aantal knelpuntberoepen tot 204, verdeeld over 84 beroepenclusters. De recessie kortte de lijst van knelpuntberoepen voor 2008 in, maar minder dan verwacht. De effecten van de crisis manifesteerden zich pas in het vierde kwartaal van 2008. De arbeidsmarkt reageert meestal met twee tot drie kwartalen vertraging op een conjuncturele ommekeer.[14]

1.2. Knelpuntberoepen raken moeilijker ingevuld

Een knelpuntberoep is een beroep waarvan de vacatures moeilijker kunnen worden ingevuld dan voor andere beroepen. Sinds 2005 hanteert de VDAB de volgende criteria:[15] [16]

- Het aantal afgehandelde vacatures in Vlaanderen voor dit beroep is groter dan 9.
- Het vervullingspercentage voor dit beroep is kleiner dan het vervullingpercentage voor het totaal van de vaste circuits (i.c. contract van onbepaalde duur of van lange duur) (<82,5% in 2007 en <79,6% in 2008 voor Vlaanderen).
- De mediaan[17] van de vervullingstijd van het beroep is groter dan de mediaan van de vervullingstijd voor de vaste circuits (i.c. contract van onbepaalde duur of van lange duur) (>42 dagen in 2007 en >43 dagen in 2008 voor Vlaanderen).
- Of: de mediaan van de looptijd van het beroep is groter dan de mediaan van de looptijd voor de vaste circuits (i.c. contract van onbepaalde duur of van lange duur) (>42 dagen in 2007 en >53 dagen in 2008 voor Vlaanderen).

9 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.8.
10 Informatie van Paul Poels, adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
11 Idem, p.13.
12 Ibidem.
13 VDAB (2007). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2006. Deel 1, p.15.
14 Website VDAB, 20 april 2009.
15 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.75.
16 Informatie over de gegevens voor 2007 en 2008 van Paul Poels, adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
17 De mediaan is het midden van een verdeling, dat wil zeggen dat 50% van de getallen onder de mediaan ligt en 50% erboven. De mediaan is het middelste getal als je de getallen op volgorde van klein naar groot zet. Bij een oneven aantal getallen kan dat, maar bij een even aantal is het lastiger. In dat geval neemt men als mediaan het rekenkundig gemiddelde van de twee middelste getallen.

De hierboven gebruikte begrippen worden als volgt gedefinieerd:[18]

- "Het vervullingpercentage is de verhouding tussen het totaal aantal vervulde werkaanbiedingen en het totaal aantal afgehandelde werkaanbiedingen.
- De vervullingstijd is gelijk aan de periode die verloopt tussen het bekend maken van de vacature en de plaatsing van de kandidaat.
- De looptijd is gelijk aan de periode die verloopt tussen het bekend maken van de vacature en de plaatsing van de kandidaat of de periode tussen het bekend maken van de vacature en het moment dat de vacature geannuleerd wordt."

De uiteindelijke lijst van knelpuntberoepen wordt bepaald via de raadpleging van arbeidsmarktspecialisten die beroepen kunnen toevoegen of weglaten mits zij daarvoor de nodige argumentatie kunnen aanbrengen.[19]

Een knelpunt voor een beroep mag echter niet worden gelijkgesteld aan een tekort aan arbeidskrachten met juiste kwalificaties. Het kan ook zijn dat de beschikbare groep voldoende groot is, maar dat het aandeel dat zich effectief aanbiedt, kleiner is dan de vraag bijvoorbeeld ten gevolge van ongunstige arbeidsomstandigheden. Voor één knelpuntberoep kunnen er verschillende knelpuntvacatures zijn: een reeks vacatures die niet gemakkelijk ingevuld kan worden.

Het aandeel knelpunten in het aantal afgehandelde jobs ligt in 2007 op 59,1% tegenover 52,7% in 2006. [20]

Het knelpuntkarakter van een beroep kan volgens de VDAB veroorzaakt worden door

- "een kwantitatief tekort aan arbeidskrachten:
  - het beroep wordt niet meer aangeleerd;
  - er is te weinig uitstroom uit bepaalde studierichtingen;
  - de deeltijds werkenden zijn niet beschikbaar voor een voltijdse job.
- een kwalitatief tekort aan arbeidskrachten:
  - er zijn voldoende werkzoekenden, maar er is een tekort aan vakbekwame mensen;
  - er zijn voldoende werkzoekenden, maar er is een tekort aan mensen met ervaring of met bijkomende specifieke kennis (bv. van bepaalde technieken of machines) of met bepaalde eigenschappen (bv. kennis techniek + commerciële vaardigheden, zelfstandig kunnen werken, nauwgezet kunnen werken, leiding kunnen geven, communicatieve vaardigheden).
- de werkomstandigheden:
  - laag loon, ongezond of zwaar werk, veel stress, ongunstige tijdsregeling (weekendwerk, avondwerk, deeltijds werk of gesplitste diensten);
  - statuut van zelfstandige." [21]

[18] VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.75.
[19] Ibidem.
[20] VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.13.
[21] Ibidem.

2. Callcenteroperator als knelpuntberoep

2.1. Vacatures raken moeilijker ingevuld

Callcenters of contactcenters horen tot de snelst groeiende ICT-dienstverlening in Vlaanderen. De werkgelegenheid in de inhouse callcenters, geïntegreerd in een onderneming, en de externe facilitaire centers wordt op ongeveer 60.000 personen geschat. Tussen 2004 en 2007 zou het aantal werknemers betrokken bij callcenteractiviteiten zijn verdubbeld.

De job van callcentermedewerker is volgens de VDAB echter een knelpuntberoep. In vergelijking met andere beroepen raken de vacatures moeilijker ingevuld: het vervullingspercentage ligt lager dan gemiddeld voor andere beroepen en de mediaan van de vervullingstijd is groter dan voor de andere beroepen.[22]

- De VDAB ontving in 2007 in totaal 281.661 vacatures in het NECzI. Van de 140.714 vacatures beheerd door de VDAB werd er 82,9% ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd is >42 dagen om deze vacatures in te vullen. In 2007 ontving de VDAB 2.332 vacatures in het NECzI, dus zonder uitzendopdrachten voor het beroep van callcentermedewerker. Daarvan werden er 601 vacatures beheerd door de VDAB. 76% van deze vacatures werden ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd voor deze vacatures is >62 dagen.
- De VDAB ontving in 2008 in totaal 269.122 vacatures in het NECzI. Van de 125.304 vacatures beheerd door de VDAB werden er 79,6% ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd is >43 dagen. In 2008 ontving de VDAB 2.342 vacatures ontvangen in het NECzI, dus zonder uitzendopdrachten voor het beroep van callcentermedewerker. Daarvan werden er 708 vacatures beheerd door de VDAB. 75,9% van deze vacatures werden ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd is >55 dagen.

De supervisor callcenter, die in hoofdzaak één of meerdere teams van agenten begeleidt en projecten opvolgt, is als beroep niet opgenomen in de officiële lijst van knelpuntberoepen van de VDAB. In vergelijking met andere beroepen raken ook de vacatures voor supervisor callcenter echter moeilijker ingevuld.[23] In de sector meldt men eveneens dat ook voor dit beroep moeilijk kandidaten te vinden zijn.

Ook in het buitenland hebben callcenters het moeilijk om operators aan te trekken. Volgens het Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek 2008 over de stand van zaken bij 110 Nederlandse inhouse en facilitaire callcenters meldt een stijgend aantal bedrijven een moeilijke tot zeer moeilijke rekrutering van callcenteroperatoren. Naar verluidt geldt dat

22 Informatie van Paul Poels, adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
23 www.vdab.be/trends - 28 januari 2008

bijna in gelijke mate voor rekrutering van supervisors.[24] Het rapport spreekt van een acute nood op de arbeidsmarkt. Een probleem dat sinds 2005 steeds nijpender is geworden.

Tabel 1: Percentage callcenters dat tamelijke / zeer moeilijke rekrutering van agenten meldt

	Inhouse Telefoonagenten	Facilitair Telefoonagenten
2002	19%	57%
2003	33%	48%
2004	30%	53%
2005	33%	40%
2006	40%	61%
2008	70%	91%

Bron: Onderzoek Nederland – NCCBP – 20/10/2008.

2.2. Moeilijkere omstandigheden volgens VDAB

De VDAB rangschikt callcentermedewerker in 2007 bij een aantal beroepenclusters waarbij de "ongunstige arbeidsomstandigheden" de belangrijkste reden zijn voor het knelpuntkarakter van het beroep. Deze beroepenclusters zijn:[25]

- medewerker callcenter
- vertegenwoordiger
- televerkoper
- merchandiser-demonstrateur
- kelner
- strijkster
- filiaalhouder en –assistent
- tuinier, land- en tuinbouwarbeider

Bij de laatste twee clusters zijn kwalitatieve oorzaken voor het knelpuntkarakter van de beroepencluster even belangrijk als de ongunstige arbeidsomstandigheden.

In totaal waren er 19 beroepen in 2007 in de groep van knelpuntberoepen met knelpunten wegens ongunstige omstandigheden. Bij de rangschikking in intensiteit van het knelpuntkarakter houdt de VDAB rekening met het totaal aantal vacatures ontvangen in het

[24] Het onderzoek is het elfde in een reeks van jaarlijkse metingen onder auspiciën van het Nationaal Contact Center Benchmark Platform (NCCBP) waarin kengetallen over inrichting, performance en management van de Nederlandse Contact Center industrie trendmatig worden vastgelegd. Het gaat hierbij om de stand per ultimo 2007.

[25] VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.15.

NECzI, de regionale spreiding van de vacatures, de hardnekkigheid van het knelpunt en de mate waarin het knelpuntberoep binnen zijn groep afwijkt qua vervullingsgraad en vervullingstijd.

Tabel 2 Knelpuntberoepen volgens de VDAB met knelpunten wegens ongunstige arbeidsomstandigheden in 2007[26]

Rang	Knelpuntberoep	Aantal ontvangen vacatures NECzI in 2007
1	Vertegenwoordiger	7201
2	Kelner	2832
3	Medewerker callcenter	2332
4	Filiaalhouder of handelszaakbeheerder	2388
5	Fruitplukker hardfruit	1189
6	Strijkster (M/V)	527
7	Arbeider in de land- en tuinbouw	698
8	Televerkoper	974
9	Demonstrateur	1139
10	Industrieel reiniger	563
11	Fruitplukker zachtfruit	453
12	Taxichauffeur	302
13	Arbeider in groentenoogst	151
14	Kamerpersoneel	429
15	Hotelreceptionist	242
16	Serrearbeider	92
17	Gevelreiniger	66
18	Werknemer bij begrafenisonderneming	29
19	Merchandiser	710

Remediëring voor deze groep beroepen is problematisch, stelt de VDAB. “Voor werkzoekenden uit de kansengroepen die bereid zijn toegevingen te doen qua arbeidsomstandigheden liggen hier wel opportuniteiten. Voor een aantal laaggeschoolde beroepen uit deze reeks kan het wegwerken van de werkloosheidsval een effectieve oplossing bieden.”[27]

De VDAB schrijft in de analyse van vacatures voor knelpuntberoepen in 2007 met betrekking tot callcentermedewerker: “Callcenters namen de voorbije jaren een hoge vlucht en de vraag naar medewerkers steeg navenant. De vraag wordt bovendien aangezwengeld door het grote verloop. Een aantal specifieke kenmerken van het beroep – stress, avondwerk, deeltijds – en de lage verloning verklaren zowel het grote verloop als de geringe aantrekkingskracht van het beroep. Kwalitatief vallen de eisen mee. Diploma noch ervaring vormen strikte voorwaarden voor aanwerving en de meeste kennis wordt stapsgewijs ‘on the job’ opgedaan.”[28]

[26] Idem, p.64.
[27] Ibidem.
[28] VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.23.

Tabel 3 Gevraagd studieniveau en gevraagde ervaring bij vacatures voor medewerker callcenter door de VDAB ontvangen in NECzI[29]

		2006		2007		2008	
Ontvangen vacatures in NECzI			2628		2332		2342
Gevraagd studieniveau(1)	Laag	1574	59,9%	1370	58,7%	1469	62,7%
	Midden	855	32,5%	604	25,9%	632	26,9%
	Hoog	199	7,5%	358	15,3%	241	10,3%
Gevraagde ervaring	<6 maanden	2228	84,7%	1772	75,9%	1892	80,8%
	6 maanden-2 jaar	350	13,3%	502	21,5%	345	15,0%
	>2 jaar	50	1,9%	58	2,4%	105	4,4%

(1) Gevraagd studieniveau: laag (lager secundair, secundair onderwijs van 1ste en 2de graad, geen minimum studieniveau opgegeven bij vacatures), midden (secundair onderwijs van 3de en 4de graad), hoog (hoger onderwijs)

Wat het gevraagd studieniveau en de gevraagde ervaring betreft bij vacatures voor medewerker callcenter door de VDAB ontvangen in het NECzI, zijn er kleine verschuivingen op te tekenen tussen 2006 en 2008. Toch volstaat in 2008 een laag studieniveau in ruim 62% van de vacatures en is minder dan 6 maanden ervaring voldoende om in ongeveer 80% van de aangeboden jobs voor callcentermedewerker aan de slag te gaan.

In verband met de minder vlotte instroom in callcenters wordt er door werknemersorganisaties en werkgeverskringen eveneens gewezen op de geringe spanning tussen de verloning in callcenters en de werkloosheidsvergoeding en het gevaar van de werkloosheidsval. Werkgevers wijzen op het weinig activerend karakter van de werkloosheidsvergoeding in deze context.

2.3. Hoog verloop en verzuim brengen kosten mee

Volgens SD Worx was er in 2007 in Vlaanderen (16.000 bedrijven) een verloop van 17,46%. Voor dit cijfer worden alle redenen voor vertrek opgeteld: gedwongen ontslag, vrijwillig ontslag, (brug)pensionering en stopzetting van tijdelijke contracten.[30]

Securex komt in 2007 in een onderzoek bij 23.451 werknemers in België met een vast contract uit de privésector op een vergelijkbaar cijfer en spreekt van een verloop van 16,34%. Tegenover de vier voorgaande jaren is er naar verluidt geen significante stijging. Het vrijwillig verloop steeg wel van 5,88% in 2003 naar 8,24% in 2007, het onvrijwillig verloop daalde van 9,04% in 2003 naar 7,4% in 2007.[31] Het Securex-onderzoek van 2008 bij 35.093 werknemers spreekt van een verloop van 17,26%, een lichte stijging tegenover 2007. Het vrijwillig verloop

[29] Informatie van Paul Poels, adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
[30] De Standaard, 6 mei 2008.
[31] Securex (2008). Het personeelsverloop in België in 2007.

bedraagt 8,02% in 2008, het onvrijwillig verloop 8,79%. Deze laatste stijging wijt Securex aan de economische crisis die eind 2008 begonnen is. In 2007 maakte het vrijwillig verloop 50,42% van het totale verloop uit, in 2008 bedroeg het percentage 46,48%.[32]

Het beroep van callcenteroperator kenmerkt zich volgens de VDAB door een groot verloop[33], voor een deel omwille van dezelfde oorzaken als de redenen waarom callcenters moeilijk kandidaten aantrekken.

Het Nederlands Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek 2008 verzamelde cijfers over het verloop in Nederlandse callcenters in 2007. Het verloop blijkt hoger te zijn bij facilitaire callcenters dan bij inhouse callcenters. Medewerkers verlaten meer op eigen initiatief het bedrijf dan dat ze worden ontslagen en het verloop van uitzendkrachten is groter dan dat van vaste medewerkers. "Uitstroompercentages van 25% bij inhouse (10% op initiatief van het contactcenter en 15% op initiatief van de medewerkers) en 55% bij facilitaire (21% op initiatief van het contactcenter en 34% op initiatief van de medewerkers) callcenters zijn nog altijd de gemiddeldes die voor (vaste) eigen agents gelden. Bij uitzendkrachten zijn de percentages vergelijkbaar voor inhouse en facilitair (beide tegen de 50% waarvan de helft op initiatief van de medewerker en de helft op initiatief van het contactcenter). Het behouden van de agent blijkt dus een groot probleem te zijn, zeker als ook te zien is dat een groot percentage van de agents binnen 1 jaar na binnenkomst weer uitstroomt. Bij inhouse is dit 7% voor de vaste (eigen) agents en 28% bij de uitzendkrachten en bij facilitaire liggen deze cijfers op 22% bij eigen (vaste) agents en 54% bij uitzendkrachten."[34]

In de sector wordt gemeld dat ook het verloop bij callcentersupervisors vrij hoog is, voor een deel om dezelfde redenen als voor de callcenteroperator. In een aantal casestudies van het onderzoek was er ook van een snelle wisseling van callcentermanagers sprake. Sommige callcentermanagers waren nog niet lang aan de slag toen het onderzoek startte, maar hadden het callcenter al verlaten voor het einde van het onderzoek.

In de bedrijven met callcentermedewerkers wordt ook een hoog ziekteverzuim gemeld. Voor bedrijven is kortdurend verzuim de meest storende vorm van verzuim omwille van de onvoorspelbaarheid en het kostenplaatje. Het loon van arbeiders en bedienden is namelijk

32 Securex (2009). Het personeelsverloop in België in 2008.

33 Knelpuntberoepen met groot verloop in 2006 zijn volgens de VDAB de volgende: bedienden onthaal en communicatie (callcenter medewerker); bedienden transport (kantoorexpediteur, hulpkantoorexpediteur, kaaiexpediteur, waterklerk, dispatcher-transportplanner, manifestbediende, expeditiebediende-transport); gekwalificeerd verzorgend personeel (gekwalificeerd verzorgende, kinderverzorgster); administratief bedienden (commercieel bediende, technisch-administratief bediende, bediende planning en logistiek, bediende kostprijsberekening); keukenpersoneel (keukenverantwoordelijke – chef-kok, kok traiteurdienst – onderchef keuken – sous-chef, chef de partie – hulpkok). (VDAB (2007). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2006. Deel 1)

34 Nationaal Contact Center Benchmark Platform (2008), Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek 2008. Rapport, MarketResponse Leusden, p. 14.

gedurende dertig kalenderdagen gewaarborgd en maakt zo de belangrijkste kost uit van het ziekteverzuim.[35] SD WORX berekende dat de functie van callcenteroperator in 2005 veruit het hoogste scoorde wat betreft kortstondig ziekteverzuim (minder dan een maand) in België: namelijk 5,45% tegenover 2,25% voor alle werknemers samen genomen. De hoogte van het bruto jaarsalaris heeft een impact. Werknemers binnen de functie van callcenteroperator met een laag bruto jaarsalaris laten maar liefst een kortdurend ziekteverzuim van 7,62% optekenen.[36] Op een afstand van de callcenteroperator volgen de beroepen van de kassier (3,72%), de magazijnier (2,95%), de logistieke medewerker (2,94%) en de customer service medewerker (2,67%).[37] In 2008 bedroeg het kortstondig ziekteverzuim 2,4% voor alle werknemers in België en 5,76% voor de callcenteroperators.[38]

Het personeelsverloop en -verzuim betekenen een belangrijke economische kost voor bedrijven. De kosten zijn onder meer:[39]

- Exitkosten:
  - Administratieve kosten
  - Opnemen van klein verlet door werknemers die een andere job zoeken tijdens hun opzegperiode
- Kosten voor (voorlopige) vervanging:
  - Vergoeding aan uitzendkantoor of selectiebureau
  - Training van vervangend personeel
  - Eventuele meerprestaties of overuren van collega's
- Kosten voor rekrutering en selectie
  - Advertentiekosten
  - Vergoeding aan uitzendkantoor of selectiebureau
- Training en opleiding van nieuwe werknemers
- Kosten verbonden aan het feit dat activiteiten niet kunnen worden uitgevoerd door verloop of verzuim

Het ligt voor de hand dat bedrijven hier aandacht willen aan besteden en het verloop en verzuim willen terugdringen.

Wat het verloop betreft, gaat de grootste zorg van de bedrijven meestal naar het vrijwillig verloop van medewerkers. Ze ondernemen acties naar werknemersgroepen toe die een verhoogd risico vormen om het bedrijf vrijwillig te verlaten. In tijden van hoogconjunctuur nemen medewerkers meer zelf initiatief om hun bedrijf te verlaten dan wel dat de bedrijven hen ontslaan. Door de krapte op de arbeidsmarkt proberen bedrijven hun medewerkers dan

35 SD Worx (2009). Verzuimrapport 2008. Benchmark & aanpak, p.16.
36 SD Worx, Kortstondig ziekteverzuim swingt de pan uit. Website bericht van 09/03/2006.
37 HRUpdate – Jaargang5 - nummer223-15 Maart 2006.
38 Informatie Frederik Defossez, SD Worx, 2009.
39 Securex (2007), p.12.

juist meer te behouden. Maar ook in tijden van crisis is het belangrijk om bekwame werknemers niet te verliezen.

Verzuim bestaat uit intern arbeidsverzuim van iemand die aanwezig is, maar niet functioneert zoals verwacht, en ziekteverzuim. Wanneer slechte arbeidsomstandigheden de oorzaak zijn, is er een reden voor een bedrijf om dit ziekteverzuim te onderzoeken.

Bedrijven proberen dan ook een zicht te krijgen op de factoren die (vrijwillig) verloop en verzuim beïnvloeden.

2.4. Taakkenmerken, organisatie en motivatie hangen samen

Beïnvloedende factoren van verloop en verzuim in het algemeen zijn:[40]

- Karakteristieken van de werknemer, zoals leeftijd, opleidingsniveau, geslacht, anciënniteit en gezinsverantwoordelijkheden;
- Aard van de huidige job, zoals jobzekerheid, variatie, autonomie, stress, jobtevredenheid;
- Aard van de huidige organisatie, zoals leiderschap, loon, voordelen en huidige prestatiebeoordeling; en
- Externe condities zoals de werkloosheidsgraad.

Er wordt ook een onderscheid gemaakt tussen push- en pullfactoren:[41]

- Pushfactoren zijn zaken waar de werknemer ontevreden over is bij zijn huidige werkgever en die de werknemer dus als het ware 'duwen' uit zijn organisatie; en
- Pullfactoren zijn zaken buiten de huidige organisatie, die de werknemer als het ware bij zijn huidige werkgever vandaan 'trekken', zoals een aantrekkelijk salaris ergens anders.

De taakinhoud en arbeidsomstandigheden en een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen in ieder geval een rol spelen met betrekking tot het knelpuntkarakter van het beroep van callcentermedewerker.

Bouwer, een Nederlandse arbeids- en organisatiepsycholoog, met een brede ervaring in contactcenters (van agent tot callcentermanager en van trainer tot adviseur), stelt dat er een belangrijk verband is tussen jobssatisfactie, motivatie en taakkenmerken.[42] "Hoewel een manager uiteindelijk bepaalt welke taken door wie moeten worden uitgevoerd, bepaalt de motivatie van de uitvoerders op lange termijn of die taken ook succesvol worden uitgevoerd of die reden heeft om niet te vaak afwezig te zijn of in het bedrijf te blijven."

40 Securex (2007), p.13.
41 Ibidem.
42 Bouwer E. (2005). Callcenter Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen, p.127.

"Motivatiepatronen voor werknemers zijn zaken zoals macht, betekenis en waarde van het werk, deskundigheid, creativiteit, zekerheid, status, materiële beloning, verbondenheid met de groep en autonomie, beslissingsruimte of regelcapaciteit. Een aantal zaken daarvan zijn individueel bepaald, maar het is ook de kunst van het management om een koppeling te vinden tussen functie- en taakkenmerken en motivatiepatronen. Om een taak goed uit te voeren dient een werknemer immers over de juiste competenties te beschikken, maar moet de taak ook aansluiten bij de motivatiepatronen van de medewerker. De aard van de huidige job en de aard van de huidige organisatie spelen een rol."

De taak van callcenteroperators heeft vaak de volgende kenmerken:[43]

- simultane taken: bellen met luisteren, informatie opzoeken en schrijven tegelijk,
- intensieve interactie met (soms moeilijke en veeleisende) klanten,
- kortcyclisch werk,
- relatief monotoon werk met weinig variatie,
- sterk gestandaardiseerd werk met bijvoorbeeld vaste scripten en procedures,
- geringe regelcapaciteit,
- weinig of geen autonomie want de workload en het werktempo worden gedicteerd: continue druk van het aantal klanten en de tijd per klant (kwantiteit lijkt sterker beklemtoond te worden dan kwaliteit),
- sterke controle op de uitvoering door callcentertechnologie en supervisors,
- moeilijk meetbare kwaliteit van taakuitvoering,
- intensief beeldschermwerk,
- hoge werkplekgebondenheid,
- auditief belastend met calls die moeten worden beantwoord in permanent omgevingsgeluid,
- werkdruk door verschillende skills en steeds meer producten (bijvoorbeeld telefoon, internet en facturatie, tv, idtv, mobiele telefonie) die onder de knie te krijgen zijn, steeds wijzigende procedures, vaak systeemproblemen,
- geringe ontplooiingskansen of doorgroeimogelijkheden,
- gebrek aan ontspanning en pauzemogelijkheden,
- (wisselend) shiftwerk zwaar voor combinatie privé-werk, vooral na enkele jaren,
- lagere verloning, in vergelijking met ondermeer sommige andere activiteiten in de dienstverlening.

"Op het eerste zicht maken deze eigenschappen de functie van een callcenteroperator niet bijzonder aantrekkelijk. Toch zijn er vele mensen die met plezier in een contactcenter werken. Het deel uitmaken van een groter geheel, het werken voor een vooraanstaand bedrijf, het functioneren in teamverband of het werken met computers en het communiceren met klanten

[43] Ibidem.

worden vaak genoemd als aantrekkelijke eigenschappen; daarnaast wordt de flexibiliteit in werktijden als een groot voordeel gezien. Er bestaan ook gespecialiseerde contactcenters die een beroep doen op affiniteit met bepaalde diensten of producten; ook dit is iets wat aantrekkingskracht kan uitoefenen op werknemers."[44] De perceptie van de job is niet voor iedereen hetzelfde. Ook de persoonlijke redenen om een dergelijke job voor korte of langere tijd uit te oefenen kunnen erg verschillend zijn.

Uiteindelijk moeten alle positieve eigenschappen van de functie en de werkomgeving bijdragen tot de persoonlijke motivatie van de operator. Toch stelt Bouwer (2005) dat met name de inhoud en organisatie van het werk hierbij bepalend is. "Deze arbeidsintrinsieke factoren werken als bevredigers (satisfiers) wanneer ze aanwezig zijn. Werknemers kunnen voldoening putten uit persoonlijke ontwikkeling, successen, erkenning, gezag of autoriteit, het vermogen resultaten te boeken, kennis te bezitten en in te zetten, enzovoorts. Wanneer deze werkintrinsieke factoren wegvallen, ontstaat ontevredenheid en frustratie (dissatisfactie). Wanneer werkextrinsieke factoren (omgevingsfactoren zoals stressoren en nadelige arbeidsomstandigheden) te nadrukkelijk aanwezig zijn, ontstaat ook dissatisfactie. Wanneer werkextrinsieke factoren op orde zijn, leiden ze echter niet tot een verhoogde tevredenheid of motivatie. Het bekendste voorbeeld hiervan is het salaris: het motiverende effect van een salarisverhoging duurt maar kort."[45] "Het vervelende voor iedere peoplemanager is dat de satisfiers het moeilijkst te realiseren en te handhaven zijn. Zeker op een contactcenter, waar de uitdagingen en de mogelijkheden om erkenning te verdienen niet voor het oprapen liggen. De eerder genoemde taakkenmerken van de agentfunctie spelen dan ook een uitermate belangrijke rol binnen het contactcenter."[46]

Volgens een onderzoek in de callcentersector in Zuid-Afrika hangt het verloop in callcenters sterk samen met de jobsatisfactie[47]: hoe hoger de jobsatisfactie, hoe lager het verloop.

- Het onderzoek toont een positieve correlatie of samenhang van jobsatisfactie met de volgende elementen (in dalende volgorde)
  - feedback in verband met de uitvoering van de job
  - jobvariatie
  - autonomie
  - sociale relaties
  - identificatie met de taak
- Het onderzoek toont een negatieve correlatie of samenhang van jobsatisfactie met de volgende elementen (in dalende volgorde)
  - anciënniteit – ervaring ("tenure")
  - contact met anderen (zeer intens contact met klanten).

44 Ibidem.
45 Idem, p.127-128.
46 Ibidem.
47 Workshop "Retention of talent", georganiseerd door Contactcentres.be, door gastspreker dr. Roland Witham, consultant en lid van the South African Bureau of Standards National Technical Committee, 12 maart 2008

Hoofdstuk 2
De bestudeerde callcenters

In het volgende hoofdstuk drie bekijken we hoe callcenters proberen iets aan het verloop en verzuim in hun ondernemingen te doen. Aan de hand van concrete voorbeelden uit twaalf inhouse en facilitaire callcenters bekijken we welke elementen van de bedrijfsorganisatie, de werkorganisatie en het personeelsbeleid een rol kunnen spelen.

In het voorliggend hoofdstuk twee stellen we de bestudeerde twaalf callcenters voor: hun activiteiten, het personeel en het verzuim en verloop waarmee ze geconfronteerd worden.

- Call-IT, Hasselt
- Carglass Customer Contact Center, Hasselt
- Computer Profile, Zaventem
- Memo, Zele
- N-Allo, Brussel
- SEBECO, Gentbrugge
- SITEL, Diegem
- SNT NV Belgium, Antwerpen
- TeleCenter, Antwerpen
- Telenet Contact Center, Mechelen
- VDAB Servicelijn
- Yello, Kortrijk

1. Callcentertypes

Het belangrijkste onderscheid tussen callcenters is dat tussen een inhouse en facilitair callcenter. Het inhouse callcenter is een afdeling van een onderneming, met name haar eigen klantendienst die tot een callcenter wordt omgevormd. Het callcenter wordt in huis bemand met eigen personeel. Het externe facilitaire callcenter is een zelfstandig bedrijf dat allerlei opdrachten uitvoert voor andere bedrijven die verkiezen hun callwerk niet zelf uit te voeren. [48]

De bestudeerde callcenters kunnen als volgt worden ingedeeld:

[48] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.9-10.

Tabel 4 Indeling bestudeerde callcenters

Soort callcenter	Bestudeerde callcenters	Aantal Medewerkers	Aantal uitzendkrachten
Inhouse callcenter dat enkel voor de eigen organisatie werkt	• Carglass Customer Contact Center werkt voor 40 Carglass-filialen in België en het Groothertogdom Luxemburg.	46	+ 20%
	• Telenet Contact Center werkt voor Telenet.	200	Ongeveer 50
	• VDAB Servicelijn werkt voor de VDAB.	150	Neen
Facilitair callcenter dat voor meerdere opdrachtgevers werkt	• Memo werkt voor een 250-tal opdrachtgevers uit de medische en industriële sector.	35	+ Enkele
	• SEBECO werkt voor opdrachtgevers uit de telecomsector, grote merken en de overheid.	60	+ 60
	• Yello werkt voor de 1207 inlichtingendienst van Belgacom en voor allerhande andere bedrijven.	28	Geen
Facilitair callcenter dat tot een internationale groep behoort en voor meerdere opdrachtgevers werkt	• Computer Profile is een zelfstandige adressen/informatie-leverancier voor de ICT-en telecom-industrie met vestigingen in Zaventem en Breda. Door een joint venture met andere Europese database builders kan het bedrijf haar klanten dezelfde informatie van andere Europese landen bieden.	40	Enkele
	• De Amerikaanse SITEL corporation fuseerde eind 2006 met het Amerikaanse Client Logic. SITEL Diegem werkt voor de Vlaamse overheid, IT-en telecom-bedrijven, nutsbedrijven en grote ondernemingen uit de reisindustrie, consumentgoederen, automobiel- en elektronicasector.	750	Waarvan 11%
	• SNT Belgium maakt deel uit van de SNT Groep, waartoe ook SNT Nederland behoort en richt zich vooral op merken en grotere bedrijven zoals verzekeringsmaatschappijen, banken, A-consumentenmerken, nutsbedrijven, financiële ondernemingen, uitgevers, automotive, telecombedrijven, internetaanbieders, overheidscampagnes en gemeentelijke projecten.	500 tot 560	Waarvan 239
	• TeleCenter behoort tot de Nederlandse groep MyCall en werkt voor grote commerciële opdrachtgevers, elektriciteits-producenten, telecomoperatoren, non profitorganisaties en de overheid.	45	+ 30
Facilitair callcenter dat deel uitmaakt van een (inter)nationale groep en een sterke band met één opdrachtgever heeft	• Call-IT, Hasselt maakt deel uit van een Nederlandse groep en werkt uitsluitend voor een bekende energieleverancier.	155	Waarvan 30 à 40%
	• N-Allo groeide uit de klantendienst van Electrabel, maar werkt intussen ook voor andere organisaties zoals nutsbedrijven, tv-distributiebedrijven, openbare diensten en andere private ondernemingen via het filiaal Brucall.	1127	Waarvan 16%

De meeste callcenters werken permanent met uitzendkrachten om pieken op te vangen. In sommige bestudeerde callcenters is ruim de helft van het personeel aan het werk met een uitzendcontract.

Naast de inhouse en facilitaire callcenters is het callcenterhotel een formule waarbij bedrijven bij het 'hotel' de volledige infrastructuur zoals ruimte, telefonie, computers en meubilair kunnen huren om met eigen personeel callcenteractiviteiten op te starten.

- SEBECO opende in 2000 een call- & contactcenterhotel in Gentbrugge. Het hotel biedt naast plaats voor de eigen callactiviteiten ook ruimte voor de callactiviteiten en personeel van bedrijven zoals Mobistar en N-Allo.
- Brucall te Brussel, dat gespecialiseerd is in tijdelijke campagnes en outbound telefonie en sinds 2007 deel uitmaakt van N-Allo, bood met een hotelformule in de beginjaren van de VDAB Servicelijn onderdak aan deze telefoondienst van de VDAB.

Verder is het belangrijk te vermelden dat er een systematische samenwerking kan bestaan tussen inhouse callcenters en externe facilitaire callcenters en tussen filialen van callcenters voor de overflow of een teveel aan oproepen. Deze samenwerking biedt een oplossing voor calls die callcenters niet meteen zelf kunnen beantwoorden.

- De volgende inhouse callcenters werken op piekmomenten tijdens de dag of op jaarbasis samen met facilitaire callcenters zonder dat de klant dit merkt:
  - Carglass met SNT
  - Telenet met IP Globalnet (voor technische calls), met SITEL (voor administratieve calls) en met SNT
  - VDAB Servicelijn met SEBECO in de jaren voor 2008.

- De filialen van de volgende callcenters werken onderling samen, waardoor de oproepen bij de ene of de andere locatie terecht komen zonder dat de klant dit merkt
  - De drie locaties van de VDAB Servicelijn: Brussel, Hasselt en Roeselare.
  - De verschillende sites van N-Allo.
  - De sites van Call-IT te Hasselt en Luik.

Met deze samenwerking zijn deze bestudeerde callcenters misschien de voorlopers van het zogenaamde virtuele callcenter, een netwerk van werkplekken waar callcenteractiviteiten kunnen plaatsvinden en die met elkaar verbonden zijn, en niet enkel meer één centrum of één afgebakende ruimte zijn waar operatoren via computer en telefoon met consumenten en bedrijven communiceren.

Callcenters kunnen actief zijn op de 'business-to-consumer' (B2C) markt of de 'business-to-business'(B2B) markt: ze benaderen particulieren of andere bedrijven. Een voorbeeld van een 'B2B' benadering is de verzekeringsmaatschappij die bijstandsverzekeringen verkoopt aan andere

bedrijven. Een voorbeeld van een 'B2C' benadering is de telemarketeer die 'Jan in de straat' opbelt met de vraag of hij wil deelnemen aan een wedstrijd.[49] In vele gevallen werken de bestudeerde callcenters voor beide soorten markten.

- Computer Profile, Zaventem, is een callcenter 'out of the ordinary' zoals het zichzelf noemt en werkt als zelfstandige adressen/informatie-leverancier voor de ICT-en telecom-industrie uitsluitend voor de B2B-markt.

Callcenters hanteren verschillende termen voor de zogenaamde callcenteroperatoren: advisers, consulenten, callagenten, teleoperatoren, agenten, customer advisers, voorlichters, enzovoort.

2. De bestudeerde callcenters

De verschillende callcenters worden hier gepresenteerd in de volgorde waarin ze in de voorgaande tabel zijn gepresenteerd:

- De inhouse callcenters die enkel voor de eigen organisatie werken
  - Carglass Customer Contact Center
  - Telenet Contact Center
  - VDAB Servicelijn
- De facilitaire callcenters die voor meerdere opdrachtgevers werken
  - Memo
  - Sebeco
  - Yello
- De facilitaire callcenters die tot een internationale groep behoren en voor meerdere opdrachtgevers werken
  - Computer Profile
  - SITEL
  - SNT
  - TeleCenter
- De facilitaire callcenters die deel uitmaken van een (inter)nationale groep en een sterke band met één opdrachtgever hebben
  - Call-IT, Hasselt
  - N-Allo

[49] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.8.

2.1. Carglass Customer Contact Center, Hasselt

Carglass werd in 1979 opgericht in Hasselt en is specialist in het herstellen van autoglas: het herstellen van voorruiten, vervangen van voor-, zij- en achterruiten van alle voertuigen (auto's, trucks, bussen,...), vervanging van ruitenwissers en antidiefstalgraveringen. Elk jaar worden meer dan 350.000 automobilisten geholpen, 24 uur per dag, 7 dagen per week, gedurende 365 dagen per jaar. Carglass telt ongeveer 500 medewerkers, heeft 40 filialen of service centers in België en het Groothertogdom Luxemburg waar autoruiten kunnen worden vervangen of hersteld en beschikt over 70 servicewagens die klanten ter plaatse kunnen helpen. Carglass heeft overeenkomsten met bijna alle grote verzekeringsmaatschappijen in België zodat alle formaliteiten kunnen worden afgehandeld.

70% van de klanten wordt geholpen via oproepen bij het interne callcenter op het gratis 0800 136 36 nummer, via oproepen bij de filialen of door afspraken via het internet die ook bij het interne callcenter worden behandeld. 30% van de klanten gaat rechtstreeks met de auto naar een filiaal voor de herstelling of de vervanging van een ruit. Het voorraad- en distributiecentrum van ruiten bevindt zich op dezelfde locatie in Hasselt als Carglass en het callcenter van Carglass en heeft permanent 200.000 ruiten in voorraad, vooral van de topmodellen van voertuigen. Ruiten die vandaag worden besteld, zijn morgen beschikbaar in het filiaal. In dringende gevallen wordt er beroep gedaan op expreszendingen.
De belangrijkste concurrenten van Carglass zijn de autofabrikanten en de autodealers zelf die eveneens autoruiten vervangen. Pechverhelpingsdiensten zoals de VTB-VAB en Touringwegenhulp sturen klanten door, maar er is geen echt samenwerkingsakkoord met deze organisaties.

Intussen maakt Carglass deel uit van de Belron Groep met hoofdkantoor in de UK, specialist in autobeglazing in 29 landen met ongeveer 20.000 werknemers waarvan ongeveer 3.000 callcenterwerknemers. De groep heeft Zuid-Afrikaanse roots. Ze is actief in Europa, Amerika en Oceanië. In Amerika zijn ongeveer 1.200 callcenteroperators actief, in Frankrijk 400, in Nederland 100, in Italië 50. Sinds 2.000 maakt Belron deel uit van de Belgische beursgenoteerde automotive groep D'Ieteren.

De laatste 3 jaar breidde Carglass België uit met meer dan 180 medewerkers. Het callcenter breidde eveneens uit door de groei van het bedrijf en de toename van de internetactiviteiten die intussen 15% van de activiteiten uitmaken. In 2005 steeg het aantal extra opdrachten voor Carglass met 5%, in 2006 met 7%. Dit naar aanleiding van een project gestart in 2004 met de bedoeling het conversiepercentage te verhogen: dit gaat over het aantal oproepen dat daadwerkelijk in opdrachten wordt omgezet. Dit gebeurde door een doorgedreven

specialisatie, opleiding, motivatie en coaching van de medewerkers van het customer contact center. De lokale oproepen die via de service centers binnenliepen, werden voortaan doorgeschakeld naar en ook behandeld door het customer contact center. Het conversiepercentage van de doorgeschakelde lokale oproepen via de service centers steeg van 54% in 2004 naar 77% in 2007 en het percentage verloren oproepen daalde van 25,52% naar 2%. De managers en medewerkers van de service centers leggen zich sindsdien toe op de kwalitatieve klantenservice en de drive in-opportuniteiten (klanten die naar de Service Centers komen zonder afspraak). De klantentevredenheidscijfers zijn sinds 2004 blijven stijgen.[50]

Het interne callcenter van Carglass wordt door de Belron groep als best practice voor de Belron callcenters beschouwd omwille van de positieve resultaten op het vlak van rekrutering, personeelsprestaties, begeleiding, opleiding van supervisors en bedrijfsklimaat. Zo krijgt het callcenter in Hasselt regelmatig managers van de andere callcenters van de groep op bezoek, bijvoorbeeld uit de Verenigde Staten en Nederland, met de bedoeling van het Carglass Callcenter in Hasselt te leren. In 2007 werd Carglass Callcenter ook genomineerd voor de Callcenter Award van Contactcentres.be.

Een vijftigtal callcenteroperators van het interne Carglass Callcenter in Hasselt werkt voornamelijk met inbound telefonie, verwerkt de oproepen van automobilisten in België en zorgt ervoor dat de monteurs bij de automobilisten ter plaatse gaan voor de herstelling of de vervanging van de autoruiten. Samen met de klant bepalen de callcenteroperators over welke ruiten het precies gaat. Het computersysteem helpt de operators om de juiste keuze te maken, maar ze hebben wel inzicht nodig in de technische aspecten van de ruiten en staan mee in voor het beheer van de agenda's van de monteurs.

Naast de 46 vaste operatoren zijn er gemiddeld 20% uitzendkrachten en/of studenten in dienst. Zij worden ingezet voor de opvang van pieken of maken training voor vaste medewerkers mogelijk. Zowat 90% van de operatoren zijn vrouwen. De leeftijd van het personeel varieert sterk: er zijn zowel jongeren als 50-plussers in dienst. Verschillende werknemers zijn van Franstalige herkomst. Hasselt ligt immers relatief dicht bij de taalgrens.

Voor Carglass in zijn geheel is er sprake van 9% verloop op jaarbasis, meestal op initiatief van het bedrijf zelf. In het interne callcenter is er geen verloop van de vaste medewerkers, wel van uitzendkrachten die bijvoorbeeld het werk te moeilijk vinden of onvoldoende kennis van het Frans hebben. De weinige vaste medewerkers die het callcenter verlaten, gaan doorgaans werken bij Carglass zelf.

[50] Wie is Carglass? In: Contactcentres.be, News, april 2008, nr.1., p.5.

Voor de piekmomenten doet Carglass beroep op een extern callcenter om de eigen callcentercapaciteit te behouden. Zo probeert men vooral in de drukke wintermaanden, tijdens periodes van extreem weer (vorst, hitte, storm, enzovoort) en tijdens reclamecampagnes van Carglass op de radio en televisie onnodige wachttijden en verloren oproepen te voorkomen en de bereikbaarheid van de dienstverlening te verhogen. Er is een dagelijkse overflow of een doorschakeling van oproepen in de loop van de dag naar SNT in Antwerpen als er bij Carglass teveel oproepen binnenkomen. De klant wordt door medewerkers van SNT geïnformeerd dat het druk is en dat hij of zij dadelijk zal geholpen of teruggebeld worden. Het gaat alleen om terugbelafspraken. Verder wordt er sinds 2007 beroep gedaan op SNT voor de drukke periode tussen maart en juli om afspraken voor kleine herstellingen te regelen. Een deel van de oproepen op het 0800 nummer van Carglass worden volgens de voorprogrammatie op het Carglass-platform automatisch doorgeschakeld naar SNT via Interactive Voice Respons (IVR). Klanten bellen en maken een keuze in de taal waarin ze willen worden beantwoord. Dan kunnen ze kiezen of de inslag in de ruit kleiner of groter is dan een stuk van twee euro. Als ze aangeven dat die kleiner is, gaat de oproep naar SNT.

2.2. Telenet Contact Center, Mechelen

Telenet werd in Mechelen opgericht in 1998 en biedt vaste en mobiele telefonie, internet, analoge en digitale televisie en prime televisie (digitale televisie op aanvraag tegen betaling) aan. Op het einde van het eerste kwartaal van 2008 waren er 572.000 vaste telefonieklanten, 914.000 internetklanten, 67.000 mobiele telefonieklanten en 1.672.000 kabelabonnees, waarvan ongeveer één vierde klanten voor interactieve digitale televisie.[51]

Telenet telt 1600 interne personeelsleden, werkt samen met 650 winkelpunten voor indirecte verkoop en met 770 technici als externe subcontractors.[52] In het eigen interne Telenet Contact Center voor klantenservice, dat vanaf het ontstaan van Telenet werd opgericht, werken ongeveer 200 advisers of callcenter operators, de helft voor administratieve calls en e-mail handling, de helft voor technische calls. Het merendeel van de calls voor de operatoren zijn inbound calls waarbij administratieve of technische informatie aan de klanten wordt verstrekt: informatie over facturen, abonnementen, het signaleren van een verhuis, informatie omtrent technische problemen, enzovoort. Bij een aantal van deze calls kan er cross of upselling plaatsvinden waarbij de klant nog andere producten of diensten wordt aangeboden. Outbound calls vinden plaats om bijvoorbeeld na te gaan of een technieker al is langsgekomen bij de klant, om klanten terug te bellen die niet meteen konden worden geholpen of om klanten te helpen die een vraag via e-mail stelden. Bij de verkoopsafdeling van Telenet is er een beperkt

[51] Martine Van de Voorde, Training Director Telenet, Just-in-Time Information delivery. Presentatie voor het congres van Contactcentres.be, 22 mei 2008.
[52] Ibidem.

outbound callteam actief. In de beginperiode toen Telenet zich nog diende te profileren op de markt, was er een uitgebreider outbound team bij de verkoopsafdeling actief.

Telenet werkt voor zijn klantendienst samen met enkele externe contactcenters waar in totaal 390 advisers en 110 verkopers aan de slag zijn. Bij SITEL beantwoordt dagelijks een 100-tal medewerkers administratieve calls voor Telenet, bij IP Globalnet beantwoorden ongeveer 250 personen dagelijks en in het weekend technische calls. Een deel calls komen ook bij SNT Antwerpen terecht. Deze calls zijn overflow calls, die bij de externe contactcenters terechtkomen als het eigen interne contactcenter de calls niet binnen een bepaald aantal seconden volgens een vooraf afgesproken service level zelf kan beantwoorden. De overflow verloopt volautomatisch volgens een bepaalde forecast of wordt bij Telenet ad hoc geregeld door vier call traffic controllers, twee voor administratieve en twee voor technische calls, dat wil zeggen telkens één van hen per shift. Iedere controller volgt de binnenkomende calls op via zes computerschermen. De volledige overflow voor de externe contactcenters wordt op jaarbasis berekend.

Telenet streeft er wel naar inbound calls meer inhouse te laten verlopen omdat het bedrijf customer care als een strategisch belangrijk element ziet en het niet volledig wil uitbesteden. Telenet wil zelf voeling houden met haar klanten. [53]

Er is een redelijk hoog verloop in het contactcenter. Sommige advisers zijn al zes tot zeven jaar in dienst, maar het Telenet callcenter trekt veel jongeren aan en de gemiddelde anciënniteit in het contactcenter is 18 tot 24 maanden, al zijn er medewerkers die al zes tot zeven jaar in dienst zijn. Voor veel medewerkers is de operatorfunctie een instapfunctie om later in de rest van Telenet aan de slag te kunnen, bij de back office, de technische dienst of de sales afdeling. Voor veel jongeren en schoolverlaters is het ook een opstapfunctie, een eerste kennismaking met de arbeidsmarkt, om later soms elders naar toe te trekken.

Volgens de werknemersafgevaardigden blijft slechts 33% langer dan één jaar in dienst. Het verloop piekt meestal in de zomer, het najaar en de kerstperiode. Volgens de werknemersafgevaardigden is het verloop de laatste maanden sterk verhoogd. Ze wijzen erop dat er ook bij het management een relatief groot verloop is. Er komen volgens hen regelmatig nieuwe managers in dienst die maximaal anderhalf jaar in dienst blijven. Het ziekteverzuim zou ook relatief hoog zijn: tussen 20 en 22 werkdagen op jaarbasis.

[53] Ibidem.

2.3. VDAB Servicelijn

De VDAB Servicelijn werd in 2000 opgericht met de bedoeling een centrale telefoondienst voor de VDAB op te zetten. De dienst huurde aanvankelijk de nodige accommodatie, technologie, infrastructuur en apparatuur bij Brucall in Diegem en stelde er zestien VDAB-medewerkers tewerk. Sinds 2002 werkt de dienst in eigen beheer bij de VDAB zelf en in 2007 werd de software totaal vernieuwd.

Intussen is de dienst uitgegroeid tot een multikanaal contactcenter voor de Vlaamse bevolking. Het is een eerstelijnsloket voor werkgevers, werknemers en werkzoekenden van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling. De Vlaamse werkzoekenden en werklozen kunnen bij de Servicelijn voor informatie of als eerste aanspreekpunt terecht via telefoon, mail en fax. De begeleiding van werkzoekenden en werklozen gebeurt door de VDAB zelf. Verder kunnen werknemers opleidingscheques bij de Servicelijn bestellen. Dit zijn de inbound callopdrachten. Er worden ook structureel outbound callopdrachten uitgevoerd, zoals het opvolgen van vacatures en korte begeleidingsgesprekken voor het opvolgen van werkzoekenden en werklozen nadat ze drie maanden bij de VDAB zijn ingeschreven. Verder wordt de Servicelijn steeds meer ingeschakeld in het strategisch beleid van de VDAB, bijvoorbeeld in communicatiecampagnes van de VDAB. Zo leest de Servicelijn de brieven van campagnes na voor de VDAB ze verstuurt en geeft het contactcenter informatie aan de VDAB door.

In de periode augustus-oktober deed de VDAB Servicelijn de laatste jaren beroep op het extern callcenter Sebeco om de piek van bestellingen van opleidingscheques mee op te vangen. De Servicelijn ontvangt dan gemiddeld 3000 calls per dag. In 2008 werd de piekperiode inhouse bij de VDAB Servicelijn zelf opgevangen met inzet van uitzendkrachten in het kader van het economisch efficiëntieplan dat in 2007 werd opgestart.

In 2007 noteerde de dienst een daggemiddelde van 2700 contacten bestaande uit inbound- en outboundgesprekken, e-mail en vacaturemeldingen.[54]

Bij de Servicelijn werken 150 personen waarvan 125 consulenten of callcenter operatoren. Tussen de 85 en 90 personen hiervan werken uitsluitend inbound. Het personeel is verdeeld over drie sites: Brussel, Hasselt en Roeselare. Sinds 2004 kreeg de Servicelijn de bijkomende taak om werkzoekenden en werklozen op te volgen en breidde het personeelsbestand uit. 79% van het personeel zijn vrouwen. De gemiddelde leeftijd is ongeveer 30 jaar, aanzienlijk lager dan de gemiddelde leeftijd van 44 jaar bij de VDAB. De laatste jaren zijn er veel jongeren

[54] Bouwer, E. (2008). Goedkoper over de grens? In: CCM België, jaargang 14, nr. 2., p.14-17.

aangeworven, die vooral actief zijn in de vacatureteams. De gemiddelde anciënniteit is 3,5 jaar.

Het verloop bij de Servicelijn bedraagt tussen 8 tot 10% per jaar. In 2006 bereikte men een piek van 14,6%. Het merendeel van de personen die de Servicelijn verlaten groeien echter door naar de VDAB zelf. Ze worden er bijvoorbeeld trajectbegeleider, Individuele Beroepsopeliding-consulent of jobclubcoach. Zo stapten er in 2006 17 personen over naar de VDAB. Het aantal dat uit dienst gaat, met pensioen gaat of ontslagen wordt, is klein.

Het ziekteverzuim bedroeg 4,7% in 2005; 5,3% in 2006 en 4,7% in 2007. Dit is niet zo hoog. Bij de VDAB algemeen ligt het iets hoger: tussen 6 en 7%. De directeur van de VDAB Servicelijn meent dat de jongere werknemers van de VDAB Servicelijn minder door ziekteverzuim afwezig zijn.

2.4. Memo, Zele

Memo werd in 1992 opgericht en is een Belgisch contactcenter dat zowel Business to Consumer als Business to Business werkt voor de lokale, nationale en internationale markt. Memo noemt zichzelf “a division of your company”. De activiteiten van het bedrijf zijn verspreid over drie vestigingen in de regio: Zele, Aalst en Gent (meer bepaald medische wachtdiensten). Het hoofdkantoor is gevestigd in Zele.

Het bedrijf verricht enkel inbound telefonie en neemt dag en nacht telefoons aan voor bedrijven, organisaties, zelfstandigen, medische beroepen en vrije beroepen die hun telefoon niet zelf willen of kunnen aannemen. Deze telefoons kunnen komen van particulieren, klanten, leveranciers, bedrijven of patiënten. Memo werkt in een eigen marktniche in vergelijking met andere grote callcenters die vaak voor grotere commerciële bedrijven uit diverse sectoren werken. Voorbeelden van de activiteiten zijn:

- Inbound contactcenter activiteit: telefonisch aanspreekpunt (soort abonnementen van betalende klanten)
  - telefonisch agendabeheer voor huisartsen, specialisten, veeartsen, begrafenisondernemers, enzovoort,
  - medische wachtdiensten voor dokters en apothekers,
  - klachtenbehandeling na verkoop,
  - noteren van bestellingen en reservaties,
  - controle van verzekeringsaangiften bij autopannes waarbij Memo nagaat op welke dienst de automobilist op basis van de verzekering recht heeft,
  - signalisatie via een depannagenummer van hard- of software pannes, bijvoorbeeld van grootwarenhuiskassa’s, liften, verkeerslichten, enzovoort waarbij Memo dan een technieker van wacht contacteert,

  - signalisatie via PC van technisch alarmen van sites en installaties waarbij menselijke controle of coördinatie gewenst is en waarbij Memo op basis van de alarmcode een bepaalde actie kan opstarten, bijvoorbeeld voor Siemens of Air Liquide,
- Outsourcing:
  - Voor organisaties die hun telefonie of helpdeskfunctie – tijdens de kantooruren - niet willen uitbesteden omdat een fysieke aanwezigheid vereist is, voorziet Memo een equipe van twee tot drie agenten die ter plaatse de receptie of helpdeskfunctie waarnemen.
- Online boeken van afspraken door patiënten bij hun arts:
  - Via een gebruiksvriendelijke interface kan de arts zelf de types afspraken definiëren en de duur ervan vastleggen. Patiënten kunnen hier hun afspraak online boeken. Arts en patiënt worden via e-mail op de hoogte gesteld en via een e-mail of SMS wordt de patiënt automatisch aan zijn afspraak herinnerd.

Memo biedt een vrij gespecialiseerde permanente dienstverlening met kleinere volumes van activiteiten. In verhouding zijn er weinig oproepen per dag per opdrachtgever. Daarmee onderscheidt het bedrijf zich van de grotere callcenters met massavolumes. Om een zeker rendement te behalen verricht Memo meerdere activiteiten, werkt het voor ongeveer 200 tot 250 opdrachtgevers en beantwoordt het 60.000 oproepen per maand. De klanten worden ingedeeld in de groepen volgens gemeenschappelijke eigenschappen: de medisch eenvoudige klanten en de professionele of industriële sector (bedrijven en business). De opdrachtgevers kunnen via MemoWeb on line de binnenkomende telefoons en de verwerking ervan voor hun activiteiten raadplegen. Het bedrijf heeft ook occasionele klanten zoals bedrijven en handelaars tijdens de vakantieperiodes. Het bedrijf neemt enkel opdrachtgevers aan die niet overstelpt worden met oproepen om de communicatie beheersbaar te houden en de klant te laten primeren.

Memo stelt 35 personen tewerk, waarvan 30 callagenten. Het gaat vooral om vaste medewerkers, onder meer 22 vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 38,5 jaar. De gemiddelde anciënniteit is 5,2 jaar. Enkele medewerkers zijn al ruim vijftien jaar bij Memo aan de slag.

Het verloop of verzuim zijn volgens het management erg beperkt. Tot voor enige tijd kampte het bedrijf met het feit dat startende telefoonagenten op lange termijn niet bleven. In 2005 ging 13% van de loonkosten naar medewerkers die nog geen zes maanden in dienst bleven, terwijl een inloopproject tussen zes en acht maanden duurt.

2.5. SEBECO, Gentbrugge

SEBECO staat voor Service, Begeleiding en Communicatie. Aangemoedigd door een voortdurende belangstelling vanuit het bedrijfsleven voor de innoverende telemarketingtechniek is in 1987 een organisatie van telemarketingspecialisten ontstaan onder de naam SEBECO. In 2000 werd France Telecom klant van SEBECO en het bedrijf installeerde een Belgisch call & contactcenterhotel in Gentbrugge. De locatie is de voormalige Trefil – Arbed site, gelegen in het hart van de 19de eeuwse arbeidersbuurt in Gentbrugge. De sinds 1993 verlaten site kreeg daarmee een nieuwe bestemming. Begin 2002 besliste France Telecom om bedrijfsmatige redenen de site aan SEBECO te verkopen. Door deze overname kreeg het bedrijf een kans om uit te groeien tot een belangrijke speler in de Belgische call- en contactcenterwereld. Het hotel biedt ook ruimte voor bedrijven zoals Mobistar en N-Allo.

Het bedrijf biedt in deze hotelformule de volgende diensten aan klanten aan:

- een contactcenter service provider met multimedia IP werkstations voor de outsourcing, co-outsourcing en insourcing van de inbound & outbound call & contactcenteractiviteiten van klanten,
- een volledig uitgebouwde multimedia IP infrastructuur om het intern call & contactcenter van klanten te huisvesten,
- een application service provider van virtuele call & contactcenter technologie platformen,
- een selectiebureau voor de uitbreiding van het callcenterteam van klanten,
- een opleidingsinstituut om het callcenterteam van klanten op te leiden en/of te trainen.

SEBECO werkt zelf als call- en contactcenter voor talrijke opdrachtgevers, onder andere uit de telecomsector, en voor grote merken, zoals Procter & Gamble, Base, Proximus, Infrabel, VREG, 3M, France Telecom, Jetair, Eandis en Stad Gent. De opdrachtgevers zijn ingedeeld in vier groepen: Business to Consumer, Business to Business met gedrag van een consumer (bijvoorbeeld kleine zelfstandigen), bedrijven met minder dan 50 personen en topbedrijven. Het bedrijf verricht voor de helft inbound en voor de helft outbound telefonie op basis van ad hoc en langdurige contracten (soms van 10 of zelfs 20 jaar) en werkt voor de nationale en Europese markt. Cross selling of het aanbieden van andere producten gebeurt eveneens bij inbound calling.

Het bedrijf staat in voor inbound en outbound telefonie, informatieverstrekking, enquêtering en verkoop. Het bedrijf legt zich toe op de volgende opdrachten:

- opvangen van overflow 24uur/24uur
- uitbouwen van service- en/of helpdesk
- opvangen van campagnes en e-commerce respons

- enquêteren van marktsegment
- verzamelen van informatie voor marketingdatabase
- werven van nieuwe klanten
- verdiepen van one-to-one relatie met klanten
- verkopen van producten.

Er zijn een 60-tal vaste teleoperatoren (80 tot 90 personen Full Time Equivalenten) aan de slag met daarnaast soms tot een 60-tal uitzendkrachten voor de opvang van pieken en voor het werk voor ad hoc contracten. Vaste medewerkers stromen ook bijna uitsluitend in via het kanaal van uitzendarbeid. In 2007 waren er 19 mannen, met name 14 voltijds en 5 deeltijds, en 43 vrouwen, waarvan 26 voltijds en 17 deeltijds, in dienst. De gemiddelde leeftijd is 38 jaar en de gemiddelde anciënniteit is 4 jaar. Het gemiddeld diplomaniveau is secundair onderwijs en hoger niet-universitair onderwijs.

Het ziekteverzuim bedroeg 11,8% in 2006 en 16% in 2007. Het verloop in 2007 bedroeg 11%, wat volgens het management voor een bedrijf als SEBECO niet zo hoog is. Het verloop is meestal op initiatief van de werknemer zelf. Gewoonlijk ligt het verloop bij het bedrijf tussen 10 en 15% op jaarbasis. Enkele jaren geleden bedroeg het nog 20%, maar het is intussen gedaald. Vaste medewerkers die het bedrijf verlaten, gaan niet meteen naar andere callcenters, maar zoeken meestal andere jobs met minder stress, regelmatige uren, een hoger salaris bijvoorbeeld in de administratie, bij een verzekeringskantoor en in onthaal- en receptiefuncties.

2.6. Yello, Kortrijk

Yello is een jong customer contactcenter en telemarketingkantoor uit Zuid-West-Vlaanderen, opgestart in 2003, dat zich heeft gespecialiseerd in inbound en outbound telefonie en werkt voor de hele Belgische markt.

Wat inbound telefonie betreft, doet het bedrijf bijvoorbeeld de volgende activiteiten:

- De inlichtingendienst van Belgacom 1207 is één van de belangrijkste opdrachtgevers en zorgt ook voor het grootste inbound werkvolume bij Yello. Belgacom behandelt het grootste deel van de 70.000 oproepen om inlichtingen per dag zelf, maar besteedt een deel van de oproepen uit aan drie callcenters: aan Yello; aan Fabioladorp in Deurne, een instelling voor fysiek gehandicapten, en aan een callcenter in Wallonië.
- Telesecretariaat en telefoonreceptie voor bedrijven, bijvoorbeeld wanneer de telefoniste enkele dagen afwezig is wegens ziekte of omwille van een cursus: beantwoorden van binnenkomende oproepen met bedrijfsnaam, doorverbinden naar medewerkers, noteren van berichten, e-mailen of faxen naar medewerkers, inlichtingen verstrekken aan de klant,
- opvang van piekmomenten bij opdrachtgevers of beantwoorden van calls tijdens pauzes of na kantoortijden, bijvoorbeeld bij vrije beroepen zoals advocaten en dokters,

- informatieverstrekking naar aanleiding van commerciële activiteiten of een reclamecampagne, bijvoorbeeld bestellen van een brochure,
- helpdeskfunctie met informatie over producten en diensten van bedrijven
- telefonische wedstrijden.

Via de comfortdiensten van Belgacom, de oproepdoorschakeling van Telenet of via een doorkiessysteem van de eigen telefooncentrale worden de oproepen voor een bedrijf of organisatie afgeleid naar een uniek nummer bij Yello waar de oproepen worden beantwoord met de bedrijfsnaam en worden verwerkt volgens de wensen en richtlijnen van de opdrachtgever.

Inzake outbound telefonie verzorgt Yello de volgende telemarketingactiviteiten, door het bedrijf zelf "Yello"-projecten genoemd:

- telefonische prospectie met het doel afspraken te maken voor vertegenwoordigers en nieuwe producten en diensten te introduceren,
- werving van advertentieruimte,
- updaten van databases,
- tevredenheidonderzoek, enquêtes of marktonderzoek,
- voorbereiden, versturen en opvolgen van mailings.

Yello wil zoveel mogelijk Business to Business werken en wenst geen televerkoop te doen.

Yello is opgestart met medewerking van het startcentrum Kanaal 127 voor ondernemingen in Harelbeke. In Vlaanderen bestaan er 8 van deze centra. Yello is een invoegbedrijf dat kansengroepen een duurzame tewerkstelling wil garanderen met aandacht voor opleiding en begeleiding in een arbeidsomgeving waar maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat. Begin 2008 waren er al ongeveer 160 invoegbedrijven in Vlaanderen. Als bedrijf uit de sociale economie rekruteert Yello bewust personeel uit kansengroepen en ontvangt hiervoor van het Vlaamse Gewest gedurende enkele jaren loonsubsidies. Ongeveer 90% van de medewerkers vallen onder het invoegstatuut. De meesten zijn laaggeschoold en hebben maximaal een A2 diploma. Het gaat veelal om langdurig werklozen die moeilijk aan een job geraken, 50-plussers die aan een tweede loopbaan beginnen of medewerkers met een visuele beperking.

Yello stelde in juni 2008 28 operatoren tewerk. Het bedrijf is op korte tijd sterk gegroeid door het aantrekken van enkele grote opdrachtgevers. In het begin van 2007 waren er nog maar 8 operatoren aan de slag. Vanaf september 2008 verwacht het bedrijf nog een personeelsuitbreiding omdat een aantal activiteiten van een ander klein callcenter werd overgenomen. Het bedrijf werkt alleen met vaste medewerkers.

Het verloop ligt niet erg hoog, ook al omdat het bedrijf nog maar enkele jaren geleden van start ging en recent uitbreidde. Er zijn enkele medewerkers die al vier tot vijf jaar voor het bedrijf werken. Begin 2008 liet Yello enkele medewerkers vertrekken die zich niet aan de activiteiten en het teamwerk wilden aanpassen.

2.7. Computer Profile, Zaventem

Computer Profile Benelux is een zelfstandige adressen/informatie-leverancier voor de ICT- en telecom-industrie met vestigingen in Zaventem en Breda. Het bedrijf werd in 1991 opgericht in België. Oorspronkelijk maakte het deel uit van een Amerikaanse groep, samen met een andere vestiging in Zwitserland, maar uiteindelijk is het bedrijf alleen verder gegaan.

Computer Profile beschikt over een Top 27.000 - bedrijvendatabase met 125.000 contactpersonen van grote en middelgrote bedrijven en de overheid in de Benelux en Scandinavië. Naast adressen en contactpersonen brengt Computer Profile de huidige en toekomstige ICT-infrastructuren in kaart. Belangrijke opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld IBM; Microsoft, HP, Belgacom en Mobistar. In vergelijking met grote callcenters die vaak allerlei soorten callactiviteiten voor grote commerciële bedrijven uit verschillende sectoren tegelijk verrichten, levert Computer Profile een zeer specifieke dienstverlening voor een specifieke marktniche.

De Business to Business opdrachten voor de bedrijven zijn meestal contracten van een jaar. Enkele contracten met dezelfde opdrachtgevers bestaan al ruim tien jaar. Het werk is immers nooit af en na verloop van tijd rekenen opdrachtgevers op een continue update van de database-informatie. Deze opdrachtgevers krijgen speciale condities. Zij garanderen de continuïteit voor Computer Profile en werkzekerheid voor de medewerkers.

Als initiatiefnemer van de European Market Intelligence Group (EMIG) biedt Computer Profile aan haar klanten dezelfde informatie van andere Europese landen. EMIG is een joint venture van Europese database builders. Zo hebben alle aangesloten organisaties binnen deze groep de beschikking over eigen callcenters met native speakers voor leadgeneratie campagnes (zie verder), ze gebruiken hetzelfde script en hebben dezelfde service levels om een uniforme database te kunnen aanbieden.

De activiteiten van Computer Profile zijn onder te brengen in twee groepen, die samen zorgen voor ongeveer 95.000 interviews per jaar.

- Ten eerste is er een databasedienst waar outbound calls worden verricht voor het verzamelen van informatie voor een database over eindgebruikers van ICT en telecom. Daarbij kunnen gerichte queries of bevragingen op de database worden uitgevoerd die wekelijks met de meest recente informatie wordt geüpdate. De opdrachtgevers worden zo

geholpen om hun eigen database in hun Customer Relationship Management[55] up to date te houden. Met een login toegang op het internet kunnen ze hun database on line updaten.

- Ten tweede is er een projectafdeling waar via outbound calls informatie wordt verzameld voor gerichte verkoop. Er wordt prospectie verricht van het potentieel voor nieuwe projecten, evenementen en producten voor de opdrachtgevers. Deze aanpak waarbij databases op maat worden gemaakt, wordt lead generation genoemd. Op basis hiervan kunnen er afspraken worden gemaakt voor IT fabrikanten, kunnen er emailcampagnes of kort- en langlopende telemarketingprojecten worden opgezet.

Computer Profile in Zaventem heeft een 40-tal personen in dienst waaronder 12 callagenten, 3 kwaliteitsmanagers en 1 trainingsmanager in de databasedienst; 12 callagenten en 3 stafleden in de projectafdeling en daarnaast nog 4 IT verantwoordelijken, 3 sales verantwoordelijken en 2 personen in de customer support afdeling. Het aantal mannen en vrouwen bij de operators is ongeveer gelijk. Het gemiddeld diplomaniveau is secundair onderwijs. De gemiddelde leeftijd is 31 jaar. De gemiddelde anciënniteit is 2,7 jaar, hoewel een viertal operators al meer dan acht jaar in dienst is.

Het verloop is bij Computer Profile erg beperkt, maar is de laatste tijd wel een beetje gestegen. In 2007 bedroeg het verloop op initiatief van het bedrijf 5%, het ongewenst verloop op initiatief van de werknemers 20% en het ziekteverzuim 8,4%.

2.8. SITEL, Diegem

De grondslag van SITEL België ligt bij het bedrijf Merit, opgericht in het begin van de jaren 1990. Het was één van de eerste callcenters in België. Later in 1996 werd het overgenomen door het Amerikaanse SITEL Corporation, wereldwijd toonaangevend in callcenteractiviteiten en -oplossingen. De groep stelt in totaal 65.000 bedienden in 54 landen tewerk. In België zijn er twee vestigingen, in Diegem met 750 personen en Geel met 120 tot 150 personen.

Eind 2006 fusioneerde de SITEL groep met Client Logic, een Amerikaanse multinational. De SITEL-naam werd behouden omwille van de naambekendheid. Client Logic is actief in consultancy en callactiviteiten, maar is zelf een deel van de Canadese groep Onex. Deze laatste is een hedge fund, een financieel hefboomsysteem. De fusie leidde tot veranderingen voor SITEL België dat voorheen meer als een lokale Europese speler met lokale autonomie en eindverantwoordelijkheid optrad en vervolgens een operationele unit van een multinational werd die sterk van overzee wordt gecontroleerd. Volgens de werknemersafgevaardigden werd het moeilijker om met de lokale directie akkoorden af te sluiten.

[55] Customer Relationship Management of CRM (ook wel bekend als relatiemarketing of verkoopbeheersysteem) is een werkwijze alsmede een techniek waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staat en er wordt getracht elke klant een individuele waardepropositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen. Daarnaast is de gedachte achter CRM dat klanten een betere behandeling krijgen naarmate zij een hogere waarde vertegenwoordigen voor de organisatie.

SITEL Diegem werkt voor de Belgische en Europese markt en heeft een sterke reputatie op het vlak van paneuropese en meertalige projecten. Belangrijke opdrachtgevers voor SITEL Diegem zijn de Vlaamse overheid, IT-en telecom-bedrijven, nutsbedrijven en grote ondernemingen uit de reisindustrie, consumentgoederen, automobiel- en elektronicasector. Voor de paneuropese projecten voor de IT-en telecom-bedrijven kan SITEL België haar talenkennis als troef uitspelen. Omwille van de strategische positie in Europa kan SITEL Diegem ook veel mensen voor veel verschillende talen recruteren (Polen, Hongaren,...) en projecten snel bemannen en opstarten. SITEL Diegem krijgt veel vragen van bedrijven die grote hoeveelheden calls kunnen aanbieden (helpdesk, telefonie, gasdistributie, elektriciteit,...). Voor de meeste commerciële projecten heeft SITEL een langer lopend contract.

SITEL Diegem stelt 750 personen tewerk. Het HR departement dat ook verantwoordelijk is voor Geel, is vrij groot. Gemiddeld 11% van het personeelsbestand is als uitzendkracht aan het werk. Door de grote volumes die SITEL verwerkt, is het ook moeilijk om mensen op een andere manier aan te trekken. Vele uitzendkrachten groeien door naar een vast contract. Na een periode tussen 65 en 85 RSZ-dagen wordt volgens de werknemersafgevaardigden een vast contract toegekend. Ongeveer 45% van de nieuwe kandidaten stromen binnen via uitzendarbeid. SITEL werkt hiervoor inhouse samen met onder andere twee uitzendkantoren als preferentiële partner waarvan er consulenten bij SITEL zelf actief zijn. De andere 55% van de nieuwe kandidaten wordt gerekruteerd via de eigen rekruteringsdienst met een vergelijkbaar SITEL-contract.

De diversiteit bij het personeel is groot: 32 nationaliteiten, 19 native languages, alle mogelijke geloofsovertuigingen en achtergronden, veel jongeren van generation Y (met een andere attitude: willen van alles een beetje en zijn moeilijker te binden). De gemiddelde leeftijd is 32 jaar. De gemiddelde anciënniteit bij de operatoren op vaste payroll is 1,8 jaar, bij de niet-operatoren 3,3 jaar (interimperiode niet mee gerekend).

De operators werken meestal voor een specifieke opdrachtgever en een specifiek project. In die zin is er niet echt sprake van een grote vaste kern van operatoren die voor meerdere opdrachtgevers en projecten tegelijk werkt, maar eerder van een reeks kleinere bedrijfjes met afzonderlijke managers binnen het bedrijf. Om belastingtechnische redenen zijn offshore oplossingen voor opdrachtgevers soms interessant. Zo opende SITEL een site in Marokko. In SITEL Geel waar 120 tot 150 personen werken, lopen er ook kleinere projecten zoals het agendabeheer voor geneesheren.

SITEL Diegem verzorgt de volgende activiteiten: klantendienst, technische helpdesks, klachtenafhandeling, product- en gebruikersinformatie, televerkoop, klantenmanagement, leadkwalificatie[56], datavalidering.

De meeste activiteiten van SITEL Diegem zijn inbound call handling activiteiten. Verder vinden er beperkt outbound calls plaats bij inbound projecten, bijvoorbeeld wanneer de operator eerst informatie moet opzoeken om daarna de klant terug te bellen. Cross-selling gebeurt ook bij inbound services. Van mail-handling is bij ongeveer alle projecten sprake. Een beperkt aantal klanten chatten ook in bepaalde projecten.

Het verloop, waarvan het merendeel verloop op initiatief van de werknemers is, ligt bij SITEL Diegem hoog. Nieuwe kandidaten maken ook soms de basistraining niet af. Dat betekent een zware kost aan geld en mankracht en zware beheersproblemen voor de teammanagers en het personeelsdepartement want operatoren zijn vaak pas na een drietal maanden “op kruissnelheid”. De directie ziet verschillende oorzaken voor het hoge verloop. De werkdruk en hoge vereisten op operationeel niveau spelen volgens het management een rol. Operatoren beantwoorden een groot aantal oproepen per dag, maar zien op zulke momenten veel oproepen in wacht staan die ze toch allemaal kwaliteitsvol moeten beantwoorden. Verder is er een tekort aan leidinggevende capaciteiten en people skills bij het eerstelijnsmanagement. Het bedrijf is ook sterk gegroeid, maar procedures en systemen werden onvoldoende aangepast, waardoor er niet altijd een even consistente en consequente aanpak is, wat bij medewerkers tot wrevel leidt. Het verloop hangt ook samen met het feit dat operatoren voor specifieke opdrachtgevers en projecten werken die na een zekere tijd kunnen verdwijnen. Het verzuim bedroeg in september 2008 ongeveer 10% door ziekte en ongeveer 5% voor andere vormen van absenteïsme.

De personen die het bedrijf verlaten, zijn volgens de werknemersafgevaardigden vaak mensen die de job als een starterjob zien of werknemers die de werkdruk en hoge complexiteit niet aan kunnen en het laten afweten. Sommigen willen meer kunnen verdienen, onder meer omwille van de hoge huurprijzen in de regio Brussel. Werknemers komen vanuit heel België naar Diegem en sommigen willen dichter bij huis kunnen werken. Verder zijn er vaak kandidaten uit Brussel die onvoldoende meerdere talen beheersen. Nieuwe kandidaten haken ook af tijdens de trainingsperiode of tijdens de eerste maanden van hun contract omdat ze de job uiteindelijk niet zien zitten. Sommigen komen volgens de werknemersafgevaardigden solliciteren op aandringen van de VDAB. De werknemersafgevaardigden wijzen ook op de

[56] Doel van leadkwalificatie is om te onderzoeken of de doelgroep wel op het product zit te wachten. Met enquêtes, telefonisch onderzoek en marktonderzoek kan informatie worden verkregen over de behoefte van de klant. Op basis van de output kan een doelgroep gespecificeerd worden. Na deze specificatie kan de campagne van start gaan, bijvoorbeeld door directmailcampagnes, telefonische verkoopacties of een combinatie van deze middelen met een internetactie.

redelijk krappe personeelsbezetting, ook bij het eerstelijnsmanagement, en op de intussen krappe behuizing in een gebouw dat aanvankelijk voor een kleiner aantal werknemers berekend was.

Om de kosten meer in balans te krijgen kwam de Amerikaanse directie in 2008 met het plan om in alle Europese sites van SITEL een zelfde nieuw organisatiemodel in te voeren. Bij SITEL België kon een rigoureus doorgevoerd plan tot een downsizing leiden. Over zulk een herstructurering wilden de werknemersafgevaardigden wel praten, maar dan liefst rekening houdend met de eigenheid van de Belgische vestigingen. In mei en juni 2008 voerden de vakbonden actie tegen de plannen en tegen de vermindering van de autonomie van het lokaal management. Een argument voor de vakbonden was ook dat in Europa en in het bijzonder in België veel projecten in verschillende talen lopen en dat daarvoor een uitgebreidere stafbezetting ter ondersteuning noodzakelijk was. De directie beloofde in te gaan op de vraag van de vakbonden om de nodige maatregelen te nemen om de arbeidsomstandigheden verder te verbeteren en de werkdruk niet uit de hand te laten lopen. Diverse analyses wezen erop dat er op kosten kon worden bespaard door meer aandacht te besteden aan het absenteïsme en het verloop en het bedrijf werkte onder de noemer van "well being"-project de nodige maatregelen uit (zie verder).

2.9. SNT NV Belgium, Antwerpen

Samen met SITEL, IP Globalnet en N Allo hoort SNT Antwerpen tot de grootste contactcenter bedrijven in België. Het is ook het grootste in Antwerpen.

SNT Belgium maakt deel uit van de SNT Groep, waartoe ook SNT Nederland behoort. SNT Belgium en SNT Nederland werken juridisch gezien volledig onafhankelijk van elkaar, maar beiden rapporteren aan het Nederlandse bedrijf KPN, de vroegere Nederlandse PTT die in 1989 werd geprivatiseerd. SNT Nederland heeft diverse vestigingen (Amsterdam, Capelle a/d IJssel, Ede, Groningen en Zoetermeer) en SNT Belgium heeft één vestiging in Antwerpen. In totaal werken ongeveer 2300 mensen op de verschillende vestigingen. Vroeger was SNT actief in andere Europese landen, zoals Frankrijk, Duitsland, Luxemburg en Scandinavië, maar deze vestigingen werden verkocht aan andere callcenters. SNT Antwerpen is voorheen in 1996 gestart als Marieën en Gijbels, een lokaal telemarketing kantoor, en werd in 2000 SNT.

SNT Antwerpen voert een eigen beleid, maar rapporteert rechtstreeks aan moederbedrijf KPN Nederland. KPN Nederland heeft ook een invloed op de manier van samenwerken met uitzendpartners, de hoogte van de salarissen en het toekennen van loonsverhoging en op het concept van het callcenter zelf.

SNT Antwerpen verricht inbound en outbound services via diverse kanalen (telefoon, post, fax, internet, website, email, chat, sms), is een multiclient contactcenter en werkt dus voor meerdere opdrachtgevers. Een klein gedeelte is Business to Business bijvoorbeeld Dun&Bradstreet, maar het belangrijkste deel is vooral Business to Consumer voor bekende merken en grotere bedrijven zoals verzekeringsmaatschappijen, banken, A-consumentenmerken, nutsbedrijven, financiële ondernemingen, uitgevers, automotive, telecombedrijven, internetaanbieders, overheidscampagnes en gemeentelijke projecten. Belangrijke opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld KPN Tele2, KPN Belgium (vroeger Versatel), Base, Telenet, het Duitse postorderbedrijf Klingel, Lidl, Mexx, enzovoort. SNT kiest bewust voor langdurige contracten voor grotere bedrijven, werkt voor de binnenlandse en buitenlandse markt en heeft projecten in het Nederlands, Frans, Engels, Duits, Noors, Zweeds, Tjechisch, Italiaans, Spaans, Portugees, Turks (Base-project) en zelfs Chinees (Mexx).

SNT Antwerpen beschikt over 450 werkposten en stelt 500 tot 560 medewerkers tewerk. In het customer contactcenter worden klantcontacten via telefoon, e-mail of internet 24 uur per dag, 365 dagen per jaar, geïntegreerd afgehandeld. Medewerkers van SNT beantwoorden vragen, geven informatie, maken reserveringen of verrichten transacties. Daartoe hebben zij toegang tot databases en klantsystemen van de opdrachtgever. Deze systemen zijn door ICT specialisten van SNT in samenwerking met de opdrachtgever gekoppeld aan de SNT infrastructuur.
Ongeveer de helft van de personeelsleden zijn uitzendkrachten (239 in oktober 2008), waarvan er veel deeltijds werken. Er is een grote diversiteit in personeel (jong, oud, alle religies, alle achtergronden, 29 moedertalen, enkel lagere school maar ook universitair master diploma). Er werken veel mensen die niet van Antwerpen afkomstig zijn (Oost- en West-Vlaanderen, Brussel, ...) en van niet-Belgische oorsprong (Afrikanen, Marokanen, Turken, Oost-Europeanen, Nederlanders, Fransen,...). Volgens de werknemersafgevaardigden telde het bedrijf vroeger bijna uitsluitend vrouwen. Ondertussen werkt er bij SNT een evenredig percentage mannen en vrouwen. Ook op het vlak van leeftijd is er een gelijke verdeling. Zo werken er bij SNT bijna evenveel 20-plussers als 50-plussers. De gemiddelde anciënniteit is volgens de werknemersafgevaardigden ongeveer 1 jaar. Een klein percentage is al 10 jaar in dienst.

Het verloop wisselt naargelang de afdeling of het project en de aard van het werk. Er zijn afdelingen en projecten met weinig of geen verloop. In één afdeling met opvallend veel verloop werken de agenten voor een project van KPN Nederland waarbij ze de KPN-klanten die hun abonnement willen opzeggen, moeten proberen te overtuigen om dit niet te doen en bovendien nog een extra product moeten verkopen. De job vergt een theoretische opleiding van twee tot drie weken en vervolgens opleiding op de werkplek. Het gaat hier wel om hard sales én service, een agent zal dus deze twee moeilijke taken moeten combineren, wat niet

vanzelfsprekend is. Een goede verkoper is vaak minder goed in service en omgekeerd. Bovendien wordt er een grote flexibiliteit gevraagd en wordt er gewerkt in ploegen tussen 8u en 22u en op twee zaterdagen per maand. In een andere afdeling waar een moeilijk project voor een telecomoperator loopt, is er weinig of geen verloop. Het is meer servicegericht en omdat de opdrachtgever het project nauwgezet opvolgt en regelmatig aanwezig is op de vloer, voelen de agenten zich ook meer betrokken bij het project.

Volgens de werknemersafgevaardigden is er bij de start van nieuwe projecten in het begin altijd sprake van meer verloop. Verder staan de medewerkers volgens hen ook onder druk van de teammanagers die moeten rekening houden met het Nederlands topmanagement dat een andere leiderschapsstijl hanteert dan Belgische werknemers gewoon zijn.

2.10. TeleCenter, Antwerpen

TeleCenter, Antwerpen werd opgericht in 1998 in Borgerhout. De statutaire naam is Antwerp Regional Callcenter (ARCC). De oprichting kaderde in het URBAN-programma van de Europese Unie voor de periode 1994-1999 dat projecten subsidieerde die gericht zijn op de economische en sociale opwaardering van aandachtsgebieden in de grootste Europese steden. In dat verband heeft TeleCenter naast een zuiver professionele en commerciële doelstelling, ook een sociale dimensie. Zo rekruteert het bedrijf zijn werknemers uit alle lagen van de bevolking: autochtonen en allochtonen, jongeren en ouderen, mannen en vrouwen en hoog- en laagopgeleiden. Aanvankelijk rekruteerde TeleCenter vooral uit Noord-Oost Antwerpen in overeenstemming met het URBAN-programma, maar dat werd later uitgebreid. Sinds de oprichting draait het TeleCenter voor 100% op eigen kapitaal.

De gedelegeerde bestuurster is betrokken bij verschillende andere tewerkstellingsprojecten. Met één hiervan heeft het TeleCenter nauw contact, namelijk ATEL (Antwerpen Telematicacentrum, oorspronkelijk ATEC). ATEL verzorgt opleidingsprogramma's voor teleoperatoren en callcentertechnici, komende uit de lagergeschoolde groepen of allochtonen die in Noord-Oost Antwerpen wonen.

De groep MyCall, waar TeleCenter al mee samenwerkte, nam in 2006 een participatie in TeleCenter. MyCall is één van de grotere en snelst groeiende facilitiare callcenters in Nederland, met vestigingen in Amsterdam, Rotterdam, Groningen, Nijmegen en Emmen. Door de uitbreiding met TeleCenter wil MyCall klanten in de gehele Benelux kunnen bedienen.

TeleCenter evolueerde van een klassiek callcenter naar een "customer care center". De samenwerking tussen de opdrachtgever en de uitvoerder is nauwer, de informatica wordt beter op elkaar afgestemd, er worden meer met totaaloplossingen gewerkt en er wordt meer

aandacht besteed aan de kwaliteit van de relatie tussen de klanten van de opdrachtgever. TeleCenter werd meer een partner dan een leverancier voor de opdrachtgevers.

De activiteiten zijn onder te brengen in twee groepen:

- inbound telemarketing: informatie via telefoon over producten en diensten van een bedrijf, helpdesk, wedstrijden of commerciële acties. De ingezamelde gegevens worden verwerkt zodat ze als basis kunnen dienen voor nieuwe direct mailings of telemarketing acties,
- outbound telemarketing: marktonderzoek en telefonische prospectie bij (potentiële) klanten van bedrijven, telemarketing, telefonische enquêtes, follow-up van direct mailings, actief verkopen, controleren en aanvullen van databanken en datawarehouses, opvolgen van serviceverlening via steekproeven, enzovoort.

De meeste oproepen zijn BTC, Business to Consumer, of met andere woorden van particuliere klanten voor grote commerciële opdrachtgevers, elektriciteitsproducenten, telecomoperatoren, non profitorganisaties en de overheid. Meestal wordt er voor de Belgische markt gewerkt, soms zijn er ook acties voor de Nederlandse en Franse markt. Er lopen kleine (1000-tal calls) en grotere campagnes (10.000-den calls) tegelijk. Elke week starten en stoppen er campagnes. TeleCenter doet bijvoorbeeld outbound opdrachten voor een telecomoperator: aanbod van digitale tv, adsl, promotievoorstellen, contractverlenging, aanbod van een voordeliger tariefformule, enzovoort. In het geval van moeilijke vragen (facturatie, nieuwe klanten, adreswijzigingen, eventuele klachten) en voor zaken met administratieve opvolging kunnen de front office agenten van TeleCenter doorverwijzen naar de back office van de opdrachtgevers.
Het grootste volume calls betreft tegenwoordig outbound opdrachten. Een belangrijk deel inbound calls viel weg toen een elektriciteitsproducent in 2007 haar callactiviteiten naar het buitenland overbracht. TeleCenter kan echter ook op een aantal opdrachtgevers rekenen, die al lang werk aan het callcenter uitbesteden.

TeleCenter heeft tussen 96 en 120 seats ter beschikking. Eind 2007 waren er 45 vaste agenten in dienst. Daarnaast zijn er gemiddeld 30 uitzendkrachten actief. Twee personen uit de omkadering verlieten het bedrijf toen het inbound call volume verminderde. Inbound calls worden nu nog uitsluitend uitgevoerd door vaste medewerkers omdat deze opdrachten meer tijd vergen om te leren. Eén derde van het personeel zijn mannen, twee derde zijn vrouwen. Er werken nogal wat medewerkers van allochtone herkomst (vaak Franstaligen uit noord- en centraal Afrika, zelfs één Française) en personen die nog niet lang in België verblijven. De gemiddelde leeftijd is 39 jaar; zeven personen zijn ouder dan 50 jaar. De gemiddelde anciënniteit is 5 jaar. Vier werknemers zijn al tien jaar in dienst.

Het verloop bij vaste agenten bedraagt normaal ongeveer 10%. In 2007 liep het op tot 30% omwille van de vermindering van het inbound volume. Verder stapten vier vaste medewerkers over naar enkele opdrachtgevers naar middenkaderjobs of operatorjobs omwille van de betere

loonvoorwaarden in deze sterkere sectoren (bv. bij de inhouse backoffice van een opdrachtgever die complexere taken verricht en gevarieerder en interessanter werk en meer toekomstpotentieel biedt). TeleCenter vraagt wel van de opdrachtgevers dat zij de medewerkers niet zelf zouden benaderen. Daarnaast stromen vaste medewerkers uit naar administratieve jobs waar er meer variatie is en het salaris hoger ligt, bijvoorbeeld de mutualiteit, gemeenten, enzovoort.
Bij uitzendkrachten ligt het verloop doorgaans hoger. Volgens het management gaat het vooral om uitzendkrachten die afhaken omdat ze niet vertrouwd zijn met het werk, het onderschatten, er uiteindelijk geen interesse voor hebben en iets anders willen doen; om jongeren die op een krappe arbeidsmarkt gemakkelijk andere jobs kunnen vinden; en om moeilijk bemiddelbare personen (met een specifiek profiel, gezondheidsproblemen, privéproblemen, enzovoort) die er snel de brui aan geven en maar een beperkte discipline hebben om elke dag te komen werken.

2.11. Call-IT, Hasselt

Call-IT is een Nederlandse groep, gestart in 1986 en heeft intussen 7 sites, in Nederland (Weert en Eindhoven) en in België (Hasselt, Luik, Oostende, Groot-Bijgaarden en een site in Gentbrugge in het callcenterhotel van SEBECO). De roots liggen in Limburg, maar intussen zijn er verschillende locaties waarvan er verschillende met elkaar gelinkt zijn waardoor een virtueel callcenter is ontstaan. Call-IT beschikt in de Benelux over 750 seats en ruim 1000 medewerkers. Sinds 2001 is Call-IT een 100% dochtermaatschappij van USG People NV uit Nederland. Deze groep verleent gespecialiseerde arbeidsmarktdiensten met als hoofdactiviteiten flexibele arbeid (o.a. Unique, Start, Content & Creyf's) en customer care / callcenterservices en focust zich op Europa. De aandelen van USG People NV staan genoteerd op de Effectenbeurs Euronext Amsterdam. Vanuit een aantal zelfstandige werkmaatschappijen (voor callcenterservices Call-IT) worden de verschillende dienstverleningsvormen aangeboden. De Call-IT groep heeft een ruime ervaring in o.a. bank- en verzekeringswezen, retail- en entertainment, ICT sector, overheids- en nutsbedrijven en computer hard- en softwareleveranciers. Call-IT onderscheidt zich in 'kennisintensieve' dienstverlening.

De site van Call-IT in Hasselt verricht exclusief inboundtelefonie voor een bekende energieleverancier in Hasselt, op hetzelfde bedrijventerrein, zoals Call-IT in Luik. Indien nodig kunnen beide sites taken van elkaar overnemen. De andere Belgische sites zijn facilitaire callcenters die zowel inbound als outbound telefonie waarnemen voor onder meer grote opdrachtgevers uit televisiedistributie, telecomsector en banksector.

Call-IT Hasselt kan als het ware als een inhouse callcenter worden beschouwd want de band met de klant is zeer sterk. Hier is sprake van een partnership. Call-IT kan min of meer een eigen personeelsbeleid voeren, maar de doelstellingen en de werkwijze worden wel mede door de klant bepaald. Met de klant werd een service level agreement afgesloten over te bereiken prestaties. In de beginfase toen de opdrachtgever pas op de energiemarkt actief was, verrichte Call-IT nog hoofdzakelijk outbound calls met het oog op verkoop van de diensten en producten van de klant. Intussen werd het strategisch belangrijk om van outbound naar inbound telefonie over te stappen en de bestaande klanten een uitgebreidere dienstverlening aan te bieden. De klantendienstverlening werd grotendeels aan Call-IT uitbesteed omdat een gespecialiseerd callcenter meer flexibiliteit, expertise en een lagere kostprijs kon bieden. De klant stelt vier grote doelstellingen voor de activiteiten van Call-IT voorop: service leveren (snelheid en bereikbaarheid), kwaliteit (accuraat antwoorden en de eerste keer correct), kostefficiënt werken en meerwaarde creëren.

Call-IT Hasselt evolueerde van een inbound callcenter naar een contactcenter met een ruime waaier van customer care activiteiten: callhandling en emailhandling in verband met klantenvragen (nieuwe aansluitingen, facturatie, meteropnames, storingsmeldingen, algemene informatie), moves activiteiten (informatie omtrent verhuis), dunning activiteiten (uitstel van betaling), contractmodificatie, uitsturen van offertes en receptiewerk aan een onthaalbalie. Outbound calls vinden plaats wanneer eerst een klantendossier moet worden geraadpleegd. Bij moeilijke vragen of problemen kunnen de agenten doorschakelen naar de back office van de opdrachtgever. Ter gelegenheid van inbound calls verrichten de agenten ook bepaalde verkoopsactiviteiten (sales to services): upselling (aanbod van een ander contract, voordeliger voor de opdrachtgever) en cross selling (gelijktijdig aanbod van een ander product).

Er werken ongeveer 155 personen waarvan 135 customer advisors of agenten, waarvan ruim de helft in staat voor uitsluitend callhandling, 30 personen voor moves en ongeveer 23 personen voor emailhandling. Iedereen wordt in eerste instantie opgeleid in callhandling. Na ongeveer zes maanden kunnen de medewerkers intern roteren naar emailhandling, moves of andere activiteiten middels een interne selectie.

Ongeveer 87% van het personeel zijn vrouwen. Slechts weinig personeelsleden werken full time. De meesten zijn met uurcontracten tewerkgesteld, van 19 uur tot 38 uur per week. De gemiddelde leeftijd is 31,5 jaar en de gemiddelde anciënniteit is 2,23 jaar. Ongeveer 70% van de medewerkers hebben een diplomaniveau A2 of hoger secundair onderwijs. Het bedrijf stelt gemiddeld 30 tot 40% uitzendkrachten tewerk.

Het verloop van vaste medewerkers ligt laag, ongeveer 5,34% in 2007. Het verloop is volgens het management aanzienlijk verminderd sinds Call-IT vanaf 2005 quasi uitsluitend inbound telefonie verricht en sinds medewerkers meerdere soorten activiteiten kunnen doen dan enkel

callhandling. Bij uitzendkrachten ligt het verloop op 7%. In beide gevallen gaat het om ruim de helft ongewenst verloop. Vaste medewerkers die Call-IT verlaten, gaan soms aan de slag bij de energieleverancier of elders als administratieve bediende. Volgens de werknemersafgevaardigden zijn er ook enkele uitzendconsulent of onthaalmoeder geworden of stapten ze over naar familiale KMO's.

Het ziekteverzuim lag in 2007 rond 11% voor de vaste medewerkers en rond 6% voor de uitzendkrachten. Doordat het management meer aandacht besteedde aan het verzuim (zie verder), daalde het verzuim algemeen vanaf april 2008 en lag het in mei 2008 lager dan 7%. In deze percentages zijn ook de langdurige ziekteperiodes opgenomen van meer dan 30 kalenderdagen.

2.12. N-Allo, Brussel

N-Allo werd in 1999 in Mechelen opgericht door Electrabel, de toenmalige grootste elektriciteitsproducent en –distributeur in België, in nauwe samenwerking met de gemengde gemeentelijke intercommunales. Het is ontstaan door de samenvoeging van de verschillende toenmalige klantencontactpunten van Electrabel. Tegenwoordig is N-Allo het contactcenter voor verschillende bekende publieke nutsbedrijven en telt verschillende sites, met name in Mechelen, Ieper en Gosselies (sinds 2000), Gentbrugge (sinds 2004 in het callhotel van SEBECO), Brussel (sinds de overname van Brucall in 2005) en Eupen (sinds 2006 voor vooral Duitstalige oproepen). N-Allo is ook internationaal actief met name in Frankrijk en Italië. Alle sites werken samen als één netwerk, wat een voordeel oplevert in schaalvergroting en flexibiliteit. Een klant die in Leuven belt, kan net zo goed bij een operator in Ieper terecht komen. Door de betrokkenheid van Electrabel maakt N-Allo ook deel uit van de Suez groep, een internationale industrie- en dienstengroep actief op het vlak van energie en milieu.

De hele N-Allo groep telt ongeveer 995 vaste medewerkers: 545 in Wallonië, 434 in Vlaanderen en 16 in Brussel. Met dit aantal vormt het één van de grootste callcenters in België. In 2007 werden 7 miljoen calls behandeld en 1,1 miljoen e-mails, faxen en brieven.

N-Allo verleent als contactcenter vooral inbound services en werkt vooral met langdurige contracten voor onder meer Electrabel, de watermaatschappijen TMVW (in onderaanneming van De Stroomlijn), AWV en SWDE, de netbeheerders Eandis (in onderaanneming van De Stroomlijn) en Ores, de kabeloperatoren VOO en Numéricable en openbare diensten zoals de Stad Gent en Fedict.

N-Allo verricht voor een bedrijf zoals Electrabel diverse activiteiten in contact met de particuliere en business klanten (bijvoorbeeld facturatie, billing, collection, invorderingen,

sales, verhuizen, werken) en werkt met alle mogelijke kanalen (telefoon, e-mail, faxen, brieven, internet). De contacten worden via de VOIP- of Voice Over Internet Protocol-technologie gestuurd. Bij de inbound services vindt er ook upselling en cross-selling plaats. Wanneer een klant belt voor bijvoorbeeld een verhuisdossier wordt van de operator verwacht dat hij ook een bepaald aanbod aan de klant zal signaleren. De operators dienen de commerciële opportuniteiten aan te voelen en te ontdekken in een gesprek.

N-Allo wil zoveel mogelijk evolueren van een contactcenter naar een value center dat meerwaarde en een uitmuntende service biedt aan de klanten. Sinds 2005 is N-Allo actief bezig haar eigen organisatie klantgericht aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden om zo haar positie te versterken en uit te breiden.[57] Om haar service te vervolledigen nam N-Allo in september 2005 een meerderheidsbelang in Brucall en breidde het uit met de expertise voor tijdelijke campagnes en outbound telefonie van het collega contactcenter. Brucall, Brussel en Brucall, Ieper zijn sinds begin 2007 geïntegreerd in N-Allo. Deze vestigingen werken voornamelijk op tijdelijke outbound projecten voor bedrijven zoals Electrabel, Test Aankoop, Citibank, Dexia, VOO, Bank van De Post, Securex, Roularta, enzovoort. Het gaat hierbij voornamelijk om marketing en verkoopscampagnes naar bestaande klanten en prospecten of nieuwe kandidaat-klanten toe. In het kader van de evolutie naar value center introduceerde N-Allo ook een nieuw organisatiemodel (service delivery model) waarbij één manager verantwoordelijk is voor het operationeel management van een project en wordt het strakke scriptingmodel op het computerscherm dat de operatoren gebruiken om gegevens op te zoeken of vragen te stellen vervangen door een systeem dat meer gebaseerd is op kennismanagement (zie verder).

Bij N-Allo werken de medewerkers verspreid over alle sites heen: 227 medewerkers waarvan 12% uitzendkrachten in Mechelen, 168 medewerkers waarvan 30% uitzendkrachten in Ieper, 78 medewerkers waarvan 17% uitzendkrachten in Gentbrugge, 596 medewerkers waarvan 15% uitzendkrachten in Gosselies, 42 medewerkers in Eupen en 16 medewerkers in Brussel. De site van Ieper is in volle bloei, wat het hoge percentage uitzendkrachten verklaart.

Het verloop van de vaste medewerkers bij N-Allo algemeen bedroeg in 2007 ongeveer 15%. De meesten die het bedrijf verlaten, doen eerst ervaring op en zoeken dan ergens anders een klassieke administratieve job met regelmatige kantooruren. Sommigen beginnen ook als consulenten in de uitzendsector. Ze hebben alvast de telefonische vaardigheden van het callcenter mee. Sommige medewerkers gaan ook naar de opdrachtgevers zoals de backoffice van Electrabel. Tot voor enige tijd was het verloop bij uitzendkrachten erg hoog: binnen de eerste drie maanden verliet 30% van de uitzendkrachten het bedrijf.

[57] Van Melle, G., van Wel, P. en Claes, M. (2006). Turn-around bij N-Allo. In: Customer Contact Magazine, juni 2006.

Wat het ziekteverzuim betreft, berekent N-Allo niet alleen het klassiek verzuimpercentage (aantal ziektedagen), maar houdt men ook rekening met de Bradford-factor (aantal ziektemeldingen). Het is lastiger om het verzuim van personeelsleden op te vangen die per maand af en toe enkele dagen afwezig zijn, dan het verzuim van een operator die omwille van bijvoorbeeld een operatie een hele maand afwezig is. Het algemeen verzuim lag in 2007 op ongeveer 8%, maar dit percentage verschilt per regio en per site. In Ieper ligt het percentage het laagst: 3,8%.

Hoofdstuk 3
Verloop- en verzuimbeleid in callcenters

Een problematisch gegeven in de callcenter sector is het hoge verloop van de operatoren. Het verzuim ligt in callcenters doorgaans ook hoger dan in andere bedrijven. Een aantal kenmerken van de job kunnen hiervoor een verklaring bieden. We denken daarbij ondermeer aan de eenzijdigheid en monotonie van sommige taken, het hoge werktempo, de bijna permanente controle van het werk door supervisors en de technologie, de onregelmatige werktijden, de werkplekgebondenheid, de beperkte doorstromingskansen en de soms minder gunstige verloning.

Callcenters zijn zich al geruime tijd bewust van het hoge verloop en verzuim. Sommigen stellen dat sommige callcenters geen bezwaar hebben tegen een hoog verloop om hun na verloop van tijd uitgebluste personeel snel weer te kunnen vervangen. Andere callcenters vinden echter wel dat een hoog verloop en verzuim te veel kosten en te veel problemen met zich meebrengen voor de organisatie. De callcenteractiviteiten in België bestaan intussen ongeveer een twintigtal jaar. Diverse callcenters beginnen te zoeken naar mogelijkheden om de retentie van werknemers te verhogen en het verzuim te verminderen.

In hoofdstuk drie bekijken we hoe callcenters proberen iets aan het verloop en verzuim in hun ondernemingen te doen. Aan de hand van concrete voorbeelden uit twaalf inhouse en facilitaire callcenters gaan we na welke elementen van de bedrijfsorganisatie, de werkorganisatie en het personeelsbeleid een rol kunnen spelen. We onderzoeken hoe de callcenters proberen een concrete invulling te geven aan het knelpuntberoep van callcentermedewerker en een aantal knelpunten proberen te beïnvloeden.

De eerste aanzet naar een verloop- en verzuimbeleid zijn vaak kleinere, minder ingrijpende maatregelen, bijvoorbeeld ter verbetering van de arbeidsomstandigheden of de ergonomie, die soelaas moeten brengen voor bepaalde ongemakken. In tweede instantie zoeken bedrijven die merken dat minder ingrijpende maatregelen niet volstaan om de problemen tegen te gaan, naar maatregelen om het beleid op de diverse terreinen van personeels- en organisatieaanpak bij te sturen: de toeleiding en opleiding van werknemers; hun taken in de organisatie en de toegepaste technologische ondersteuning; maatregelen tot opvolging, begeleiding en ontwikkeling van de medewerkers; de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden; de betrokkenheid en participatie van werknemers. Het ene bedrijf pakt het ene terrein aan, het andere bedrijf een ander terrein. Vaak worden er maatregelen genomen op meerdere terreinen tegelijk. De verbetering van de werkomstandigheden maken dan deel uit van deze maatregelen. Voorbeelden uit de casestudies komen aan bod. We sluiten het

hoofdstuk af met het voorbeeld van één van de callcenters dat een integrale aanpak heeft uitgewerkt en diverse aspecten van de organisatie in haar geheel tegelijkertijd bekijkt met het doel het verloop en het verzuim te verminderen.

Sommige maatregelen die deze bedrijven hebben genomen om verloop en verzuim tegen te gaan, verschillen niet van deze die in andere soorten ondernemingen genomen worden, andere zijn meer specifiek voor callcenters. Sommige maatregelen zijn doelbewust ingevoerd om het verloop en verzuim van callcenteroperators te verlagen, andere streven dit effect meer in het algemeen na in de context van het gehele personeels- en organisatiebeleid. Van sommige maatregelen is het effect op het verloop en het verzuim duidelijk, van andere minder. Het zijn vaak elementen waarvan de directe invloed niet altijd exact kan worden aangetoond. Indien men het vrijwillige en onvrijwillig verloop en het verzuim wil reduceren, dient men er mee rekening te houden, dat de factoren die deze drie elementen beïnvloeden, verschillend zijn. [58]

In hoofdstuk drie bekijken we op welke factoren de bestudeerde callcenters hun organisatie- en personeelsbeleid proberen bij te sturen. De maatregelen die genomen worden, hebben betrekking op:

- De arbeidsinhoud (soorten taken, mogelijkheid om bij te leren, regelruimte, gebruikte technologie, enz.)
- De arbeidsvoorwaarden (verloning, planning, contractvormen, opleidingsmogelijkheden, enz),
- De arbeidsomstandigheden (omgevingsfactoren, materiaal, infrastructuur, veiligheid, gezondheid, enz.),
- De arbeidsverhoudingen (sociaal klimaat, medezeggenschap, inspraak, enz.).

Het onderzoek geeft een beeld van de maatregelen binnen het personeels- en organisatiebeleid die door de ondernemingen en werknemersafgevaardigden tijdens de gesprekken in het onderzoek werden vermeld. Het kan zijn dat sommige of andere maatregelen in bepaalde bedrijven worden toegepast, of in het verleden werden toegepast, maar tijdens de gesprekken niet werden vermeld.

Het onderzoek geeft niet aan of de ene of de andere maatregel wenselijk is of niet en verstrekt geen aanbevelingen omtrent de ene of de andere maatregel. Een echte evaluatie van de resultaten van deze maatregelen vereist een longitudinaal onderzoek.

[58] Securex (2007), p.13.

1. Bijsturing van werkorganisatie en technologie

Contact met klanten is voor iedere organisatie of ieder bedrijf cruciaal. Klanten houden de business draaiende. Bij klantencontact komt het er voor organisaties op aan om de juist opgeleide personeelsleden en de juiste ondersteunende middelen in te zetten op de juiste momenten, om een bepaalde, al dan niet voorspelbare hoeveelheid werk af te handelen volgens het gewenste serviceniveau en met de gewenste kwaliteit. Bedrijven zoeken naar manieren om de medewerkers die met de klanten in contact komen, zo rendabel mogelijk in te zetten. Naargelang de activiteiten en de markt waarvoor callcenters werken, zorgt dit voor een grote variatie in soorten callcenters en in werkorganisatie.

1.1. De organisatie van het callcenter

1.1.1 Van costcenter naar value center

Contacten met klanten en belwerkzaamheden waren vroeger beperkter en maakten meestal deel uit van een administratieve afdeling van een bedrijf. “Belwerkzaamheden werden in het verleden vrijwel altijd gecombineerd met administratieve taken. De administratieve kracht was thuis in de materie, beheerste bij gebrek aan automatisering de dossiers letterlijk en figuurlijk en was dus de aangewezen persoon om contacten met afnemers of klanten te onderhouden. Iedere medewerker had een specifieke groep dossiers onder zijn of haar hoede en was verantwoordelijk voor een groot gedeelte van het beheer.”[59] Een telefonist zorgde er hooguit voor dat de klantoproep bij de juiste dossierbeheerder terecht kwam.

De laatste decennia zijn klantencontacten via telefoon maar ook via tal van andere nieuwe kanalen of media zoals fax en vooral e-mail spectaculair toegenomen, ook omdat men er een commerciële meerwaarde mee genereert. De bedrijven zijn deze contacten en werkzaamheden ook anders gaan organiseren. Arbeidsdeling, taakspecialisatie en gelijktijdig streven naar grotere efficiëntie zijn de belangrijkste redenen voor de afsplitsing van deze activiteiten: de organisatie van de activiteiten rond klanten kan en moet verbeterd worden en de uitvoering moet sneller en goedkoper kunnen.

Een veel geziene indeling van horizontale specialisatie waarbij het activiteitenproces in stukken wordt opgedeeld die idealiter op elkaar aansluiten en waarbij het directe klantencontact wordt losgemaakt van de oorspronkelijke administratieve afdeling, is de volgende[60]:

[59] Bouwer E. (2005). Callcenter Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen, p.12.
[60] Idem, p.14.

- De gespecialiseerde frontoffice waar operatoren dag in dag uit mensen opbellen of oproepen van klanten beantwoorden, met
  - Eerstelijns opvang van inbound telefoonverkeer
  - Tweedelijnsopvang van inbound telefoonverkeer voor moeilijke kwesties
  - Outbound of telesales-afdeling
- De gespecialiseerde backoffice administratie met
  - Afdeling debiteurenbewaking, met of zonder incassoafdeling
  - Registratieafdeling met data-entry of mutatieverwerking
  - Afdeling voor quality assurance
  - Correspondentieafdeling

In het verleden lag bij callcenters het accent vaak op het uitvoeren van transacties tegen een zo laag mogelijke prijs en zo laag mogelijk kostenpeil voor de organisatie. Callcenters werden vooral als costcenters gezien en gecreëerd om aan kostenbesparingen te doen. Er werd niet onmiddellijk winst gegenereerd. Intussen bekijkt men inhouse callcenters en facilitaire callcenters steeds meer als mogelijke profitcenters. Deze houden de kosten nauwlettend in het oog maar houden ook zicht op waardevermeerderende activiteiten.

De toekomst is multimediaal: er wordt gebruik gemaakt van de telefoon, fax, websites, e-mail, SMS, text-chat en interactieve TV waarbij de inzet en de toepassing van de kanalen onderling is afgestemd. Er wordt ook gezocht naar mogelijkheden om de wijze waarop de klant contact zoekt, te sturen.

De aandacht voor toegevoegde waarde leidt tot andere activiteiten. Costcenters zijn gericht op een gemiddelde gespreksduur en proberen alles in het werk te stellen om deze zo laag mogelijk te houden. Profitcenters zoeken naar mogelijkheden tot waardevergroting tijdens gesprekken. Dit leidt er meestal toe dat het effectief verzamelen en inzetten van klantengegevens en de aandacht voor up en cross selling voorop staan. De extra investering in tijd en de lange gespreksduur wordt als gerechtvaardigd gezien omdat de toegevoegde waarde deze kosten dekt.

Er wordt beklemtoond dat in deze context callcenters nog verder evolueren naar value centers waarbij het contact met en de wensen van de klant meer centraal staan. De afstemming met de andere diensten voor een inhouse callcenter wordt belangrijker, maar ook de klantenrelatie tussen een facilitair callcenter en de opdrachtgevers. Men spreekt van een herpositionering van callcenters waarbij de manieren waarop een callcenter voor de eigen interne organisatie als voor een externe opdrachtgever meerwaarde kan toevoegen, meer in de verf worden gezet. De toegevoegde waarde die een facilitair callcenter kan leveren speelt een belangrijkere rol dan alleen de kostencomponent. “Nieuwe vormen van dienstverlening,

nieuwe kanalen, overkoepelende rapportages, business intelligence en kennismanagement spelen daarin een cruciale rol."[61]

Daarnaast is er ook een trend zichtbaar als het gaat om het introduceren van nieuwe contractvormen die afwijken van het traditionele prijs-/volumemodel, met afrekening per contract, prijs per minuut of prijs per seat. Bij de nieuwe contractvormen en prijsafspraken kan men denken aan afrekening op het aantal klantdossiers of aantal behouden klanten. Deze nieuwe contractvormen zullen in de toekomst nog meer prestatie verlangen van het facilitaire contactcenter als het gaat om besturing, kengetallen en kwaliteit van de eigen organisatie. De facilitaire contactcenters zullen hun opdrachtgevers altijd een stap voor moeten blijven als het gaat om het kunnen bieden van nieuwe en veranderende dienstverlening.[62]

- Een voorbeeld van opwaardering van een callcenter vinden we bij de VDAB Servicelijn die meer door de VDAB zelf wordt geconsulteerd voor er bepaalde acties op touw worden gezet.
- Met de overstap van outbound naar inbound telefonie voor de energieleverancier evolueerde Call-IT van callcenter naar contactcenter met een uitgebreide waaier van activiteiten.
- Volgens SNT wordt het contactcenter steeds meer partner in de bedrijfsvoering van de opdrachtgever. De afhandeling van klantcontacten blijft de basisdienstverlening. Hier worden echter andere soorten dienstverlening aan toegevoegd zoals consultancy op ICT- en Customer Relationship Management-gebied, en ook totaaloplossingen met een pakket aan marktanalyse, databasemanagement en de levering van ICT oplossingen. Er vindt een verschuiving plaats van call naar contactcenter en uiteindelijk naar informatiecenter waarbij ook procesoptimalisatie een belangrijke rol speelt.[63]
- N-Allo wil zoveel mogelijk evolueren naar een value center en de waarden van de opdrachtgevers en de eigen waarden in de activiteiten integreren.

De opwaardering van callcenters kan misschien een opwaardering van de job van callcenter operator met zich meebrengen.

1.1.2 Liever langlopende opdrachten

Inhouse callcenters hebben in vergelijking met facilitaire callcenters het voordeel dat ze voor de eigen organisatie min of meer vaste opdrachten uitvoeren, al kan het volume dan wel schommelen en krijgen ze ook regelmatig met nieuwe producten en diensten te maken. Het biedt de inhouse callcenters de garantie van continuïteit en aan de operators de mogelijkheid van grotere werkzekerheid. Facilitaire callcenters worden geconfronteerd met wisselende

61 Van Melle, G., van Wel, P. en Claes, M. (2006). Turn-around bij N-Allo. In: Customer Contact Magazine, juni 2006.
62 Ibidem.
63 http://be.snt.com

opdrachtgevers, wisselende opdrachten en een meer wisselend personeelsbestand. Ze proberen er een mouw aan te passen door te mikken op belangrijke, 'betrouwbare' opdrachtgevers met wie ze eventueel een langlopend contract kunnen afsluiten, op opdrachtgevers die hen inschakelen voor permanente dienstverlening zoals publieke instellingen of op de B2B markt om met bedrijven meer langdurige contracten binnen te halen. Het kan deze callcenters eveneens meer stabiliteit en zekerheid en operators meer lange termijnperspectieven voor hun job bieden.

- Computer Profile heeft met een aantal opdrachtgevers al enkele jaren een contract.
- Het contract van de Vlaamse overheid met SITEL voor de Vlaamse Infolijn garandeert het bedrijf de continuïteit van deze activiteiten en tewerkstelling voor de betrokken operatoren gedurende vier jaar.
- Twee facilitaire callcenters hebben een bevoorrechte relatie met één opdrachtgever: Call-IT te Hasselt dat enkel voor een energieleverancier werkt en N-Allo dat uit de klantendienst van Electrabel groeide en Electrabel nog steeds als één van de belangrijkste opdrachtgevers heeft. De nauwe band met dit 'moederbedrijf' zorgt voor de continuïteit van callactiviteiten.

1.1.3 Klemtoon op dienstverlening

De belangrijkste activiteiten van een callcenter zijn onder te brengen in drie grote domeinen: outbound activiteiten, inbound activiteiten en help desk activiteiten.[64]

Bij outboundcommunicatie belt de operator van het callcenter de klant op. Het kan om verschillende types van acties of opdrachten gaan. Bijvoorbeeld: een telefonische prospectie, een enquête in het kader van een marktonderzoek, een commerciële opvolging van offertes, mailings, traffic-building (uitnodiging voor evenementen, bedrijfsbezoeken). Inbound betekent dat de klant zelf opbelt. Meestal lokt het bedrijf de klant via een (gratis) telefoonnummer in een reclameboodschap of op de productverpakking. De klant belt om verschillende redenen: om meer informatie in te winnen over een product, om te klagen over de dienstverlening van het bedrijf, om een product te bestellen, enz. Bij helpdesk activiteiten wordt er hulp geboden. Strikt genomen zijn de help desk activiteiten ook inbound communicatie vermits de klant het callcenter zelf opbelt. Een klassiek voorbeeld is de operator van het callcenter van een softwarebedrijf die gebruikers, vastgelopen in hun computerprogramma, uit de nood helpt. Algemeen is een helpdeskoperator bezig met één of meerdere van de volgende taken: technische support, gespecialiseerde dienst- of productinformatie, op afstand oplossen van problemen (van eenvoudige tot zogenaamde 'disaster handling'), aansturen van interventies.

Verschillende bestudeerde callcenters voeren zowel inbound als outbound opdrachten uit, maar pure outbound verkoop wordt meer geweerd. Outbound verkoop is niet eenvoudig en de

[64] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.8.

technieken die daarbij gebruikt werden, bezorgden callcenters in het verleden vaak een slechte reputatie. Het belet echter niet dat een aantal callcenters bij inbound en help desk oproepen de gelegenheid te baat nemen om sales to service activiteiten uit te voeren en aan upselling en cross selling te doen: men biedt bijvoorbeeld een ander contract aan dat voordeliger is voor de opdrachtgever of men biedt gelijktijdig een ander product aan.

- SEBECO laat de operatoren bij inbound meer verkoopsgericht werken, en streeft bijvoorbeeld naar upselling of laat gelijktijdig een eenvoudige enquête uitvoeren wanneer de klant inbound belt.
- De operatoren van Call-IT lossen eventueel het probleem van de klant op die inbound belt, maar bieden tegelijk met cross selling een ander product aan, bijvoorbeeld een domiciliëring of een comfort service product van de energieleverancier waarvoor Call-IT werkt.
- De agenten van SNT noteren bijvoorbeeld de bestelling van een klant voor een posterorderbedrijf, maar wijzen de klant bij wijze van cross selling tegelijk ook op de aanbieding van de maand van het postorderbedrijf.

Outbound calls vinden verder meestal nog plaats wanneer een operator eerst nog informatie dient op te zoeken en pas daarna de klant terugbelt of in opvolging van bepaalde acties wanneer men bijvoorbeeld de klant belt om na te gaan of een technieker langsgekomen is om bijvoorbeeld de televisiedistributie aan te sluiten.

- Een buitenbeentje is Computer Profile in Zaventem waar alleen outbound call handling gebeurt. Als zelfstandige adressen/informatie-leverancier voor de ICT-en telecom-industrie verzamelt het bedrijf informatie bij klanten-organisaties.

Bij moeilijke vragen of problemen kunnen of mogen de agenten in sommige callcenters doorschakelen naar de back office van de opdrachtgever.

In het algemeen beklemtonen callcenters steeds meer het belang van de dienstverlening aan de klant. De klant haalt niet alleen meer tevredenheid uit de kwaliteit van het product of de dienst, maar wil ook meer service voor zijn geld. Nieuwe technologische toepassingen maken dit ook mogelijk. Communicatiemiddelen zoals e-mail, webchat en mobiele telefonie brengen consumenten en business partners dichterbij. Ze melden zich massaal voor informatie, service, bestellingen, enzovoort. Operators zouden dienstverlening ook plezieriger en meer verrijkend vinden en er meer genoegen in scheppen dan in puur verkoop aan de klanten. In een aantal gevallen betekent dit dat inbound en help desk activiteiten omwille van het dienstverlenend karakter meer in de verf worden gezet en men bij outbound vooral de dienstverlening probeert te beklemtonen.

- Call-IT verrichtte in het begin voor de energieleverancier hoofdzakelijk outbound calls met het oog op verkoop van de diensten en producten. Intussen schakelde men over naar inbound telefonie om de bestaande klanten een uitgebreidere dienstverlening aan te bieden. De operatoren van Call-IT lossen eventueel het probleem van de klant op die

inbound belt, maar bieden tegelijk met cross selling een ander product aan, bijvoorbeeld een domiciliëring of een comfort service product. Volgens het management zou het verloop en verzuim zijn verminderd omdat de medewerkers meer gemotiveerd zijn om inbound dan wel outbound belactiviteiten te verrichten.

- Computer Profile, Zaventem verricht uitsluitend outbound calls, maar deze zijn niet gericht op directe verkoop dan wel op het samenstellen van een pakket diensten (databasedienst en prospectie) voor de ICT-en telecom-industrie.
- Bij vacatures bij N-Allo/Brucall in Ieper voor zowel inbound als outbound activiteiten blijkt het tegenwoordig lastiger te zijn om kandidaten voor outbound te rekruteren. Voor outbound heeft het bedrijf ook medewerkers met een ander profiel nodig: meer extraverte en commercieel ingestelde persoonlijkheden. Medewerkers die outbound activiteiten verrichten, komen soms spontaan vragen om naar inbound activiteiten te kunnen overstappen.

Ook de werknemersafgevaardigden merken dat medewerkers activiteiten met klemtoon op dienstverlening verkiezen.

- Volgens de werknemersafgevaardigden van Telenet zijn callcentermedewerkers die al langer in dienst zijn niet zo happig op inbound up en cross selling waarbij er bij een servicegesprek nog andere producten worden aangeboden. Zij ervaren deze activiteiten niet als customer service, maar eerder als salesactiviteiten en voelen zich niet zo goed bij een verkoopsaanpak. Telenet laat nieuwe medewerkers focussen op up en cross selling.

1.2. De organisatie op de werkvloer

1.2.1 Kwaliteit krijgt meer aandacht

De callcenteractiviteiten zijn een dienstverleningsproces met drie stappen: input, throughput en output.[65] Wat de input betreft, geeft de opdrachtgever aan wat er precies moet gebeuren. Er worden afspraken gemaakt over doelstellingen zoals op het vlak van kwantiteit en kwaliteit, over de reportagewensen, over het script of de gespreksregulering en de kostprijs. De output moet een bepaald aantal klanten opleveren die werden opgebeld of die belden met een bepaald resultaat (omzet, service level, snelheid, kwaliteit, enzovoort). Met het oog op de throughput geeft de manager van het callcenter informatie aan de teamleiders en/of supervisors. De automatiseringsafdeling bouwt computerschermen op basis van het script. Er wordt een planning opgesteld voor de uitvoering van de opdracht (x beluren, x man-uren = x dagen/weken). De operatoren krijgen concrete instructies over de aanpak van het project. De klanten worden opgebeld of de calls komen binnen. Het werk wordt gecoacht, gecontroleerd en bijgestuurd door supervisors.

[65] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.63.

De input en output worden meestal bepaald tijdens onderhandelingen tussen de opdrachtgever en het callcenter en vastgelegd in een contract. Ook in het geval van een inhouse callcenter worden er tussen het callcenter en de rest van de organisatie afspraken gemaakt. De organisatie van de throughput is meestal grotendeels in handen van het callcenter zelf, al heeft de opdrachtgever vaak nog veel te zeggen over het script, concrete instructies en controle van het werk.

In een callcenter is het altijd zoeken naar evenwicht tussen kwaliteit en kwantiteit. Dienstverlening kost geld, vooral omdat personeelskosten altijd zwaar doorwegen. Zodoende staat efficiëntie voorop. Maar dat staat vaak haaks op de principes van klantgerichtheid waarbij het klantcontact centraal staat. Tijd en ruimte voor een praatje met de klant, bijzondere hoffelijkheid of iets extra's geven zoals een bakker of slager dat zou doen om een tevreden klant en klantenbinding te creëren, is er niet. De nadruk op regels en voorschriften en standaardisatie past niet volledig bij klantgerichtheid. Callcenters zoeken naar manieren om het kwaliteitsaspect van de klantenrelatie meer tot zijn recht te laten komen. Dat is niet zo evident want callcenters maken strakke afspraken met de eigen organisatie of opdrachtgevers. De afspraken hebben betrekking op het volume van oproepen of klantencontacten en de bezettingsgraad, het service level, de kwaliteit van de contacten en de betalingsbasis voor de opdrachtgevers. Deze afspraken hebben grote gevolgen voor de inrichting van de organisatie en de inzet van de operators. Het probleem is bijvoorbeeld dat projecten nogal eens buiten de uitvoering om worden 'gemanaged' en doelen worden buiten de uitvoering om vastgesteld.

In sommige bedrijven ontstaat het besef dat er ook andere afspraken kunnen worden gemaakt waarbij kwaliteit meer centraal staat en dat er ook meer partnerschap met de opdrachtgevers en de ondersteunende afdelingen kan worden nagestreefd.

- Telenet wil in de toekomst niet meer de goedkoopste zijn, maar wel de beste service leveren.
- Service levels zijn vaak nogal streng en zorgen voor stress. Vooral de facturatie per call of "event" of per minuut zorgt voor veel druk voor de medewerkers. Daardoor komt de kost van de callactiviteiten die opdrachtgevers uitbesteden grotendeels bij een callcenter te liggen. De facturatie hangt af van de onderhandelingen met de klant. Voor ieder nieuw project wordt een nieuw service level met de opdrachtgever afgesproken. Het bedrijf overweegt om de kwaliteit van gesprekken meer te onderstrepen en in functie hiervan de kost van training voor operatoren meer in te calculeren in de met de opdrachtgevers afgesproken kostprijs.
- SNT behaalde als eerste in Nederland het prestigieuze COPC-certificaat, een wereldwijde standaard voor Customer Contact Centers. COPC staat voor Customer Operations Performance Center. Het is een besturingsmodel dat contactcenters ondersteunt in kwaliteit, inzet van medewerkers, klanttevredenheid en operationele performantie. Een aparte afdeling is verantwoordelijk voor de implementatie van COPC in de verschillende vestigingen en diensten van SNT.

- SEBECO beklemtoont de kwaliteit voor de opdrachtgevers. Sinds halverwege de jaren 1990 hanteert SEBECO een kwaliteitscharter: de verbetering van de kwaliteit voor opdrachtgevers is het uitgangspunt. De medewerkers ondertekenen ook een samenwerkingscharter waarin ze dit uitgangspunt onderschrijven. Het bedrijf probeert echter ook duidelijke afspraken omtrent haalbare targets voor het callcenter en de operators te maken met de opdrachtgevers en zorgt voor een voortdurende terugkoppeling met de opdrachtgever in het kader van 'customer interaction governance'. Het bedrijf wil bijvoorbeeld voorkomen dat de medewerkers onder te grote druk komen te staan en 'opbranden als lucifers' en wil ook geen databanken voor opdrachtgevers 'platbellen' want dat is geen reclame voor de opdrachtgever en het callcenter.

1.2.2 Streven naar ruimere, interessantere, minder belastende taakinhoud en meer regelmogelijkheden

De organisatie van het uitvoerend werk in een callcenter is vrij typisch. Een bezoek aan een callcenter laat meestal een open landschapskantoor zien waar een groep jonge mannen en vrouwen, eventueel van elkaar afgescheiden met geluidswerende wanden, met een blik op het computerscherm, druk aan het telefoneren zijn en tezelfdertijd gegevens over de klant intikken.[66] Wat dat laatste betreft, spreekt men over dubbeltaken of simultane taken die doorgaans veel concentratie vragen.

De taakinhoud van de jobs van operatoren is vanzelfsprekend afhankelijk van de concrete taken die zij opgedragen krijgen. Doorgaans is de taakinhoud echter redelijk beperkt omdat het werk veelal steeds terugkerende, kortcyclische taken inhoudt. Naast de call handling zijn operators soms verantwoordelijk voor full fillement of licht administratief werk bij de afhandeling van een call.

De beslissingsbevoegdheid van een operator is ook sterk afgebakend en beperkt. Hij of zij heeft beperkte autonomie en regelmogelijkheden.

De beperkte taakinhoud, eentonigheid, routine en belasting proberen sommige callcenters te doorbreken door meer taakvariatie en regelmogelijkheden te voorzien en de belasting meer te spreiden. In sommige gevallen is de jobinhoud interessanter omdat de producten of diensten meer kennis van de operator vergen.

- Bij Carglass hebben de operators een redelijk gevarieerde job. Ze beantwoorden door elkaar oproepen voor alle modellen auto's en vrachtwagens. Hier zijn geen standaardoplossingen mogelijk. De operators moeten samen met de klant zoeken naar de geschikte oplossing. Verder staan ze in voor het agendabeheer van de monteurs.
- Enkele callcenters zoals Carglass, Memo, SEBECO en SNT onderstrepen de afwisseling in het werk voor de operatoren door het gebruik van meerdere talen.

[66] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.7.

- De VDAB Servicelijn schakelde jobvariatie in op vraag van de consulenten. Ze werken in tijdsblokken: een paar uur inbound calls, een paar uur mails, een paar uur outbound calls. Dit geeft de consulenten inderdaad meer voldoening volgens de werknemersafgevaardigde. Het maakt het werk van de planners wel ingewikkelder want zij moeten de afwisseling inplannen, maar ze kunnen zich wel baseren op een forecast.
- Bij Telenet krijgen de operators op rustiger momenten tussendoor een briefing over nieuwe diensten en producten, kunnen ze deelnemen aan een teammeeting, aan e-learning doen of een enquête van de personeelsdienst invullen.
- Yello zorgt ook voor jobvariatie. Een aantal operators werkt per week gemiddeld op zes projecten. In de voormiddag en namiddag werken ze op een ander project. Daarbij wordt afgewisseld tussen outbound telemarketing en inbound telesecretariaat activiteiten.
- De job van een callcentermedewerker vraagt veel concentratie en coördinatie. Een operator heeft veel kennis nodig, moet kunnen inspelen op wijzigingen in de energiemarkt (bijvoorbeeld rekening houden met andere regels), heeft een groot assimilatievermogen nodig en moet klanten kunnen te woord staan. Een zekere afwisseling in de job kan het werk aangenamer maken. Ook bij Call-IT zorgt men voor jobvariatie voor operatoren die verantwoordelijk zijn voor bepaalde officetaken zoals 'moves' (verhuisadministratie), dunning activiteiten (uitstel van betaling), contractmodificatie en uitsturen van offertes. Hun taak wordt afgewisseld met bellen. Zeker als het druk is, worden ze voor het bellen ingeschakeld. De teamcoach en de planning bepalen wat operatoren op een bepaald moment doen. Bellen gaat wel altijd voor op andere taken, ook voor de operatoren die buiten bellen geen andere officetaken verrichten, omdat men inkomende oproepen niet kan laten wachten. Het verwerken van de bijhorende documenten dient daarna te gebeuren en wanneer het erg druk is, kan dit tot overwerk leiden. Vooral het werk voor de verhuisadministratie is vrij arbeidsintensief. De planning van de diverse activiteiten (bellen, mooves, dunning, enzovoort) die de operatoren van Call-IT zullen doen, is meestal vooraf bekend.
- Bij Computer Profile kunnen de operators van de databasedienst hun werk min of meer zelf regelen. Er wordt van hen verwacht dat ze bellen en vervolgens de informatie encoderen. Bellen en encoderen (informatie van enquêtes verwerken en de database updaten) gebeurt niet gelijktijdig. De operators kunnen vrij kiezen wanneer ze bellen en wanneer ze encoderen, op voorwaarde dat ze minstens 4 tot 5 uur per dag bellen. Meestal zullen ze 's morgens bellen omdat klanten dan vaak makkelijker te bereiken zijn en zullen ze in de namiddag encoderen.
- Voor mensen die N-Allo verlieten bleek teveel routine in het werk een struikelblok te zijn. De operatoren werden op de duur geconfontreerd met steeds dezelfde vragen van klanten en steeds dezelfde handelingen. N-Allo wil nu jobvariatie voor operatoren mogelijk maken op vraag van de operatoren zelf en ook op vraag van de werknemersafgevaardigden. Bij email handling kunnen de medewerkers ook 'fullfilment' verrichten: ze doen licht administratief werk en vullen documenten in zoals een domiciliëringsopdracht. Zo zijn ze even 'verlost' van de telefoon. Verder kunnen de medewerkers naar andere activiteiten doorgroeien en een bijkomende 'skill' verwerven. Aan de andere kant kunnen de operatoren die dat wensen in een 'skill' blijven en er zich in specialiseren. De klant-opdrachtgevers stimuleren dit laatste ook omdat zij willen dat 'specialisten' voor hun klanten beschikbaar zijn.

De werknemersafgevaardigden van de callcenters zijn meestal voorstander van meer regelmogelijkheden en jobvariatie en onderstrepen ook dat de werknemers hier vragende

partij zijn, maar ze beseffen ook dat in die context soms meer van de medewerkers wordt verwacht.

- Afwisseling in de job vinden de medewerkers volgens de werknemersafgevaardigden van Call-IT meestal welkom, maar zij wijzen erop dat last minute wijzigingen in taken veel stress met zich meebrengen voor operatoren en supervisors. De operatoren willen liever niet te veel wijzigingen van activiteiten per shift na elkaar ook omdat het telkens tijd vergt om de gepaste computerprogramma's op te starten.
- De werknemersafgevaardigden van SITEL zijn van mening dat er veel en steeds meer van de operatoren wordt verwacht. Bij sommige projecten is er sprake van gespecialiseerde en ervaren operatoren. Zo worden de operatoren die voor de Vlaamse Infolijn werken soms geraadpleegd door de overheidsambtenaren omdat ze na jaren ervaring bepaalde materies soms beter beheersen dan de ambtenaren zelf.
- Volgens de werknemersafgevaardigden van SEBECO is de job van tele-operator niet eenvoudig. Het is een job waarbij mensen snel uitgeblust kunnen geraken als ze het niet meer graag doen. Er wordt ook veel van de medewerkers verwacht: tempo aanhouden, snelheid garanderen, goed gesprekken houden voor inbound en outbound opdrachten, enzovoort. Voor sommigen kan de druk hoog zijn. Als er geen afwisseling zou zijn, zou de job moeilijk zijn: afwisseling tussen inbound en outbound taken, tussen verschillende projecten, enzovoort. De afwisseling is afhankelijk van wat er zich aandient. Ze wordt niet specifiek georganiseerd.

1.2.3 Gespecialiseerde teams motiveren

In enkele kleinere bestudeerde callcenters doen alle operatoren allemaal dezelfde soort activiteiten en is er sprake van een grote polyvalentie. De operatoren kunnen alle soorten opdrachten uitvoeren en kunnen flexibel worden ingezet, maar het vergt vaak veel tijd voor ze al die opdrachten onder de knie hebben.

- De operatoren bij Carglass en Memo verrichten ongeveer alle activiteiten. Het zijn kleinere callcenters waar een sterk doorgevoerde taakverdeling (voorlopig) niet nodig is.

In grotere callcenters is er wel sprake van een taakverdeling tussen de operatoren en zijn ze daartoe verdeeld in teams. Ze zijn dan vaak ook ruimtelijk verdeeld over verschillende zalen of verdiepingen in grotere callcenters. Soms gaat het ook om een opdeling tussen inbound en outbound operatoren, hoewel in sommige bedrijven teams zowel inbound als outbound activiteiten kunnen uitvoeren.

Teams met eigen taken kennen belangrijke voordelen: afzonderlijke taken worden overzichtelijker en kunnen gemakkelijker worden aangeleerd. Veel taken kunnen gestandaardiseerd worden. Er gaat geen tijd meer verloren met het wisselen tussen verschillende taken. De operatoren krijgen een grote bedrevenheid in de eigen specifieke taak. Het toezicht kan groepsgewijs worden georganiseerd. De middelen kunnen worden gedeeld. Prestaties van de groep en binnen de groep kunnen vergeleken worden en het

werken in groepen maakt een zekere flexibiliteit mogelijk.[67] Operators die in aparte teams voor één project of opdrachtgever werken, hebben meestal een afwisselende job. Door langere tijd precies voor één project of opdrachtgever te werken kunnen ze zich meer betrokken voelen bij het project. Gespecialiseerde teams maken het mogelijk dat medewerkers zich met de taak identificeren en daardoor gemotiveerd zijn voor het uit te voeren werk.

Er zijn bedrijven waar de operatoren verdeeld zijn volgens de producten of diensten die de callcenters aanbieden of de markten waarop ze actief zijn.

- Zo bestaat er bij Carglass ook al een zekere taakspecialisatie. Enkele operatoren zijn gespecialiseerd in het verstrekken van informatie voor de herstelling of vervanging van ruiten van vrachtwagens omdat dit een meer specifieke kennis vergt.
- Bij Telenet zijn de operatoren in de eerste plaats ingedeeld volgens administratieve inbound calls en technische help desk calls en vervolgens in teams volgens product (telefonie, mobiele telefonie, internet, analoge tv; digitale tv, prime of tv op aanvraag).
- Bij de VDAB Servicelijn kunnen Vlaamse werkzoekenden en werklozen terecht voor informatie of als eerste aanspreekpunt via telefoon, mail en fax. De VDAB Servicelijn volgt ook werkzoekenden en werklozen op, registreert informatie over vacatures en noteert bestellingen van opleidingscheques. Voor de vacaturewerking zijn er aparte teams.
- Bij Computer Profile werkt een deel operatoren voor de databasedienst die het IT park en de telecomomgeving (hardware en software) van eindgebruikers zoals industrie, scholen, ministeries, drukkerijen enzovoort in kaart brengt. Daarnaast is er een aparte projectafdeling die de klanten verder helpt die de database al gebruiken, maar extra vragen hebben of evenementen organiseren en potentieel voor huidige of toekomstige producten zoeken. Deze medewerkers doen zogenaamd aan lead generation.
- Yello stelt een aantal operatoren tewerk specifiek voor de inbound Belgacom inlichtingendienst 1207. De andere operatoren zijn verantwoordelijk voor het inbound telesecretariaat voor advocaten, dokters en bedrijven en enkele operatoren werken voor een specifiek outbound telemarketing project (bijvoorbeeld agendabeheer van vertegenwoordigers, updaten van databases met bijvoorbeeld mailadressen voor expositiebeurzen, werving van advertentieruimte, voorbereiden en versturen van mails voorbereiden.
- Memo haalde in 2008 het werk voor twee nieuwe grote opdrachtgevers binnen. Door het bijkomend werkvolume overweegt het bedrijf om naar verdere taakspecialisatie te gaan en het werk meer over medische en industriële calls te verdelen.
- Bij N-Allo werkt een aantal operatoren uitsluitend voor de B2B markt, bijvoorbeeld hoogspanningsklanten en gebouwenbeheerders. Daarnaast zijn er binnen Brucall ook teams die zich specifiek toeleggen op verkoopsactiviteiten en daarvoor bonussen ontvangen op basis van de behaalde resultaten, teams die werken op telemarketingcampagnes en een team gespecialiseerd in Business-to-Business campagnes.

Soms zijn de operatoren verdeeld volgens de kanalen die ze kunnen gebruiken.

[67] Bouwer, E. (2005), Callcenter Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen, p.14.

- Bij Carglass zijn enkele operatoren alleen verantwoordelijk voor email handling of internetverwerking want dit werk stemt overeen met een dagtaak. Eventueel moeten klanten die via mail of internet contact opnemen, wel nog worden teruggebeld.
- Bij de VDAB Servicelijn verlopen 80% van de contacten via de telefoon en 20% van de contacten via mail. Niet alle consulenten moeten met mail kunnen werken.
- Bij Call-IT verrichten 60 tot 70 operatoren enkel call handling. Het bedrijf ontvangt gemiddeld 2700 calls per dag. Verder houdt 10 à 15% van het personeel zich enkel bezig met email handling. Call-IT ontvangt gemiddeld 250 tot 300 mails per dag. Er zijn twee teams die enkel call handling activiteiten verrichten en teams die naast call handling ook een middle office activiteit uitvoeren, zoals moves (administratief verwerken van informatie van klanten die verhuizen), dunning (uitstel van betaling verlenen aan mensen die betalingsmoeilijkheden hebben), contractmodificatie (administratief verwerken van contractwijziging), offertes uitsturen naar prospecten, receptiewerk (face to face contacten met klanten aan de balie). Op deze manier worden er groepen operatoren op basis van skills ingedeeld. Hoewel de medewerkers geen vaste werkplek hebben en het bedrijf het principe van clean desk hanteert, werken ze op deze manier wel in vaste teameilanden van een 18-tal personen. Dit bevordert naar verluidt ook het teamgevoel en het werk van de teamcoach.

In sommige callcenters eist men geen meertaligheid en worden de operatoren in taalgroepen opgedeeld.

- Computer Profile werkt enkele native speakers voor de Scandinavische landen. Ook voor de Nederlandse markt worden operatoren tewerkgesteld met een Nederlandse tongval.
- Bij TeleCenter zijn er aparte groepen Nederlandstalige en Franstalige operatoren.

In de praktijk ontstaat er ook een taakverdeling tussen minder en meer ervaren werknemers, bijvoorbeeld omdat meer ervaren werknemers al meerdere activiteiten onder de knie hebben of omdat er nieuwe activiteiten bijkomen die enkel bij nieuwe werknemers terechtkomen.

- Zo worden bij TeleCenter medewerkers voor bepaalde opdrachten ingezet naargelang hun ervaring en skills bijvoorbeeld enquêtering, verkoopsgesprekken, administratieve processen (bijvoorbeeld verkoopsacties via webtoepassingen voor klanten activeren).

Verder kan er een taakverdeling zijn tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten of overflow medewerkers. Uitzendkrachten worden het meest voor korte en tijdelijke outbound projecten ingeschakeld.

- Carglass beschouwt haar callcentermedewerkers als de technische specialisten. Op drukke momenten focussen zij op de oproepen voor ruitvervangingen. De oproepen voor de makkelijkere zaken zoals ruitherstellingen worden dan door het extern callcenter van SNT beantwoord.
- Bij TeleCenter worden uitzendkrachten alleen voor pieken voor tijdelijke outbound projecten met variabele volumes en voor seizoensgebonden pieken ingeschakeld. Op het eind van elk semester zijn er duidelijke pieken. Deze vallen terug in juli, augustus en september.

Verder is er een aantal callcenters waar de operatoren voor één of een beperkt aantal projecten of opdrachtgevers werkt. Men noemt deze 'dedicated' operatoren. Dit zijn ook teams op basis van de looptijd van een project. Meestal gaat het over projecten van langlopende duur.

- Bij TeleCenter werkt een aantal operatoren enkel outbound, daarnaast werken andere operatoren voor maximaal 2 tot 3 opdrachtgevers tegelijk voor inbound en outbound projecten.
- SEBECO schakelt sommige operatoren eveneens in voor specifieke klanten en projecten of voor meerdere opdrachtgevers tegelijk.
- SNT stelt operatoren tewerk die 'project dedicated' of 'client dedicated' werken, dat wil zeggen voor één enkel project of voor één opdrachtgever zoals Base of KPN Nederland. Voor het werk voor bepaalde opdrachtgevers is soms een volledige "belzaal" ter beschikking. Andere operatoren werken dan weer 'multiclient', dat wil zeggen voor meerdere projecten of klanten tegelijk (tot 12 verschillende klanten). Alle operatoren werken in teams van 12 tot 15 personen onder de begeleiding van een teamleider.
- SITEL is een sterk projectgebonden organisatie met alleen maar dedicated operators die enkel voor één project of een opdrachtgever werken. Zo zijn er als het ware aparte kleine callbedrijfjes per opdrachtgever binnen SITEL. De operatoren kunnen zich specialiseren.

Werken in gespecialiseerde teams heeft voordelen, maar werknemersafgevaardigden wijzen ook op mogelijke nadelen. Wanneer een project of opdrachtgever wegvalt, is het niet altijd vanzelfsprekend dat de operators worden herplaatst.

- Bij SITEL kan een operator, naar een ander project gaan indien mogelijk. Iedereen heeft na een anciënniteit van zes maanden het recht om overgeplaatst te worden naar een ander project. De voorwaarde is wel dat er voldoende tijd is voor het project om vervanging te zoeken en de persoon moet slagen in projectgebonden testen. Volgens de werknemersafgevaardigden is de herplaatsing van dedicated operators echter niet altijd zo vanzelfsprekend. Toen een opdrachtgever enkele jaren geleden naar een ander callcenter trok, was er geen werk meer voor een 40- tot 50-tal eentalige Franstalige operators. Met de dedicated projecten ontstaan er volgens de werknemersafgevaardigden ook als het ware aparte bedrijfjes met de bijhorende werknemers en managers en eigen cultuur en mentaliteit.

1.2.4 Ondersteuningsfunctie van hiërarchie en staf in de verf

De uitvoering van het werk en de controle erop zijn bij callcenters meestal hiërarchisch gescheiden in een uitvoerend en toezichthoudend niveau. Hier is sprake van verticale specialisatie. Een supervisor, teamleider of teammanager coacht en controleert de operatoren of één of meerdere teams van operatoren, spreekt de werkverdeling met hen af en evalueert hun prestaties. Hij wordt op zijn beurt gestuurd door de manager van het callcenter. Het callcenter heeft dus een vlakke structuur. Meestal zijn er slechts drie hiërarchische stappen: operator, supervisor en callcentermanager.[68] Bij grotere callcenters kan er ook nog

[68] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.7.

sprake zijn van bijkomende hiërarchische functies zoals een projectmanagers, een manager operations en een concern directeur.

Daarnaast is er vaak een ondersteunende staf van bijvoorbeeld een call analyst, een callcenter trainer, traffic controllers die het inkomend call verkeer eventueel bijsturen, een kennisbeheerder of knowledge manager, een planner, een IT administrator, een salescoach, een business analyst, een kwaliteitsmanager, een boekhouder, een HR officer. Dit zijn transversale functies die in grotere callcenters doorgaans de activiteiten voor alle projecten en opdrachtgevers ondersteunen.

De supervisors of teamleider of teammanagers staan normaal het dichtst bij de operators. Zij hebben lijnverantwoordelijkheid en zijn verantwoordelijk voor het aansturen van een aantal callcenter operators en de uitvoering van de belwerkzaamheden door de operators. Hun belangrijkste taken zijn planning, taakverdeling, ondersteuning, rapportage, dagelijks beheer van de telefonie-infrastructuur, monitoring, evaluatie, coaching en training. In toenemende mate worden ze ook betrokken bij het verbeteren van processen. Er wordt minder tijd gestoken in directe en individuele supervisie, maar meer in samenwerking met collega's om training, informatie, communicatie en procedures te verbeteren. Toch bevinden supervisors zich doorgaans tussen hamer en aambeeld en moeten zij operators directe instructies geven. Bovendien is er meestal weinig ruimte voor informeel/ad hoc overleg tussen agent en leidinggevenden of management. De relatie tussen operators en supervisors is nochtans cruciaal voor de goede gang van de belwerkzaamheden. In sommige callcenters worden er duidelijker afspraken gemaakt omtrent de verantwoordelijkheid van het aansturende middenmanagement en werkt men bewust aan de leiderschapsstijl.

- De operatoren van N-Allo zijn meestal in teams van gemiddeld 15 personen ingedeeld. Ze worden ondersteund door de teamcoach, de service delivery manager, het trainingsdepartement, het traffic team, het kwaliteitsdepartement, het knowledge management team, de planning en het HR-departement. De teamcoach is het eerste aanspreekpunt van het team voor alles wat te maken heeft met de job (verlof, uurrooster, algemeen welzijn). Zijn/haar taak bestaat erin de medewerkers te coachen, mee te luisteren met hun gesprekken, deze inhoudelijk te analyseren en hen inzake attitude te evalueren. De Service Delivery Manager is verantwoordelijk voor een aantal teamcoaches en treedt op als eindverantwoordelijke naar de opdrachtgever toe voor alle operationele kwesties. Het trainingsdepartement staat in voor de training van nieuwe en al aanwezige medewerkers. Het zorgt voor de opfrissing van de kennis van de activiteiten, voor informatie rond zaken die veranderen en begeleiden eventueel doorgroeiende medewerkers. Het traffic team houdt het service level en de permanent fluctuerende cijfers op computerschermen in het oog en beheert de werkstromen. Ze schakelen operatoren in voor email handling of fullfilment als het call volume het toelaat. Het kwaliteitsdepartement is verantwoordelijk voor het maken van audits en het meeluisteren van gesprekken om de realisatie van de parameters van de opdrachtgevers op te volgen. Zij maken de nodige analyses en rapporten. Het knowledge management staat in voor de scripting. De planningsdienst

zorgt voor de werkplanning op langere termijn inzake uurroosters en verlofmogelijkheden en het HR-departement is verantwoordelijk voor de personeelszaken.

- De nieuwe organisatie-inrichting kwam er bij N-Allo in 2005 onder begeleiding van een externe consultant. Deze nieuwe inrichting bleek noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de verwachte vraag naar nieuwe contactvormen, beter contactmanagement en nieuwe vormen van dienstverlening. Er werd een begin gemaakt met het inrichten van nieuwe functies en afdelingen en implementatie van kennismanagement. Daarbij is ook nadrukkelijk gekeken naar de bestaande competenties van het personeel en de gewenste competenties in de nieuwe inrichting met als credo de 'juiste man/vrouw op de juiste plek'. De organisatieverandering is gebaseerd op het zogenaamde Service Delivery Model. Kern van dit model is dat er door de operatie 'ownership' wordt genomen over de klant-opdrachtgever. "De rol van Service Delivery Manager (lees eindverantwoordelijke voor de klant/opdrachtgever) wordt hierin ingenomen door de operationeel verantwoordelijke. Service Delivery wordt hierbij ondersteund door een goed uitgeruste support-afdeling, waarin Analytische Services (Forecast & Planning, Business Intelligence, Marketing Intelligence) en Quality Assurance Services (Procesmanagement, Kennismanagement, Training en Quality Auditing) de grootste afdelingen zijn. Op basis van heldere en duidelijk omschreven klantafspraken, Service Level Agreement (SLA) en vaststaande Key Performance Indicators (KPI's) neemt de Service Delivery Manager na interne afstemming en ondertekening van de klantovereenkomst de klantverantwoordelijkheid over van de Salesorganisatie. Op basis van deze afspraken wordt een Contractmanagementteam ten behoeve van de klant/opdrachtgever gevormd. Dit Contractmanagementteam wordt voorgezeten en aangestuurd door de Service Delivery Manager, immers de eindverantwoordelijke richting klant. In dit Contractmanagementteam zijn hiernaast vertegenwoordigers aanwezig van alle relevante supportafdelingen. De Service Delivery Manager is geen single point of contact naar de klant (waarbij het gevaar van trechtervorming zou kunnen ontstaan), maar dient als facilitator en escalatiepunt. De diverse interne supportverantwoordelijken hebben op basis van de klantovereenkomst directe counterparts en gekaderde bevoegdheden, waardoor interactie tussen klant en contactcenter op vele niveaus kwalitatief gewaarborgd is. Het voorkomt ook trechtervorming en informatieoverkill bij de Service Delivery Manager."[69]
- Bij N-Allo kunnen ervaren medewerkers de rol van **'floor walker'** toebedeeld krijgen. Deze medewerkers die zelf al een heel werktraject hebben doorlopen, lopen rond op de werkvloer en staan vooral beginnende operatoren bij indien nodig. Ze nemen op dat ogenblik geen oproepen aan, maar zijn ingepland om anderen te helpen, bijvoorbeeld bij het beantwoorden van ingewikkelde of lastige oproepen of om wijzigende instructies of procedures te kunnen opvolgen. De operatoren worden ook geconfronteerd met diverse processen (facturatie, billing, collection, invorderingen, sales, verhuizen, werken, enzovoort) en zij loodsen de operatoren eventueel ook door oproepen met betrekking tot minder courante processen. Zij slaan ook de brug met de teamcoaches. Ze kunnen ook meer meedenken met het management. Zo is er wekelijks een floor walkers meeting.
- Carglass en het callcenter van Carglass volgen de filosofie van de "circle of success" van Belron, de multinationale specialist in autobeglazing, waartoe Carglass behoort. Volgens deze managementfilosofie worden de businessbeslissingen genomen op basis van drie criteria: de businessresultaten, de medewerkertevredenheid en de klantentevredenheid. Met het oog op de medewerkertevredenheid besteedt men ondermeer aandacht aan leiderschap en het klimaat binnen de onderneming. Het topmanagement is ervan overtuigd

[69] Van Melle, G., van Wel, P. en Claes, M. (2006). Turn-around bij N-Allo. In: Customer Contact Magazine, juni 2006.

dat goed leiderschap een verschil maakt voor het klimaat binnen een bedrijf. Alle medewerkers in het hele concern worden ieder jaar bevraagd over de leiderschapsstijl van het top- en middenmanagement en het klimaat dat dit teweeg brengt. Afhankelijk van de resultaten worden er actieplannen per site opgezet. De sites zijn wel redelijk vrij om zaken uit te proberen. Het concern houdt rekening met de eigenheid van alle landen en sites. Er wordt wel verwacht dat de sites de best practice voorbeelden delen met de andere vestigingen. Het callcenter van Carglass in Hasselt wordt door het concern als een best practice voorbeeld beschouwd voor andere callcenters binnen de groep. Volgens het management en de werknemersafgevaardigden heeft dit te maken met het feit dat er weinig verloop is, de medewerkers goed werk leveren, de rekrutering en begeleiding van nieuwe kandidaten vlot verloopt, er een opleiding is voorzien voor de supervisors in verband met coaching en dat er een goede sfeer onder de medewerkers heerst.

Volgens sommige werknemersafgevaardigden worden veel beslissingen aan de lijnverantwoordelijken zoals de teamcoaches overgelaten, zonder voldoende ondersteuning van het hogere management. Ze vragen van het topmanagement meer aandacht voor en ondersteuning van de lijnverantwoordelijken opdat ook het werk van de operators beter zou kunnen worden ondersteund.

- Volgens de werknemersafgevaardigden van N-Allo bewijst de noodzaak van een functie zoals de floor walker dat vaak pas op de vloer en tijdens het werk duidelijk wordt wanneer en hoe het werk moet worden bijgestuurd en dat niet alles in regels vooraf kan worden vastgelegd.
- Volgens de werknemersafgevaardigden van SNT is het werk van een operator en de ondersteuning van de hiërarchie niet gemakkelijk omwille van de snelle en voortdurende veranderingen en de zeer diverse klanten waarmee ze te maken krijgen. Door de vele projecten zijn er veel uitzendkrachten en is er sprake van een sterk wisselend personeelsbestand, maar veranderen ook computerschermen, instructies en regels van opdrachtgevers snel. Soms is een project al na drie weken afgerond. De teamleiders en operators moeten elke dag bekijken welke regels voor welke klanten gelden. Bij het ene project moeten gegevens in hoofdletters worden ingegeven, bij een ander niet. Bij het ene project moet men de gemeente met de postcode zoeken, bij een ander project moet men de gemeente op naam zoeken. Bij sommige projecten is het computerscherm opgesteld in een andere taal, bijvoorbeeld het Duits. Bij sommige opdrachtgevers hebben de operatoren rechtstreeks toegang tot het systeem waarmee zij dan ook moeten leren omgaan. Bij sommige projecten mag de operator niet afwijken van het script, bij andere dan weer wel. Soms is een project meer toegespitst op verkoop en beschikken de operators over beperkte informatie waarmee ze klanten ten dienste kunnen staan. De operatoren krijgen ook te maken met alle mogelijke klanten: lang- en kortgeschoolden, evenwichtige en minder evenwichtige klanten, klanten die niet precies kunnen zeggen waar ze wonen, geen pen en papier bij de hand hebben om iets te noteren, klanten die schelden of bedreigingen uiten, klanten die niet weten dat ze in een callcenter terechtkomen en menen dat ze met de opdrachtgever te maken hebben, enzovoort.

1.2.5 Controle én ondersteuning door de technologie

In callcenters worden nieuwe technologische toepassingen intensief benut. De kern is nog steeds de telefoon. Daarnaast wordt de telefonie gekoppeld aan de informatica. Hierdoor ontstaan extra mogelijkheden om de efficiëntie te verbeteren.[70]

- CTI (Computer Telephony Integration) staat voor de integratie van het telefoonsysteem en de gegevensbestanden. Omdat beide systemen digitale gegevens gebruiken kan men, met behulp van de nodige hard- en software, deze gegevens verzamelen en gebruiken in combinatie met andere informatie uit gecomputeriseerde bronnen om het productie- en arbeidsproces te ondersteunen.
- De Automatic Call Distributor (ACD) maakt het mogelijk dat grote aantallen inbound oproepen beheerd en gecontroleerd kunnen worden: 1) oproepen opvangen, gelijkmatig verdelen over meerdere telefoontoestellen, doorverbinden naar een operator die beschikbaar is; oproepen in een wachtrij plaatsen wanneer geen operator beschikbaar is of doorschakelen met een voice respons of een voice mail en 2) registratie van alle relevante verkeersgegevens en strategische informatie leveren aan het management van het callcenter.
- Interactive Voice Response (IVR) is een technologie waarmee men oproepen kan beheren en transacties behandelen zonder menselijke tussenkomst. De IVR geeft antwoord volgens de keuze die de oproeper maakt door een bepaalde toets op zijn telefoontoestel te drukken.
- Verder is er ook webcommunicatie: via een 'call-back' toets kan de klant zijn telefoonnummer achterlaten en wordt hij later door een operator opgebeld.
- Dialers zijn CTI-toepassingen die gebruikt worden om bij outbound projecten het oproepen van telefoonnummers te automatiseren. Een voorbeeld is de 'power dialer'. Deze probeert continu een maximaal aantal oproepen te genereren opdat alle uitgaande lijnen in gebruik zouden zijn. Op basis van een database met telefoonnummers worden de nummers door de dialer automatisch gevormd. Wanneer er een verbinding tot stand komt, wordt de oproep doorverbonden met een operator die vrij is.

Geautomatiseerde systemen zorgen ervoor dat kennis vastgelegd wordt in systemen. Daarmee is de koppeling tussen uitvoerder en informatie helemaal verbroken. Pas sinds de laatste jaren worden geautomatiseerde systemen meer ontwikkeld met het oog op integratie, zodat gebruikers weer meer leren werken en denken in processen. In veel callcenters is integratie, bijvoorbeeld tussen scripting en database (het raadplegen en verrijken van bestanden) al lang doorgevoerd. Toch wordt er nog veel gebruik gemaakt van onderling gescheiden software pakketten voor onderling afhankelijke activiteiten zoals planning, rapportage, kwaliteitscontrole en monitoring en klanteninformatiesystemen. [71]

- Call-IT beschikt over de allerlaatste callcentertechnologie plus de know how en technologie voor het opzetten van koppelingen met e-mail, fax, dynamische zoeksystemen en integratie met de bestaande backoffice systemen van de opdrachtgever. Het bedrijf

[70] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.7.
[71] Bouwer, E. (2005), Callcenter Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen, p.15.

maakt gebruik van de nieuwste methoden en technologieën zoals skill based routing naar de meest geschikte beschikbare medewerker. Een ondersteunings- en opzoekingssysteem met beschrijving van de procedureregels helpt om de calls te kunnen beantwoorden en antwoorden op de vragen te kunnen vinden. De technologie staat ook ter beschikking voor predictive dialing, real-time monitoring, self-help door operatoren en kennismanagement. Een database zorgt elke minuut van de dag voor correcte en uptodate informatie voor het consequent behandelen van contacten. [72] [73]

- SEBECO werkt met de nieuwste IP technologieën. Het ICT-development team staat in voor de programmatie van deze tools, evenals voor de applicatieontwikkelingen op het vlak van scripting, computer telephony integration, customer relationship management en monitoring.
- De operatoren van N-Allo hebben meestal directe toegang tot de CRM en/of de contactverwerkingssystemen (SAP, Siebel, Vantive,…) van de klant-opdrachtgever waarvoor ze werken. Voor Electrabel is dat het NRP-systeem (New Retail Platform) dat sinds 1 januari 2007 het klantenbestand in België integreert met 3,5 miljoen klanten, 5 miljoen contracten en 26 miljoen facturen op jaarbasis.

De doorgedreven toepassing van technologische applicaties en de doorgedreven integratie zal zich nog verder zetten. Aan de ene kant staat de technologische evolutie in callcenters in het teken van een hoger volume, meer kwantiteit, meer kwaliteit en meer controle. Aan de andere kant ontstaan er meer technologische hulpmiddelen waardoor operators meer flexibel en autonoom kunnen werken. Zo wordt niet (meer) in alle callcenters beroep gedaan op een strikte scripting voor de gespreksregulering en registratie van gegevens en kunnen operators meer beroep doen op zoeksystemen om de juiste informatie in databanken of kennismanagementsystemen terug te vinden. Sommige bedrijven ontwikkelen ook eigen tools om het werk van operators met de informatica te ondersteunen en te vergemakkelijken.

- Carglass voorziet computerondersteuning voor de operators voor het beantwoorden van oproepen, maar geen strikte scripting. De operator noteert informatie over de nummerplaat, de verzekeringsgegevens, maakt op basis van de informatie van de klant de juiste ruitkeuze en stelt hiervoor de juiste vragen. Hij of zijn heeft een deel technische basiskennis nodig, maar kan verder een computerdatabase en fotobank raadplegen met gedetailleerde technische informatie over de verschillende autoruiten per automodel. Verder ontwikkelde Carglass een elektronische agenda voor het agendabeheer van de monteurs waartoe de operators rechtstreeks toegang hebben. Omdat de operators zelf afspraken in deze agenda kunnen vastleggen, moeten de klanten minder lang aan de telefoon wachten of moeten ze minder vaak terugbellen om een afspraak geregeld te krijgen. De operatoren kunnen via hun computerscherm de agenda bekijken en afspraken inplannen in samenspraak met het filiaal (gebaseerd op een standaardtijd voor het plaatsen van een bepaald type ruit).
- Naast de introductie van een nieuw organisatiemodel had N-Allo een duidelijke behoefte om de klanttevredenheid te verbeteren. “Eén van de aspecten waar N-Allo zich op wilde richten was kennismanagement: hoe beheren en gebruiken we de kennis die nodig is om een klantvraag zo goed en snel als mogelijk volledig te beantwoorden, rekening houdend met het kanaal dat door de klant gebruikt wordt. Al snel bleek dat de huidige systemen en

[72] www.call-it.com
[73] Tom Willekens, Contact Center Solution Architect, Unieke klantenervaring bij Luminus. Presentatie voor congres Contactcentres.be op 22 mei 2008.

manieren van kennisbeheer niet meer voldeden aan de nieuwe eisen van N-Allo en haar opdrachtgevers. Bij op scripting gebaseerde systemen wordt een rigide vraag- en antwoordboom gevolgd waarbij opnieuw begonnen moet worden als de klant iets anders bedoelt. Er moest duidelijk een alternatief komen voor de huidige operator en user guide en het beheer van de benodigde kennis. Ook moest er een oplossing komen die de kennis zou ontsluiten voor de kanalen die de klant/opdrachtgever gebruikt of in de toekomst wenst te gaan gebruiken. N-Allo zocht naar een manier waarop zij de kwaliteit van de gesprekken verder kon verbeteren, de gespreksduur verder kon terugdringen en de kennis gemakkelijker beschikbaar kon stellen aan de agents. Ook zocht N-Allo naar een methode waarmee de beschikbare kennis ontsloten kon worden via kanalen als web of IVR. Een kennismanagementapplicatie biedt kennis op een geheel andere wijze aan de klant en agent aan dan de op scripting gebaseerde systemen die N-Allo voorheen gebruikte. Een kennismanagementapplicatie maakt gebruik van dialoogondersteuning met behulp van Case Based Reasoning of andere intelligente technieken. De agent (of klant) wordt door de dialoog (vraagwedervraag) 'geleid' en krijgt daar waar nodig relevante informatie zodat op de snelste manier de oplossing wordt bereikt en de klant *in één keer* een *volledig* antwoord op zijn vraag heeft."[74] Vroeger belden de klanten in en moesten de operatoren vragen stellen volgens een bepaalde boomstructuur. Nu moeten ze een kernwoord invullen en zelf een script kiezen en invullen.

De kennismanagementapplicatie geïntroduceerd door N-Allo biedt naar verluidt de volgende mogelijkheden: "het inventariseren en gericht verzamelen van kennis uit de hoofden van medewerkers, handleidingen, documenten en andere informatiebronnen (kenniselicitatie); het gestructureerd en overzichtelijk beschikbaar maken van die kennis voor medewerkers en externe klanten en partners (het ontsluiten en delen van kennis) en het beheren en onderhouden van die kennis zodat deze te allen tijde relevant en actueel is (kennismanagementproces)".[75] De kennismanagementapplicatie levert naar verluidt de volgende resultaten:[76]

- "Een drastische verhoging van de First Contact Resolution (in één keer goed) en een verlaging van de behandeltijd door ondersteuning van de dialoog met de klant.
- Consistentie in de antwoorden naar de klant door gebruik te maken van één kennisbron waar alle agents en kanalen uit putten.
- Een verkorte opleidingsduur, omdat volledige opname van alle kennis door een agent geen noodzaak meer is, aangezien de kennismanagementapplicatie hierin voorziet.
- Een overzichtelijk en door het systeem geborgd proces voor het beheren van alle benodigde kennis door benoeming van rollen en daaraan verantwoordelijkheden en bevoegden toe te kennen. Agents kunnen nu in realtime feedback geven over hun ervaring met de aangeboden kennis gedurende de gesprekken met de klant. Zij dragen zo actief bij aan het actueel houden en vernieuwen van de gebruikte informatie.
- Medewerkers ervaren hun werk nu als gemakkelijker en plezieriger, wat bijdraagt aan hun tevredenheid. Hun rol in het feedbackproces wordt als zeer positief ervaren. Men is er werkelijk bij betrokken.
- (Proces)wijzigingen kunnen in de kennismanagementapplicatie zeer snel worden doorgevoerd zonder daarbij de lopende werkzaamheden te onderbreken.

---

74 Van Melle, G., van Wel, P. en Claes, M. (2006). Turn-around bij N-Allo. In: Customer Contact Magazine, juni 2006.
75 Ibidem.
76 Ibidem.

Onverwachte gebeurtenissen kunnen zo eenvoudiger en sneller door het contactcenter worden opgevangen en verwerkt."

- Het Contactpunt Vlaamse Infolijn van de Vlaamse overheid ontstond in 1998 en besteedt haar callactiviteiten uit. SITEL functioneert als extern callcenter. Zowat 130 personeelsleden bij SITEL staan in voor inbound telefonie en bijhorende administratieve taken voor vier activiteitsdomeinen: de 1700-telefoonlijn als aanspreekpunt voor de Vlaamse overheid; de reizigersinformatie voor De Lijn; informatieverstrekking voor Kind en Gezin (met betrekking tot kinderopvang, kinderwelzijn, preventieve gezinsondersteuning, afspraken in een consultatiebureau) en dossierlijnen (informatie van dossiers zoals belastingen, onroerende voorheffing, studietoelagen, VREG, zorgkas / zorgfonds). Het eerste loket van de Vlaamse overheid is bereikbaar via telefoon, e-mail, chat, fax of brief. Daarnaast beheert het drie zelfbedieningskanalen: de website www.vlaanderen.be en een informatieaanbod op interactieve digitale televisie en op de Teletekst-pagina's van de regionale zenders. Met 1700Mobiel is het contactpunt ook aanwezig op beurzen en evenementen. De technologie is belangrijk, zeker voor de callactiviteiten. Het Customer Relationship Management-systeem registreert de calls en maakt meteen na een call een dossier aan met gegevens over hoe de call verwerkt wordt (ingevulde registratrievelden, lijn waarop de call binnenkomt, naverwerkingstijd, enzovoort). Deze data worden gebruikt als sturingsinstrument voor het call center en voor de planning. Verder wordt er gebruik gemaakt van een Content Management-systeem voor het aanmaken van scripts of procedures voor het beantwoorden van oproepen. Het beheer van dit systeem is vooral in handen van de verantwoordelijken in de middle office bij de Vlaamse overheid: versiebeheer (welk script was actief zoveel maanden geleden), redactiebeheer (wie heeft ze gemaakt, wie onderhoudt ze, …), op welke kanalen worden ze gepubliceerd (voorlichters, portaalsite vlaanderen.be, …), enzovoort. Op basis van beide systemen worden er via het Business Object-systeem rapporten opgesteld die de interne processen duidelijker maken. Door de schaalvergroting van de activiteiten van zowel de Vlaamse Infolijn als van de andere activiteiten van SITEL is de werking van het externe callcenter meer geformaliseerd. Er worden meer data bijgehouden, de werkprocessen worden meer gedocumenteerd en er worden meer rapporten, instructies en handleidingen opgesteld.
  De verantwoordelijken van de Vlaamse Infolijn hebben een cursus gevolgd om het taalgebruik van de scripten te verbeteren en te vereenvoudigen. Een script moet eenvoudig zijn. Bij de 1700 dienst kan men enkel de basisinformatie verstrekken, bij de dossierlijnen kan men wat meer diepgaande informatie verstrekken.

De werknemersafgevaardigden wijzen wel op het mogelijke intensifiëren van het werk als gevolg van het doorgedreven gebruik van de technologie.

- De werknemersafgevaardigden van SEBECO wijzen erop dat het updaten van de gebruikte technologie niet altijd zo vlot verloopt en dat de systemen soms vastlopen wat dan het werk voor de operators bemoeilijkt en stress met zich meebrengt.
- Volgens de werknemersafgevaardigden van N-Allo nemen het nieuwe kennismanagementsysteem en de minder strakke structuur om oproepen te beantwoorden niet weg dat van agenten toch standaardhandelingen en standaardtaal- en standaardwoordgebruik verwacht wordt. Agenten moeten bijvoorbeeld een werkwoord gebruiken en zeggen 'ik wens u nog een prettige dag'. Ze mogen geen verkleinwoorden gebruiken, ze moeten de klant juist identificeren en minstens driemaal de naam van de klant vernoemen, enzovoort. Deze voorschriften moeten vergelijkbare metingen en evaluaties over meerdere medewerkers heen naar verluidt makkelijker maken, maar volgens de werknemersafgevaardigden vinden de medewerkers deze strakke voorschriften en controle

frustrerend en in contrast met de van hen gevraagde capaciteiten (bijvoorbeeld meertaligheid), verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. De medewerkers krijgen ook een veelheid aan informatie, instructies en wijzigende procedures te verwerken waarmee ze moeten rekening houden bij een oproep. Na het afwerken van een oproep kan op het beeldscherm nog een mission display verschijnen, bijvoorbeeld een aanmoediging voor de agent om aan de klant te vragen of zijn emailadres mag genoteerd worden. Verder moeten de operatoren rekening houden met dagelijkse wijzigingen of afwijkingen, bijvoorbeeld nieuwe prijsafspraken, andere condities voor contracten, enzovoort. Soms staan bepaalde mededelingen de dag nadien nog op het scherm, maar weten de operatoren niet meer voor welke dag de opmerking van toepassing was. Volgens de werknemersafgevaardigden is het voor de medewerkers moeilijk om al die wijzigingen te onthouden want de dag erna kan er alweer wat veranderd zijn.

- Ook bij SITEL werd de integratie van technologische applicaties volgens de werknemersafgevaardigden verhoogd. Vroeger startte een operator zijn of haar computer op en diende hij of zij nog in te loggen op een zogenaamde call master. Vandaag worden alle applicaties opgestart zodra de operator zijn of haar computer aanzet. Dat vergemakkelijkt het proces, maar verhoogt volgens de werknemersafgevaardigden tevens de werkdruk. De technologische evolutie staat in het teken van een hoger callvolume en meer controle van kwantiteit en kwaliteit, zoals bijvoorbeeld met de introductie van de screen capturing (computerschermcaptatie) zoals voor de Vlaamse Infolijn het geval is. In dit geval wil de overheid nagaan of de agenten de juiste informatie op vraag van de burger doorsturen.

1.3. Controle, monitoring en coaching met meer inspraak

In callcenters wordt nauwlettend toegezien op het gedrag en de prestaties van de medewerkers. Voor de operator ligt duidelijk vast wat, hoeveel hij per uur of per dag moet doen en op welke manier. In de eerste plaats zijn de opdrachten sterk voorgeprogrammeerd. Voorbeelden van werksturing zijn: [77]

- Opleggen van (streef)normen: aantal gesprekken per uur, aantal verkopen, maximum aantal beltonen…
- Een script legt vast wat mag en moet gezegd worden. Dat kan variëren van hints of ‘kapstokken’ tot een volledig uitgeschreven scenario waarbij de operator als het ware herleid wordt tot een sprekende automaat.
- Dialers: het tempo en de volgorde waarin gesprekken uitgevoerd worden, worden als het ware ‘getrokken’ door het CTI-systeem (computer-telefonie-integratie).

Verder wordt het werk van de operator gecontroleerd door de supervisor. Hij moet de medewerkers controleren en coachen op het vlak van productiviteit en kwaliteit. De afspraken die met de opdrachtgevers zijn gemaakt, worden immers vertaald naar de werkvloer in doelstellingen voor een afdeling, team en de individuele callcenter operators op het vlak van productiviteit of kwantiteit en kwaliteit.

[77] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.18.

- Wat de kwantiteit betreft, worden er KPI's of Key Performance Indicators op individueel niveau vooropgesteld. Voorbeelden zijn snelheid en bereikbaarheid (o.a. het service level of het percentage contacten dat beantwoord wordt binnen een bepaald aantal seconden en de average speed of answer of de gemiddelde antwoordsnelheid) en de abandonment rate (het percentage verloren oproepen waarbij de beller heeft opgehangen). Voor e-mail afhandeling is dat bijvoorbeeld de responsetijd of het percentage gerealiseerde one stop service, waarbij de klant slechts één keer contact moet opnemen opdat het probleem zou opgelost zijn. Via specifieke software worden de prestaties van elke operator gedetailleerd in kaart gebracht: aantal gesprekken, gemiddelde duur van de gesprekken, duur van intikwerk, enz… Aan de hand van een scoreblad evalueert hij de operator op verschillende kwalitatieve aspecten: uitspraak, stemvolume, productkennis, vriendelijkheid, correct scriptgebruik, enz…
- Wat de kwaliteit betreft, wordt er gekeken naar de inhoud van de gesprekken en in hoever de callcenter operator respecteert wat hem opgedragen wordt. Er wordt gestreefd naar een First Time Right Solution. In deze context doet de supervisor aan monitoring.
  - Hij gaat bij de operator zitten en luistert mee.
  - Van op zijn werkpost luistert hij (al dan niet met medeweten van de operator) geregeld mee.
  - Operator en supervisor beluisteren samen een opgenomen gesprek.
  - Via de computer kijkt hij wat de operator aan het doen is: aan het bellen, intikken, pauze aan het nemen….

Op basis van de informatie over de productiviteit en kwaliteit doet de supervisor aan coaching en bespreekt hij met de individuele medewerker zijn of haar prestaties, ontwikkeling en loopbaan. Coaching is een één-op-één interactieve training. De bedoeling is om de individuele prestaties te bevorderen en de competenties verder te ontwikkelen.

- Gedetailleerde KPI's en doelstellingen worden vooropgesteld en gemeten per taak en per medewerker bij Call-IT. Het bedrijf maakt gebruik van het Witness Quality Assurance-systeem voor het bepalen van de opnamepatronen, het opnemen van de gesprekken, de evaluatie en scoring, bepalen van de ontwikkelings- en trainingsbehoeften van de medewerkers, het trainen en coachen en het evalueren van de vorderingen. Het laat toe om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de acties van de medewerkers en de kwaliteit te verbeteren. Voor de quality monitoring worden gesprekken meebeluisterd en is er sprake van screen capturing (schermcaptatie). Klanten worden ook bevraagd maximaal 2 uur na het contact en 1 maand na de eerste bevraging. In verband met de First Time Right Resolution leert een werknemer met lage recall contact rate aan collega's hoe hij dit bereikt.
- N-Allo stelt regelmatig rapporten op met kwantitatieve gegevens over de hoeveelheid calls die een agent verwerkt, wat zijn call handling activiteiten zijn, hoe lang hij in after call work time staat, hoe lang een klant een muziekje hoort, enzovoort. Een Electrabel agent behandelt gemiddeld tussen de 90 tot 120 oproepen per dag. Bij de verhuisadministratie duren de oproepen langer dan bij de facturatie. Wat productiviteit betreft, vergelijkt men de resultaten van een agent met de gemiddelde resultaten van de collega's. Als blijkt dat de gesprekken langer duren dan voorzien, dan moeten er meer medewerkers worden ingeschakeld om de bereikbaarheid te kunnen garanderen. N-Allo legt veel nadruk op de kwaliteit van de gesprekken. Deze worden niet continu opgenomen, maar als men meeluistert, moet het gesprek met de operator snel daarna plaatsvinden omdat de gesprekken slechts vijf dagen worden bewaard en de operator na een tijd ook zelf niet meer weet over welk gesprek het gaat. De medewerkers weten wanneer gesprekken worden

beluisterd. Eenmaal per week worden de operators gecoacht. Ze moeten zelf een aantal van hun gesprekken beluisteren om eventueel zaken te verbeteren. Driemaal per jaar is er een tussentijdse evaluatie. Eenmaal per jaar kan het loon worden aangepast.

- Projecten worden continu geëvalueerd wat betreft het service niveau, de klantentevredenheid en het behalen van een optimale average handling time. SITEL en de opdrachtgever werken samen en gebruiken daarvoor verschillende tools. Wat de klantenbeoordeling betreft wordt bijvoorbeeld voor een telecomproject dagelijks een willekeurige selectie van klanten die naar het contactcenter hebben gebeld, gecontacteerd per sms waarbij ze worden gevraagd om naar een gratis 0800-nummer te bellen en hun mening te geven over de klantendienst van SITEL. Deze beoordelingsanalyse wordt rechtstreeks aan SITEL overgemaakt zodat die eventueel kan bijsturen. Ruim 35% van de telecom-klanten neemt vrijwillig aan deze beoordeling deel.
- Voor de medewerkers van het Telenet callcenter worden gedetailleerde doelstellingen op het vlak van productiviteit en kwaliteit per persoon vooropgesteld en gemeten. De medewerkers beantwoorden gemiddeld 80 tot 100 calls per dag. Binnen de 5 minuten moeten ze terug klaar zijn om een nieuwe oproep te beantwoorden. Er wordt uitgegaan van gemiddeld 3 minuten en 45 seconden 'call handling' tijd (gesprekstijd), 1 minuut en 10 seconden 'after call work time' (tijd na het gesprek om eventueel bijhorende administratie af te handelen) en 30 seconden 'hold' tijd of wachttijd om bijvoorbeeld door te verbinden naar een andere dienst. Er verstrijken gemiddeld 25 seconden voor de telefoon bij een andere dienst overgaat. Voor de opvolging van de kwaliteit van de gesprekken wordt er bij het Telenet callcenter op afstand en meegeluisterd naast de medewerker en worden er ongeveer vijf gesprekken per maand per medewerker opgenomen. De medewerkers en de coach kunnen de gesprekken samen herbeluisteren. De coach kan gesprekken aanduiden die herbeluisterd kunnen worden. De medewerkers kunnen aangeven welke gesprekken ze opnieuw willen beluisteren als ze over iets twijfelen. Telenet werkt immers niet met vaste scripts voor de inhoud van de gesprekken omdat elke situatie bij inbound oproepen anders is. De operators worden geleerd om gerichte vragen te stellen om het probleem zo snel mogelijk te analyseren en op te lossen. Belangrijk voor het bedrijf is daarbij het First Time Right Resolution-principe. Een oproep wordt best in één keer correct beantwoord of een probleem wordt best in één keer correct opgelost. Een klant belt bijvoorbeeld voor een factuurprobleem, de medewerker logt af met een bepaalde code. Als diezelfde klant niet opnieuw terugbelt binnen een bepaald aantal weken, is er geen hoge recall contact rate. Naast de meeluister- en coachingssessies, heeft iedere medewerker van het Telenet callcenter volgens de werknemersafgevaardigden een maandelijks evaluatiegesprek met de teamcoach en worden de medewerkers maandelijks gebriefd over nieuwe producten, diensten en acties. Daarnaast zijn er halfjaarlijks en jaarlijkse officiële evaluaties en waarbij bekeken wordt wat moet worden bijgestuurd en of er een loonsverhoging of een bonus kan aan gekoppeld worden.
- Bij SITEL baseert de quality manager zich op de informatie van de coaches en beluistert live dagelijks enkele gesprekken mee. Wat de samenwerking met de Vlaamse Infolijn betreft, wordt er per maand een aantal gesprekken ad random uitgepikt en worden ze samen met de verantwoordelijken van de Vlaamse Infolijn beluisterd in een soort calibratiesessie. Ieder proces heeft een scorecard en verschillende elementen krijgen bepaalde punten. Aan de hand van deze scorecard kan worden nagegaan of zaken moeten worden bijgestuurd en operators moeten worden gecoacht.

De autonomie of de zelfstandigheid van de operator is zeer beperkt. Wat, hoe en wanneer iets moet gebeuren wordt nauwkeurig voorgeschreven en gecontroleerd. Daarmee wijkt het werk van

een callcenteroperator af van vele andere dienstverlenende functies waar de medewerkers meer zeggenschap hebben in het werk. Het ziet er niet naar uit dat de strakke controle van kwantitatieve en kwalitatieve parameters snel zal worden afgebouwd in callcenters, integendeel. Toch zijn er bedrijven die proberen er geen éénrichtingsverkeer van te maken, die hun medewerkers meer bij deze controle, sturing en coaching proberen te betrekken en proberen met de bemerkingen en de aanpak van de operators zelf rekening te houden.

- In samenspraak met de betrokken operators gebruikt Carglass best practices voorbeelden van oproepen van collega's om de conversiegraad te verhogen. Het is immers de bedoeling dat iedere klant die belt en om inlichtingen vraagt in verband met de mogelijke herstelling of vervanging van een ruit ook daadwerkelijk een klant van Carglass wordt. Soms gebruiken collega's in een gesprek andere zinnen of een andere verwoording en kunnen deze voorbeelden helpen om te leren hoe het beter kan. Men laat de medewerkers meedenken over de problemen die ze tegenkomen.
- Bij SEBECO kunnen de klanten-opdrachtgevers en de teamcoaches de activiteiten van de operatoren continu on-line opvolgen. Per operator worden er voor de coaching persoonlijke doelstellingen en KPI's vooropgesteld (aantal calls, duur calls, tijd voor updaten,…). Bij de coaching probeert men de medewerkers te laten leren van best practice voorbeelden van collega's.
- De werknemers met een lage recall contact rate bij Telenet callcenter leren aan collega's hoe hij dit bereikt. Als medewerkers dit onder de knie hebben, laat men hen wat losser en worden ze minder nauwgezet opgevolgd. In het begin is het voor het bedrijf belangrijk om goede aanduidingen te geven en goed te meten. Als een werknemer een klant te snel afhandelt, is het immers ook niet goed.

Opvolging, monitoring en coaching van het grotendeels strak geregelde werk en een inbreng van de medewerkers blijft volgens de werknemersafgevaardigden door het drukke werktempo echter een lastige zaak.

- Volgens de werknemersafgevaardigden van Call-IT is het niet altijd gemakkelijk voor medewerkers om de doelstellingen voor iedere taak te behalen, vooral als het gaat om een taak die ze niet zo vaak doen.
- Volgens de werknemersafgevaardigden van Telenet callcenter halen de meeste medewerkers de kwantitatieve normen meestal wel in het eerste jaar, maar na een tijdje gaat de fut er wat uit om telkens opnieuw even vlot een oproep te beantwoorden. 'De medewerkers weten ook dat ze direct een volgende call moeten beantwoorden. De calls in wacht staan in het rood voor hun neus op het scherm te pinken: ah, nog 15 oproepen, nog 20 oproepen, nog zolang... Bij de technische dienst die vooral wordt gebeld bij technische storingen en daardoor plotseling met oproeppieken te maken krijgt, is dat het ene moment 0 oproepen, dan ineens 100 oproepen, dan weer 0 oproepen, … Het is niet eenvoudig om medewerkers even gemotiveerd te houden voor het werk. Het bedrijf hecht volgens de werknemersafgevaardigden wel veel belang aan de kwaliteit van de gesprekken. Zo laat Telenet volgens hen geen medewerkers gaan omdat ze het productiviteitscijfer niet halen, maar veeleer omdat ze geen kwalitatief goede gesprekken kunnen voeren (bijvoorbeeld te lange gesprekstijd, medewerker komt niet to the point, de klant is duidelijk niet tevreden aan de telefoon, enzovoort), zeker als ze bovendien bijvoorbeeld ook nog eens meer afwezig zijn of te laat op het werk verschijnen. De werknemersafgevaardigden wijzen er wel op dat

de medewerkers in het begin sterk gestimuleerd worden om zelf feedback te geven over de gang van zaken, maar dat door het drukke tempo hun feedback soms verloren gaat.

Verder hebben bij enkele callcenters de werknemersafgevaardigden een charter of procedure rond monitoring bedongen om de regels rond monitoring voor de medewerkers te verduidelijken.

- In mei 2008 hebben SITEL en de werknemersafvaardiging een charter rond quality monitoring afgesloten dat de regels voor de klantenopvolging via gesprekken of screen capturing (schermcaptatie) voor de onderneming, de medewerkers en de opdrachtgevers vastlegt. De monitoring kan volgens de werknemersafgevaardigden alleen dienen voor coaching en ze dringen daarbij aan op het verbeteren van de "people skills" en een betere training en ondersteuning van de lijnmanagers.
- Ook bij SNT heeft het management in 2008 een procedure rond monitoring met de werknemersafvaardiging afgesproken. Naast het beluisteren van gesprekken zou men ook overgaan tot screen capturing, het registreren van de handelingen die een operator verricht via het computerscherm. De monitoring gebeurt door SNT, maar soms ook door de opdrachtgever. Dat laatste gebeurt vaak in het begin van een project. Er wordt minstens eenmaal per maand feedback gegeven aan de operator via een monitoring gesprek samen met de teamleider, eventueel met het hoger management erbij als er zich problemen stellen. Het gesprek gaat over kwaliteit en kwantiteit (aantal calls, aantal minuten, enzovoort). In één project gebeurt de monitoring ook side by side. Een teammanager zit naast de operator en luistert mee bij enkele gesprekken.

2. Bijsturing van toeleiding en opleiding van callcenter operators

Selectie, staffing, opleiding en begeleiding van personeel zijn belangrijke bouwstenen van een personeels- en organisatiebeleid. Het bepaalt het profiel van de medewerkers, de samenstelling van het personeel en de socialisatie in het aanleren van taken, regels, waarden en normen. Bij de bestudeerde callcenters zien we tal van maatregelen op deze terreinen die een effect kunnen hebben op het verloop en het verzuim van het personeel.

2.1. Toeleiding van callcenter operators

2.1.1 Geen diplomavereisten, maar competenties

De functie van callcenter operator houdt in hoofdzaak dienstverlening en/of verkoop in aan klanten van het eigen bedrijf of andere opdrachtgevers via telefoon of andere communicatiemiddelen. In de concrete praktijk kan de functie verschillend worden ingevuld naargelang de activiteiten die het callcenter uitvoert of de manier waarop de operator wordt

ingezet. In vacatures wordt een callcenteroperatorfunctie meestal omschreven door een opsomming van de taken die zullen moeten worden vervuld.

Voor de functie van callcenteroperator worden zelden diplomavereisten gesteld. De aangeworven medewerkers hebben meestal mimimaal een diploma van het secundair onderwijs. Twee van de bestudeerde callcenters vragen wel een diploma.

- De VDAB Servicelijn werft medewerkers aan met een diploma middelbaar onderwijs voor haar vacaturewerking, maar voor het verrichten van inbound calls, waarbij informatie wordt verstrekt aan werklozen, werknemers en werkgevers, wordt er een graduaatsdiploma gevraagd. Qua diploma's heeft de Servicelijn een beweging ingezet waarbij men streeft naar een algemeen A1-niveau (graduaat) voor de consulentenfunctie. Dat gebeurt echter op een natuurlijke wijze. Verder heeft de Servicelijn een 30-tal mensen met A2-diploma in dienst.
- De operatoren van N-Allo werken met verschillende soorten contactkanalen. Communicatie- en schrijfvaardigheid en correct kunnen schrijven zijn belangrijk. Operatoren maken ook documenten die bij de opdrachtgevers of de klanten terechtkomen. N-Allo is één van de weinige bestudeerde callcenters dat bij aanwerving een A2-diploma vraagt, liefst in kantoor- en gegevensbeheer. Kandidaten met een A1-diploma zijn gegeerd, maar bieden zich niet zo gemakkelijk aan omdat ze op andere plaatsen betere loonvoorwaarden kunnen vinden. Een enkele opdrachtgever vraagt soms een A1-diploma. N-Allo heeft maar enkele operatoren met een A1-diploma in dienst. Om verder door te groeien binnen het bedrijf zijn geen diplomavereisten noodzakelijk, maar is het belangrijk dat medewerkers bijkomende 'skills' verwerven.

Er worden wel bepaalde competenties vereist, zogenaamde typische callcentervaardigheden en kwaliteiten plus computervaardigheden: klantgerichtheid en klantvriendelijkheid, salesgerichtheid, flexibiliteit, in team kunnen werken, leerbereidheid, motivatie, stressbestendigheid, discipline, kunnen luisteren en vragen stellen, concentratie, geduld, kunnen typen, schrijfvaardigheden, basiscomputervaardigheden.

- Voor Memo gelden de volgende instroomcriteria: de stem (aangenaam, helder, volume, duidelijk, goede articulatie, ..); talenkennis NL – FR vlot kunnen praten en begrijpen (Engels en/of Duits zijn zeker een pluspunt maar niet noodzakelijk), beperkte schriftelijke vaardigheden (bondige nota kunnen opmaken), beschikbaarheid en flexibiliteit (7 op 7 en 24u/24u werken als callcenter veronderstelt ook een zekere mobiliteit), multi-tasking mogelijkheden (integratie PC/telefoon vlot en tegelijk kunnen werken met het software- en telefoniesysteem); leervermogen (basiskennis informatica maar met groot assimilatievermogen om softwaresysteem 'on the job' te kunnen aanleren) en stressbestendigheid.
- SNT stelt geen diplomavereisten. Het bedrijf verwacht wel, afhankelijk van het project, de volgende kwaliteiten: één- of meertaligheid, schrijfvaardigheid, een mooi taalgebruik, een goede telefoonstem, klantvriendelijkheid, computervaardigheid, problemen kunnen analyseren, kunnen nadenken over oplossingen en multitasken in inbound projecten en commercialiteit voor bepaalde projecten.

Als er hogere vereisten worden gesteld, heeft het te maken met de moeilijkere taakinhoud van de bewuste operatorjob.

- Carglass Callcenter vraagt van alle 50-tal medewerkers, die alle callhandlingjobs doen, minstens tweetaligheid om klanten over heel België te kunnen helpen.
- Computer Profile vraagt voor haar projectafdeling waarin operatoren gericht zoeken naar informatie over de telecom- en informaticastructuur van potentiële klanten-bedrijven, dat de operatoren kennis hebben van callhandling, Business to Business activiteiten, IT en sales.

Sommige callcenters werken met competentieprofielen voor een meer gerichte selectie van kandidaten en als alternatief voor een selectie op basis van diploma.

- Bij Memo voeren alle operatoren alle opdrachten uit voor een 200 tot 250 grotere, maar vooral kleinere opdrachtgevers. Dat maakt het moeilijk om de job te omschrijven en een vacature op te stellen. Het is geen receptiefunctie. Het was voor Memo zeer moeilijk om geschikte mensen te vinden én te houden. Voorheen hanteerde het bedrijf diplomagerichte criteria bij de werving en selectie van kandidaten. Het grootste deel van de medewerkers waren voorheen minstens bachelor geschoold. Vervolgens werd onderzocht of de functie (of delen van de functie) konden ingevuld worden door lager- of andersgeschoolden. Ondersteund door een extern adviseur werden er competentieprofielen 'callcentermedewerker' en 'receptionist/telefonist' opgemaakt op basis van jobobservatie en feedback van medewerkers en leidinggevenden. Daarin worden de functies beschreven en gekoppeld aan de vereiste kennis, vaardigheden én beroepshouding. Op basis van de competentieprofielen werden de minimale instroomcriteria bepaald op het vlak van kennis, vaardigheden en attitudes.

Hoewel de callcenters doorgaans geen diplomavereisten stellen en er geen specifiek diploma voor callcenteroperator bestaat, zijn de laatste jaren toch meer opleidingsinitiatieven ontstaan, specifiek bedoeld voor de opleiding van kandidaten tot callcenteroperator, zoals bij CEVORA en andere instituten. De opleidingen beklemtonen de specifieke competenties die callcenteroperators nodig hebben. Ze lijken ook de aanzet te geven tot het certificeren van competenties van mensen die als callcenteroperator willen werken.

- Bij de VDAB in Mechelen liep in de zomer van 2008 een opleiding callcentermedewerker op maat van N-Allo in de hoop geschikte kandidaten te kunnen rekruteren in het najaar.

Ook het ervaringsbewijs voor callcenteroperator sluit bij deze beweging aan. Het systeem van ervaringsbewijzen is enkele jaren geleden door de Vlaamse overheid in het leven geroepen. Het zijn bewijzen van bekwaamheid voor mensen die al jaren een bepaald beroep uitoefenen zonder daarvoor een diploma of getuigschrift te hebben of voor mensen die in een andere sector aan de slag zijn en met dit bewijs elders willen gaan werken. Sinds de uitreiking van het eerste

ervaringsbewijs in november 2006, hebben 572 personen een dergelijk document gekregen. Eind 2008 waren er 26 beroepen waarvoor geïnteresseerden een ervaringsbewijs konden behalen, waaronder callcenter operator. Intussen zijn er al 100 ervaringsbewijzen voor callcenter operators uitgereikt. Enkele bestudeerde callcenters hebben een aantal werknemers in dienst die een ervaringsbewijs hebben behaald. Het ervaringsbewijs is een erkenning van hun competenties.

- Met het beschikbare instapprofiel en de nieuwe screeningsprocedure contacteerde Memo nieuwe wervingspartners om de wervingsreikwijdte te verbreden, ook gericht op kansengroepen: Jobkanaal, VDAB en Randstad Diversity. Het bedrijf heeft ook contacten met ATEL, dat een VDAB opleiding 'Callcenter operator' organiseert en daarvoor ook ervaringsbewijzen aflevert. In 2007 kwam een groep cursisten op bedrijfsbezoek bij Memo. Naar aanleiding hiervan en de daaropvolgende sollicitatie werden drie nieuwe medewerkers aangeworven; twee andersgeschoolden en langdurig werkzoekenden en één persoon met een arbeidshandicap. Het eigen personeel van Memo reageerde ook geïnteresseerd. Het bedrijf liet vier werknemers toe om op eigen initiatief het ervaringsbewijs te behalen tijdens de werkuren. Er zijn intussen nog andere werknemers vragende partij, maar deze zullen het eventuele ervaringsbewijs buiten de werkuren moeten behalen om de werking van het kleine bedrijf niet te belasten.

2.1.2 Toeleiding van kansengroepen en specifieke groepen

De relatief lage drempel om in de job van callcenteroperator in te stappen, leidt ertoe dat callcenters alle mogelijke kandidaten aantrekken. Het personeelsbestand van de callcenters is vaak heterogeen, vooral bij de externe callcenters die voor meerdere opdrachtgevers tegelijk en met grote volumes calls en klantencontacten werken. Vaak gaat het om groepen op de arbeidsmarkt die niet altijd zo gemakkelijk elders een job vinden, maar die meer dan voldoende competenties hebben om ondersteund met bedrijfsinterne opleiding en begeleiding relatief snel in een callcenter aan de slag te gaan, die flexibiliteit in het bedrijf mogelijk maken of over een specifieke competentie beschikken om op specifieke projecten te werken. Bijvoorbeeld:

- kortgeschoolden met maximum een diploma secundair onderwijs; technisch geschoolden die verder studeerden; A1-diploma houders en universitairen die met hun diploma verder niets aanvangen; (kort)geschoolde medewerkers van allochtone herkomst,
- herintreders zoals ouderen die terugkeren in het arbeidsproces, die meer tijd nodig hebben om de activiteiten onder de knie en de computertechnologie onder de knie te krijgen, maar die als meer verantwoordelijk en loyaal worden beschouwd en vaak ook langer blijven,
- starters (jongeren, schoolverlaters), die de job als een opstartfunctie beschouwen,
- parttimers die een deeltijds dienstverband verkiezen dat makkelijker te combineren is met hun privésituaties zoals vrouwen en mannen met kinderen,
- personen die een bepaalde taal beheersen, bijvoorbeeld native speakers voor buitenlandse klantencontacten (Scandinavië, Turkije,..) waaronder niet-Belgen en bijvoorbeeld echtgenoten van ex-patriats.

Sommige van de bestudeerde callcenters proberen doelbewust specifieke kandidaten aan te trekken of mikken voor een deel van hun personeelsbestand op specifieke kandidaten omdat ze hopen dat zij gemotiveerd zullen blijven en het bedrijf minder snel zullen verlaten of minder afwezig zullen zijn op het werk.

- N-Allo wenst meer oudere ervaren werknemers in dienst te nemen en plaatst daarvoor vacatures op internetsites voor senioren. Het duurt misschien langer voor deze werknemers een aantal zaken onder de knie hebben, maar het bedrijf meent dat ze minder snel het bedrijf verlaten, dat ze meer matuur zijn en dat ze, in tegenstelling tot jongere werknemers met kinderlast, flexibeler en minder afwezig of ziek zijn. Het bedrijf beseft wel dat het vergaande gebruik van informatica en de in callcenters geldende lagere verloning een struikelblok zou kunnen zijn voor oudere medewerkers.
- Bij SITEL zijn er voor het project voor de Vlaamse Infolijn veel oudere herintreedsters aangetrokken die volgens het bedrijf omwille van hun leeftijd en hun hertewerkstelling meer gemotiveerd zijn om zich voor deze relatief moeilijkere job in te zetten.
- De VDAB Servicelijn, Carglass en Telenet mikken op meer jongeren én 50-plussers.
- Door de verruiming van de wervingsreikwijdte en de selectie op basis van competenties in plaats van op basis van diploma kwamen er bij Memo ook mogelijkheden voor kansengroepen. Men stelde vast dat bijvoorbeeld tweetaligheid niet noodzakelijk gekoppeld is aan een A1- of bachelordiploma en bijvoorbeeld veel allochtonen tweetalig zijn. Verder stelde men vast dat flexibiliteit en stabiliteit troeven van oudere werknemers waren. Het bedrijf moedigt rijpere werknemers, allochtonen en personen met een beperking aan om te solliciteren. Het bedrijf kijkt naar de competenties van de kandidaten, naar wat ze kennen en kunnen of willen bijleren ongeacht hun de leeftijd of hun afkomst. Men hoopt de al aanwezige oudere werknemers te kunnen behouden en nieuwe oudere werknemers tussen 30 en 40 jaar of rond de 50 jaar te kunnen aantrekken omdat ze meer ervaren zijn, meer stabiliteit in hun werk- en levenssituatie wensen en dus minder snel het bedrijf zullen verlaten, meer bereid zijn deeltijds te werken en meer flexibel kunnen zijn dan personen met kinderlast.[78] In het eerste kwartaal van 2007 slaagde het bedrijf met de nieuwe aanpak erin al vijf van de zes toenmalige vacatures succesvol in te vullen.[79]
- Carglass Callcenter en Yello hebben enkele visueel gehandicapten in dienst. Ze werken meestal met een aangepast, groter scherm en hebben volgens het bedrijf een grote luistervaardigheid.
- TeleCenter werd in een specifiek deel van de stad opgericht in het kader van de economische en sociale opwaardering van aandachtsgebieden in de grootste Europese steden. Het bedrijf rekruteert zijn werknemers uit alle lagen van de bevolking, maar stelt relatief veel allochtonen tewerk. De kwaliteit van een telefonische dienstverlening is enkel gegarandeerd indien de teleoperator gemotiveerd is. Het aantrekken van gemotiveerde medewerkers en het creëren van een aangename werksfeer is daarom een prioriteit van TeleCenter. Ook laaggeschoolden en bepaalde werknemers van allochtone herkomst waarvan de kansen op een aantrekkelijke job kleiner zijn, krijgen mogelijkheden bij TeleCenter en grijpen deze met beide handen. Het aantrekken van personen waarvan kansen op de arbeidsmarkt op één of andere manier kleiner zijn brengt een grote diversiteit

78 www.memo.be
79 Competentie krijgt voorrang. Memo wil met vacatures negatief imago callcenters doorbreken. In: *Gazet van Antwerpen*, 2 maart 2007.

en kwaliteiten (talenkennis, benadering van marktgroepen, enzovoort) met zich mee. Het was een doelstelling van bij de oprichting van de organisatie en ze wordt bewaakt door het management en leden van de raad van bestuur. Aan de andere kant heeft het werken van niet-normwerknemers het voordeel dat deze mensen sterker gemotiveerd zijn (dan anderen met meer kansen op de arbeidsmarkt) om zich via deze manier te bewijzen en hun job goed te doen.

- Yello is een **invoegbedrijf** uit de sociale economie dat kansengroepen, meer bepaald **langdurig werklozen**, een duurzame tewerkstelling wil garanderen met aandacht voor opleiding en begeleiding. In de omgeving van Kortrijk, waar het bedrijf gevestigd is, is er nog een belangrijke reserve van langdurig werklozen op de arbeidsmarkt. Het bedrijf ontvangt hiervoor van het Vlaamse Gewest gedurende enkele jaren loonsubsidies. Voor het bedrijf is de subsidie nuttig om het aanvankelijk tragere leer- en werktempo van deze werknemers financieel op te vangen.
- Voor SITEL en SNT zijn de grote diversiteit in hun personeel met **native speakers** van verschillende moedertalen een grote troef om zeer diverse projecten van verschillende opdrachtgevers in verschillende talen aan te trekken. Het garandeert deze mensen ook tewerkstelling op de Belgische arbeidsmarkt en het maakt de kans groot dat ze het bedrijf niet vroegtijdig zullen verlaten of vaak afwezig zullen zijn.

Ervaring met callcenteractiviteiten kan een troef zijn om in een ander callcenter aan de slag te gaan. Voor de bedrijven kan het een garantie zijn dat deze medewerkers blijven. Zo komen ze soms ook **werknemers uit andere callcenters** in de bestudeerde callcenters terecht.

- Zo heeft de **helft van de instromende kandidaten** bij Carglass al **ervaring** opgedaan **in andere callcenters** uit buurt en zijn twee operators die bij SNT voor Carglass op de overflowactiviteiten werkten, bij Carglass komen solliciteren en aan de slag gegaan.
- Telenet krijgt eveneens **kandidaten van** SITEL en IPG, twee **callcenters, die overflowoproepen** voor Telenet **beantwoorden**. Telenet heeft wel met de andere callcenters afgesproken dat de kandidaten zelf het initiatief moeten nemen en dat Telenet hen nooit zelf zal benaderen. Volgens het bedrijf ligt dat ook niet voor de hand, want Telenet kent immers de werknemers van de externe callcenters niet.

2.1.3 Professionelere methoden voor werving en selectie

Verder zien we callcenters zoeken naar **professionelere methoden voor werving en selectie**, meer bepaald om te voorkomen dat nieuwe kandidaten al snel tijdens de trainingsperiode en periode van uitzendarbeid het bedrijf zouden verlaten en om het verloop en verzuim op termijn tegen te gaan.

- Memo startte met **uitgebreide testen voor nieuwe kandidaten** omdat de functie van een callcenteroperator in het bedrijf moeilijk te omschrijven is en een match met de juiste kandidaten niet gemakkelijk is. Men had vastgesteld dat in 2005 ruim 13% van de personeelskosten werd besteed aan nieuwe kandidaten die uiteindelijk nog geen zes maanden in dienst bleven. Ongeveer 50% van de nieuwe kandidaten haakten binnen de zes maanden af terwijl de inloopperiode normaal tussen zes en acht maanden bedraagt. Er werd een nieuwe selectieprocedure en testbatterij ontwikkeld; enerzijds gebaseerd op de

gedefinieerde competentiecriteria en anderzijds met bijzondere aandacht voor onbedoelde uitsluitingmechanismes. Deze selectieprocedure test de kern- en taakgerichte instroomcompetenties en het leervermogen en wordt volledig losgekoppeld van diploma's. Er zijn testen in verband met de jobkeuze, de ambitie en de eventuele flexibiliteit van kandidaten. De selectie van kandidaten gebeurt door gespecialiseerd personeel.

- Bij Computer Profile is het eveneens lastig om de functie juist te omschrijven en worden nieuwe kandidaten uitgebreid getest op hun basiskennis van IT, op begrijpend lezen, op schrijfvaardigden (door middel van een dictee) en met test calls en krijgen ze een uitgebreide kennismaking met hun eventuele job.
- Sinds vier jaar loopt bij Call-It een doorgedreven selectieprocedure om de retentie al van bij de aanwerving zoveel mogelijk te garanderen. Voorheen bleek dat veel kandidaten er al tijdens de basistraining de brui aan gaven. Voor de uiteindelijke selectiedag wordt er door Call-IT een 'voortraject' georganiseerd. Geselecteerde kandidaten (via de uitzendkantoren) komen ter plaatse. Zij krijgen uitgebreide informatie over het bedrijf, de verwachtingen die aan de operators worden gesteld (parttime werk, verkoop, variabele uurroosters, ..) en wat de kandidaten van het bedrijf zelf mogen verwachten. Zo wordt er informatie gegeven over de taken, de horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden van de operators. Zij mogen eveneens na de presentatie een uur meeluisteren met een medewerker. Op deze manier worden de verwachtingen van de kandidaten getoetst aan de werkelijke situatie in de callcenterjob. Op de eigenlijke selectiedag wordt er tijdens een voorstelronde het taalgebruik, het argumentatievermogen, de stressbestendigheid, structuur, enzovoort geëvalueerd. Dit gebeurt door de HR-verantwoordelijke, een uitzendconsulente en de sales coach. Daarna worden callhandlingactiviteiten geoefend in een rollenspel om de kandidaten meteen te laten kennis maken met de concrete job. De verantwoordelijken maken de kandidaten ook duidelijk dat het bedrijf verwacht dat ze niet binnen de kortste keren het callcenter verlaten. Ze beklemtonen dat de basisopleiding van vier weken veel geld en tijd kost. Door de introductie van het voortraject vallen er minder mensen van in het begin af: gemiddeld nog één persoon op dertig starters tijdens de eerste vier weken. Vaak zijn het mensen die gelijktijdig nog elders gesolliciteerd hadden, bijvoorbeeld voor een job bij een gemeente.

2.1.4 Proefperiode als kennismaking

Medewerkers starten soms met een proefperiode in een Individuele Beroepsopleiding of in stageplaatsen en maken op deze manier kennis met een callcenter en een callcenterjob. Het bedrijf maakt op haar beurt kennis met nieuwe kandidaten vaste medewerkers. Deze periode kan een callcenter de gelegenheid geven om de competenties van kandidaten in te schatten om hen eventueel een vast contract aan te bieden. Sommige callcenters hopen ook dat werknemers die de job op deze manier beter leren kennen, later als vaste medewerker het bedrijf niet zo snel zullen verlaten.

- Computer Profile, waar een 40 tal personen werken, maakte vroeger gebruik van uitzendarbeid gedurende vier maanden voor de instroom van kandidaten. Nu maakt het meer gebruik van beroepsinlevings-opleidings-contracten en individuele beroepsopleidingscontracten. De kandidaten hiervoor worden wel nog aangebracht door uitzendkantoren.

- Yello werkt met 28 personen. Vele werknemers zijn gestart met een contract van Individuele Beroepsopleiding wat het invoegbedrijf dat veel langdurig werklozen tewerkstelt, een beter zicht geeft op de competenties van wie in het bedrijf begint. Het bedrijf biedt ook stageplaatsen voor mensen die een administratieve cursus bij de VDAB volgen of stageplaatsen voor invoegers die de callcenter medewerker opleiding volgen bij de VDAB, Vokans of Fietsrijk VZW. Voor de rekrutering werkt het bedrijf ook samen met de werkwinkel, Vokans, arbeidstrajectbegeleiders en Randstad Diversity.
- Bij TeleCenter lopen er regelmatig kandidaat-werknemers een maand stage die door ATEL, een Antwerps opleidingscentrum in informatica en telecommunicatie, worden opgeleid.

Hetzelfde geldt voor een periode van uitzendarbeid.

- Bij SEBECO kregen nieuwe kandidaat-medewerkers tot een vijftal jaar geleden automatisch een contract van onbepaalde duur, maar het verloop in de eerste drie maanden was groot. Het bedrijf laat nieuwe werknemers nu met een uitzendcontract aan het werk gaan om er zeker van te zijn dat ze geïnteresseerde en gemotiveerde werknemers een vast contract aanbiedt. Het werkt daarvoor samen met een beperkt aantal, dat aan de uitzendkrachten inzicht moeten geven in het ontwikkelingsplan dat SEBECO met de kantoren heeft afgesproken.
- Bij Call-IT worden alle agenten via een uitzendkantoor gerekruteerd. Ongeacht of iemand al ervaring heeft als agent of niet, moet een kandidaat over bepaalde talenten beschikken waarop het kantoor selecteert. De kandidaten starten met een uitzendcontract en eerst met een maand basisopleiding: twee weken klassikaal, twee weken onder begeleiding van een peter. Daarna worden zij nog eens twee weken begeleid door een floor walker. De operatoren leren stilaan het systeem hanteren tot ze in staat zijn zelfstandig te bellen. Maandelijks is er een evaluatiemoment om de goede en minder goede zaken te bespreken. Driemaal per jaar worden de uitzendkrachten geëvalueerd en wordt bekeken welke uitzendkrachten een vast contract zullen worden aangeboden. In principe wordt er geworven om medewerkers op termijn een vast contract aan te bieden. De investering in opleiding is immers te hoog. Er wordt gekeken naar de evolutie in sales resultaten, KPI-resultaten, aanwezigheid, houding en kwaliteit van het werk. Eventueel wordt er een actieplan van drie tot zes maanden opgesteld om verbeteringen te stimuleren, bijvoorbeeld meer training in sales. Een vast contract wordt aangeboden, bijvoorbeeld na zeven maanden of pas na anderhalf jaar naargelang de verdiensten van de betrokkene.
- Alle SNT-medewerkers beginnen eerst als uitzendkracht en werken ook gedurende de proefperiode van 1600 uur met een uitzendcontract. Daarna krijgen deze medewerkers een vast contract aangeboden, echter zonder nog een proefperiode te moeten volbrengen. Wanneer personeelsleden voor een tijdelijk project worden aangeworven, wordt dat ook van meet af aan meegedeeld. Dat belet echter niet dat deze mensen ook voor een vaste baan in aanmerking kunnen komen. De uitzendkantoren doen de eerste selectie. De uitzendkrachten maken vaak al bij het uitzendkantoor een keuze met betrekking tot het SNT-project waarop ze willen werken. SNT werkt met ruim de helft uitzendkrachten, waarvan er veel deeltijds werken. Ze doen hetzelfde werk als de vaste medewerkers.
- Tegenwoordig treden nieuwe medewerkers bij N-Allo enkel in dienst via een uitzendcontract. N-Allo werkt met een uitzendkantoor samen voor de rekrutering van nieuwe operatoren. Daarvoor zijn consulenten van het uitzendkantoor intern bij N-Allo actief.

2.2. Opleiding van callcenteroperators

2.2.1 Modulaire basisopleiding en live coaching van nieuwelingen

De duur en de inhoud van de basisopleiding van nieuwe callcenteroperators is afhankelijk van de activiteiten, producten en diensten van het betrokken callcenter. In sommige gevallen volstaat een paar dagen opleiding om aan de slag te gaan. Bij andere bedrijven is een lange basisopleiding nodig om volledig inzetbaar te zijn.

- Bij Memo waar alle operatoren voor ongeveer 200 tot 250 opdrachtgevers werken, hebben ze bijna één jaar opleiding nodig om volledig inzetbaar te zijn. De complexiteit van de inbound taken die de operators moeten uitvoeren en het aantal opdrachtgevers waarvoor ze werken, spelen een rol.
- De basisopleiding bij SNT is een theoretische opleiding van twee tot drie weken waarna opleiding op de vloer volgt. De nieuwe kandidaten krijgen vaardigheidstrainingen (verkoop, omgaan met moeilijke klanten, professioneel telefoneren); informatie over de opdrachtgever, producten en gebruikte computerschermen, coaching en tips voor outbound verkoop.

De basisopleiding betekent meestal een kennismaking met het bedrijf, de activiteiten, producten, diensten, werkwijze en regels. Naast een klassikale opleiding krijgen de nieuwelingen ook begeleiding van ervaren collega's of een peter.

Bij een aantal callcenters heeft men de formule van de basisopleiding herzien. Men heeft ze korter of meer modulair gemaakt en er is een intensere begeleiding van de trainer bij de eerste concrete werkervaring op de werkplek, in de hoop nieuwe kandidaten beter te ondersteunen en uitval te voorkomen. Men noemt dit live coaching van nieuwe kandidaten.

- Nieuwelingen krijgen bij Telenet een basisopleiding van een maand. Ze krijgen de basistelefoontraining met het oog de callhandlingactiviteiten en maken meteen kennis met een andere skill (bijvoorbeeld taken rond digitale televisie). Bij de basisopleiding worden de kandidaten sneller in het water gegooid en leren ze meteen al na een week tot anderhalve week training om calls te beantwoorden op de werkvloer. De trainer blijft de hele tijd aanwezig om de kandidaten te ondersteunen en te begeleiden op de werkvloer.
- Omdat Memo geen diplomavereisten meer vooropstelt bij de werving en selectie, trekt het bedrijf ook meer kandidaten aan die niet meteen kunnen worden ingezet. Dit wordt opgevangen door een intensiever inscholingsprogramma, door een continue coaching en door regelmatige bijscholingsinitiatieven. Er werd een inscholingsprogramma 'basic skills' ontwikkeld.
  Bij N-Allo bedroeg de basisopleiding vroeger negen weken voor het hele pakket. Vooral de producten van Electrabel zijn ingewikkeld. Op de facturatie-afdeling moeten medewerkers al een notie hebben van boekhouden om er te kunnen werken. Negen weken opleiding was echter veel. De basisopleiding is nu ingekort tot drie weken en meer opgedeeld in deelpakketten, wat voor het bedrijf productiever is. Verder is er bij N-Allo meer live

coaching per groep. De nieuwe kandidaten leren bellen onder begeleiding van het trainingsdepartement voor ze op de vloer terecht komen om de overgang van theorie naar praktijk minder groot te maken. Op de vloer krijgen ze ondersteuning van de trainers en de floorwalkers, de personen die de brug vormen tussen de operatoren en de teammanagers en de operatoren bijspringen indien nodig. Om uitval zoveel mogelijk te voorkomen stuurt N-Allo nieuwe kandidaten, die denken dat ze zich in hun jobkeuze hebben vergist, toch even de vloer op. Ze kunnen meeluisteren bij een operator die aan het werk is en krijgen een rondleiding in het bedrijf. N-Allo hoopt hen op deze manier meer met de job en de onderneming vertrouwd te maken en alsnog te kunnen behouden. Nieuwelingen die het bedrijf snel verlaten, kosten immers veel geld aan N-Allo.

2.2.2 Nieuwe methoden voor bijkomende opleiding

De duur en de inhoud van de bijkomende opleiding van callcenter operators is ook zeer wisselend afhankelijk van de activiteiten, producten en diensten van het betrokken callcenter. Meestal worden er opfrisopleidingen voor anciens gegeven of bijkomende training om kennis te maken met nieuwe evoluties en met nieuwe producten in de markt of van de opdrachtgevers. Opvallend is dat daarvoor, naast klassikale trainingen en ondersteuning van collega's of verantwoordelijken, in enkele cases nieuwe middelen worden ingezet, zoals de deelname aan externe workshops en e-learning.

- Bij Carglass duurt het zes tot zeven maanden voor de operatoren over voldoende kennis beschikken om de job onder de knie te hebben. De operatoren hebben regelmatig een bijkomende opleiding nodig over de nieuwe technische aspecten van de autoruiten en over nieuwe modellen auto's met andere autoruiten, zoals nieuwe modellen met regen- en lichtsensoren. De werknemers krijgen de kans om aan technische workshops deel te nemen en kunnen zelfs een bezoek brengen aan het autosalon. Verder kunnen ze nieuwe technische zaken en het juiste jargon in diverse talen leren via de computerdatabase.
- Bij Telenet is er ook bijkomende opleiding mogelijk via e-learning zowel voor de Telenet-callcentermedewerkers en als voor de Telenet-medewerkers, bijvoorbeeld over het gebruik van een nieuw scherm, de introductie van een nieuw product en een nieuwe promotie. Het trainingsmanagement zoekt telkens uit wat meest de optimale leervorm is, bijvoorbeeld briefing per mail, klassikale training, eventueel gevolgd door een oefeningensessie of e-learning.

3. Evolutie in arbeidsomstandigheden

"Het werk van de operatoren kan er dan al zeer verschillend uitzien, toch is er één zaak die hen (bijna letterlijk) bindt: de telefoon en de computer. Sommige operatoren spreken over hun 'hondenlijn' wanneer ze het over de headset hebben. Een operator kan niet zomaar even zijn werkpost verlaten. In principe zit hij de ganse werkdag op een stoel achter de computer. Voldoende

werkruimte, goede verlichting, aangepaste tafels en stoelen, gebruiksvriendelijke software, efficiënte geluidsschotten en regelmatige pauzes zijn dan ook geen overbodige luxe."[80]

Voor de meeste callcenters horen ergonomie en faciliteiten en activiteiten voor het personeel vaak tot de eerste aandachtspunten, punten die aan bod komen voor er op andere terreinen van het organisatie- en personeelsbeleid wordt bijgestuurd. Het zijn ook de aspecten die het bedrijf het makkelijkst kan beïnvloeden.

- Bij Carglass werd in 2005 het callcenter verbouwd met o.a. oog voor ergonomie (geluidsabsorberende wanden, grote bureaus, eigen headset en locker). De medewerkers hebben een vaste werkplek.
- Bij Telenet kunnen de operators de calls ook rechtstaand beantwoorden. Ze werken aan in de hoogte verstelbare desks. Verder hebben de operators een lunch- en relaxroom ter beschikking.
- SEBECO heeft oog voor de ergonomie en de faciliteiten voor de medewerkers. Een kinesist heeft alle werkplekken bekeken. De medewerkers werken in een ruime open belzaal en beschikken over een ergonomisch verantwoorde stoel. De eigen interne preventieadviseur houdt het beeldschermwerk in het oog en zorgt ervoor dat de medewerkers regelmatig een medische oogcontrole ondergaan. Verder richtte het bedrijf een cafetaria in, is er ruime parkeergelegenheid bij het bedrijf en is de onderneming gemakkelijk bereikbaar met het openbaar vervoer.

Sommige werknemersafgevaardigden wijzen op de goede collegiale sfeer in het bedrijf en andere voordelen en op het belang ervan voor de medewerkers.

- Het management en de werknemersafgevaardigden van SNT geven aan dat de meeste personeelsleden wel tevreden zijn over de collegiale sfeer onder de medewerkers. Bepaalde activiteiten georganiseerd voor het personeel dragen daar onder meer toe bij: acties per team, acties voor het hele bedrijf, uitstappen, een voetbalwedstrijd, een voorjaarsdrink, een lekkernij waarmee getrakteerd wordt, enzovoort.
- De werknemersafgevaardigden van SEBECO wijzen erop dat de job van tele-operator niet gemakkelijk is en druk met zich meebrengt. Zaken die de job aangenaam maken zijn volgens hen de goede sfeer onder de collega's, het werken met veelal jonge mensen en de goedingerichte en –uitgeruste belzaal.

[80] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.18.

4. Evolutie in arbeidsvoorwaarden

4.1. Flexibiliteit: meer planning en inspraak?

Callcenters willen er zijn wanneer de klant, de consument dat wil. Dus ook voor en na de kantooruren en tijdens het weekend. In vele callcenters wordt van 's morgens vroeg tot 's avonds laat, of zelfs de klok rond gewerkt. Werknemers moeten dus dikwijls werken op afwijkende werktijden. In functie daarvan schakelen callcenters vaak ook medewerkers met deeltijdse contracten in.

Werken op afwijkende en onvoorspelbare tijdstippen is echter zowel fysisch als sociaal belastend. Soms hebben de medewerkers een vast, voorspelbaar werkpatroon. Dan weten zij steeds wanneer ze zullen moeten werken, bijvoorbeeld om de week wisselend van 6 tot 14u en van 14u tot 22u. Op die manier kunnen ze hun gezinsleven en sociale contacten plannen. Soms weten ze pas kort op voorhand (een week bijvoorbeeld) welk dienstrooster ze zullen moeten 'draaien'. Ze zijn als het ware overgeleverd aan de grillen van het wisselende werkvolume. Week na week bekijkt de planner hoeveel werk hij op welke momenten verwacht en rekent dan uit wie hij op welk ogenblik aan het werk wil. Het gebrek aan regelmaat dat hier in het werkpatroon sluipt, is vanuit gezondheidsoogpunt geen goede zaak voor de operator. [81]

Een doordachte planning van uurroosters en personeelsbezetting van medewerkers met voltijdse en deeltijdse contracten en voor zover men kan rekening houden met de wensen van de medewerkers, kan problemen helpen voorkomen. Bij de aanschaf van nieuwe planningssoftware kan er worden op gelet dat de nieuwe programmatuur ook diverse sociale parameters kan incalculeren. Er kan afgesproken worden wanneer het uurrooster voor iedereen gekend is. Er kan een vast roostersysteem worden uitgebouwd zodat men zijn gezinsleven en sociale activiteiten kan plannen in functie van het werkrooster en operatoren kunnen actief betrokken bij het uitwerken van een dienstrooster. [82]

- De drie bestudeerde inhouse callcenters Carglass, Telenet en de VDAB Servicelijn doen bij piekmomenten beroep op externe facilitaire callcenters en uitzendkrachten om de gevraagde flexibiliteit in het eigen callcenter in de hand te houden.
- De VDAB Servicelijn introduceerde in 1999 in overleg met de vakbond een systeem van 15% arbeidsduurvermindering op maandbasis voor shiftwerkers (33u ipv 37u per week). Daarbij doen de shiftwerkers 2 korte en 2 lange shifts op het einde van de maand. In 2007 werden er ook glijdende werkuren voor shiftwerkers mogelijk. Beide aanpassingen zijn voor de medewerkers interessant met het oog op een vlottere combinatie van werk en privé.

[81] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.20.
[82] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.20.

- Bij Call-IT, Hasselt werken de meeste operatoren in een werkregime van vijf weekdagen in een uurrooster dat tussen 8u en 20u ligt en op zaterdagmorgen van 9u tot 13u. Een gemiddelde personeelsbezetting is moeilijk te hanteren. De staffing gebeurt volgens de week- en dagpieken. Hiermee is het voor het bedrijf mogelijk om variabele uurroosters op te stellen volgens de noden van de opdrachtgever en rekening te houden met de week- en dagpieken. De grootste piek van oproepen situeert zich meestal in het begin van de week en tijdens een dag tussen 9u en 12u 's ochtends. De medewerkers worden vier of vijf dagen ingeschakeld. Het bedrijf stelt veel part time personeelsleden tewerk door het gebruik van alle soorten contracttypes gaande van 19u tot 38u per week. Om de pieken in de voormiddag op te vangen had Call-IT medewerkers nodig met een contract van 20 uur per week. Door deze een vast uurrooster aan te bieden kon aan deze nood voldaan worden. De andere medewerkers werken in variabele uurroosters met contracten van 30 u of 34u of fulltime contracten. Ze hebben wisselende aanvangsuren: vandaag om 8u, morgen om 9u en woensdag om 12u, enzovoort. Het bedrijf vraagt een grote flexibiliteit van de medewerkers. De uurroosters en de planning van de diverse activiteiten (bellen, mooves, dunning, enzovoort) die de operatoren zullen doen, zijn meestal drie tot vier weken vooraf bekend. Het bedrijf gebruikt sinds eind 2007 een planningstool, het Witness Workforce Management-systeem, om het juiste aantal mensen op de juiste plaats op het juiste moment in te zetten en de uurroosters, de pauzes en het verlof te plannen.
- TeleCenter werkt met shiften tussen 8u30 en 20u. De voltijdse medewerkers mogen hun uurrooster kiezen voor zover dat mogelijk is. Tijdens het selectiegesprek wordt gevraagd naar de gezinssituatie om hiermee rekening te kunnen houden. Medewerkers mogen geen pauze nemen tijdens het eerste en laatste werkuur, maar voor het overige worden de pauzes op dagbasis berekend en mogen de medewerkers hun pauze min of meer vrij kiezen. Het bedrijf wil niet te restrictief optreden en de medewerkers een beetje vrijheid geven. Tijdens de pauze kunnen de medewerkers koffie drinken of roken, even naar de winkel vlakbij of eventueel buitenshuis gaan eten.
- Bij het paritair comité 218 heeft Memo uitzonderingen aangevraagd en verkregen. Memo kan met een 50-urenwerkweek werken en een werknemer mag tot 12 uur per dag worden tewerkgesteld. Overuren zijn toegelaten zolang het bedrijf op jaarbasis het gemiddelde van 38 uur voor een voltijds equivalente werknemer blijft aanhouden. Dit geeft Memo een grote flexibiliteit voor het inzetten van telefonisten op piekmomenten. Verder biedt dit ook voor werknemers een grotere flexibiliteit om werk en privé te combineren. Zo kan het bedrijf enkele werknemers met co-ouderschap aanbieden dat ze zeven dagen werken wanneer de kinderen bij de andere ouder wonen en vervolgens zeven dagen thuis zijn.[83]
- Bij SNT houdt het werkregime in dat er dag en nacht wordt gewerkt, zeven dagen op zeven gedurende 24 uur, voor grote projecten zoals voor Base en KPN met een vaste nachtploeg. Voor andere projecten werkt men overdag, soms ook op zaterdag en ook op feestdagen bij buitenlandse projecten. De meeste medewerkers werken in variabele uurroosters die rekening houden met de oproeppieken, maar wel met een vast pakket aantal uren per dag. De meesten werken voltijds of 38 uur. Een aantal werkt deeltijds en vooral 's avonds. Voor het plannen en roosteren van medewerkers maakt SNT al sinds 1997 gebruik van het workforce management systeem Witness.
- Ongeveer 70% van de N-Allo medewerkers werken in een full time werkregime gedurende vijf dagen per week in shiften tussen 8u en 20u. Het bedrijf maakt gebruik van variabele uurroosters. Per half uur (8u, 8u30, 9u,…) start een aantal medewerkers. De laatste groep gaat om 11u30 aan de slag. Gemiddeld om de vijf weken werken de medewerkers op

[83] HR-Square, nr.51, december 2007, p.17.

zaterdagochtend tussen 9u en 13u. De uurroosters houden vooral rekening met de pieken in de inbound activiteiten tussen 9u en 11u30. N-Allo krijgt veel aanvragen van medewerkers om deeltijds te werken. In juli 2008 verrichtte N-Allo op vraag van de werknemersafgevaardigden een enquête bij het personeel van alle N-Allo vestigingen over de gewenste flexibiliteit. Het bedrijf wil tot een betere afstemming komen tussen de noden van de agenten en de noden van het bedrijf.

Volgens de werknemersafgevaardigden is een flexibele planning, die ook gunstig is voor de medewerkers, niet altijd eenvoudig.

- De werknemersafgevaardigden van Call-IT wijzen erop dat last minute wijzigingen in uurroosters vaak veel stress met zich meebrengen voor operatoren en supervisors.
- Bij SEBECO vragen de werknemersafgevaardigden dat het bedrijf zou rekening houden met de redelijk trage opstarttijd van de computers, 's ochtends bij het begin van de werkuren, na de pauzetijd en bij het omschakelen naar een ander project in de loop van de dag. Bij sommige projecten moeten eerst verschillende applicaties worden geopend voor de operator aan de slag kan. Toch wordt verwacht dat de operators meteen stipt aan het werk gaan. Operatoren komen daarom soms 's ochtends vroeger naar het werk of korten hun pauzetijd van 30 minuten in om tijdig te kunnen starten.
- Volgens de werknemersafgevaardigden van SNT zou het interessant zijn om in ploegen te werken om werk en privéleven met een meer vast werkpatroon beter op elkaar af te kunnen stemmen. De werknemersafgevaardigden wijzen er ook op dat het werk niet altijd zo doordacht wordt gepland. Wanneer er bijvoorbeeld tegelijk facturen en sms-berichten naar klanten worden gestuurd, zorgt dat voor grote druk voor de operatoren, ook wanneer . opdrachtgevers campagnes snel na elkaar lanceren.
- De werknemersafgevaardigden van Telenet callcenter wijzen erop dat er bij het callcenter sinds het begin veel veranderd is. Door de groei van het bedrijf en de schaalvergroting werden de activiteiten meer geformaliseerd, wordt er meer discipline verwacht en wordt er meer gecontroleerd. 'Vroeger was de mentaliteit losser. Nu moet je altijd met je job bezig zijn.' Het zou volgens de werknemersafgevaardigden minder zwaar zijn als de personeelsbezetting zou uitbreiden. 'Er is altijd wel een forecast van workload en personeelsbezetting, maar hoewel die vrij correct is, klopt dat natuurlijk nooit volledig. Er zijn logischerwijze piekmomenten. Ook bij het uitsturen van facturen zijn er piekmomenten in de facturatie-afdeling, maar wij vinden dat er een onderbezetting is in ons callcenter en bij de externe callcenters waarmee we samenwerken.'
- De werknemersafgevaardigden van N-Allo vrezen dat deeltijdse arbeid om de piekmomenten in de voormiddag op te vangen zal toenemen en dat deeltijdse contracten van 20u (met vijf werkdagen van vier uur) meer verplaatsingstijd voor de medewerkers zou kunnen betekenen.

4.2. Afspraken rond uitzendarbeid

De meeste callcenters werken permanent met uitzendkrachten om pieken op te vangen. Verschillende bestudeerde callcenters werken voortdurend met uitzendkantoren samen (Carglass, Call-IT, Computer Profile, N-Allo, Sebeco, SITEL, SNT, TeleCenter). Sommigen lijken het selectieproces uit te besteden. Sommige uitzendkantoren hebben zich immers in de rekrutering van medewerkers voor callcenters gespecialiseerd en beschikken soms

over meer professionele rekruteerverantwoordelijken dan de callcenters zelf waar de personeelsdienst en / of het eerstelijnsmanagement voor de rekrutering instaan.

- Bij Carglass, N-Allo en SITEL zijn consulenten van uitzendkantoren intern in het callcenter actief om bij de selectie van uitzendkrachten te helpen.

De werknemersafgevaardigden wijzen erop dat uitzendarbeid of tijdelijke arbeid wettelijk toegelaten is als vervanging voor een vaste werknemer, om te beantwoorden aan een tijdelijke vermeerdering van het werk en om te zorgen voor de uitvoering van een uitzonderlijk werk. De werknemersafgevaardigden zijn bezorgd over het grote aantal uitzendkrachten, de mogelijke uitholling van de vaste werkgelegenheid in de callcenters en over het feit of uitzendmedewerkers of medewerkers met een ander statuut wel een kans op een vaste job maken en dezelfde rechten als de vaste medewerkers hebben.

- Call-IT maakt gebruik van uitzendkrachten met dagcontracten om eenvoudige administratieve taken te vervullen waarbij de trainingstijd zeer kort is. Dit wordt gedaan om zeer snel op verhoogde volumes te kunnen inspelen. Volgens de werknemersafgevaardigden werkt dit echter niet altijd bevorderlijk voor de motivatie van de andere medewerkers.
- Volgens de werknemersafgevaardigden van SNT zijn er vaak meer uitzendkrachten dan vaste medewerkers aan de slag. De meeste uitzendkrachten werken met contracten op dag- en weekbasis. Ze krijgen veertien dagen vooraf de planning, maar als er te weinig werk is, wordt hen gezegd dat ze niet moeten komen. Volgens de werknemersafgevaardigden biedt het bedrijf geen maandcontracten aan om flexibel te kunnen werken.

De werknemersafgevaardigden proberen afspraken rond uitzendarbeid vast te leggen. Doorgaans krijgt een uitzendkracht na een periode van uitzendarbeid (meestal drie maanden of een equivalent vast aantal RSZ-werkdagen) en een proefcontract van drie maanden een vast contract aangeboden.

- Bij SNT is er een interimprocedure afgesproken waarbij de werknemersafgevaardigden samen met het management bekijken hoeveel interimkrachten per week binnenkomen en waarom ze uit dienst gaan.
- Bij N-Allo werd er in 2007 een collectieve arbeidsovereenkomst rond uitzendarbeid afgesloten waarin is bepaald dat een nieuwe kandidaat uiterlijk na zes maanden uitzendcontract en proefcontract een vast contract krijgt.
- Bij Carglass is met de werknemersafgevaardigden overeengekomen dat uitzendkrachten maximaal dertien maanden als uitzendkracht werken en vervolgens een vast contract krijgen.

4.3. Sleutelen aan de verloning?

Het loon van callcenter operator hangt af van de **inhoud van de job**. Zo zal iemand die aan de telefoon deskundig advies moet geven over een farmaceutisch product normaliter meer verdienen dan iemand die een enquête afneemt in het kader van een marketingactie.

- De **lonen voor inbound activiteiten** liggen bij N-Allo **hoger** dan de lonen voor outbound activiteiten. Verder is het loon echter ook afhankelijk van de regio. Zo kunnen kandidaten op de krappere arbeidsmarkt in Mechelen of Brussel hogere looneisen stellen dan op de minder krappe arbeidsmarkt in Ieper.

Een ander belangrijk verschilpunt ligt in **de sector waartoe het callcenter behoort**. Maakt het callcenter deel uit van het zogenaamde 'Aanvullend Nationaal Paritair Comité voor Bedienden' (ANPCB) (paritair comité 218) of behoort het tot de sector van het overkoepelend bedrijf, een bank of een telecommunicatiebedrijf bijvoorbeeld? In het laatste geval zal de operator hoogstwaarschijnlijk een stuk beter verdienen omdat de loonschalen er hoger liggen dan in het ANPCB.[84] Sommige facilitaire callcenters compenseren het verschil door een iets gunstiger huisbarema te hanteren. Over het algemeen zouden de bruto uurlonen (en maandlonen) in Nederland bij inhouse callcenters ruim 30% hoger liggen dan in facilitaire callcenters. [85]

Naast het gewone functieloon krijgen de operatoren vaak ook een **extra** dat gekoppeld is aan de prestaties. Ongeveer zes op tien callcenters passen een of ander vorm van extra beloning toe. Het kan om extra loon gaan zoals **bonussen** of ook om zogenaamde **'soft incentives'** als gratis cinematickets of aankoopbonnen. De extra beloning kan gebaseerd zijn op de prestatie van de operator als individu of de prestatie van de groep, het team. De meningen over het gebruik van prestatieloon lopen uiteen, zowel bij werkgevers als werknemers. Sommigen vinden het een terechte, extra waardering voor goed werk, anderen geloven dat het alleen maar tot een vervelende, competitieve sfeer leidt die de globale resultaten negatief beïnvloedt.[86]

- De agenten van Call-IT worden beoordeeld op hun verkoopscapaciteiten en krijgen een **bonus per contract dat ze verkopen door up-selling** (aanbod van een ander contract, voordeliger voor de opdrachtgever) **en cross-selling** (gelijktijdig aanbod van een ander product) om het verkoopgedrag te stimuleren. In een database worden de gegevens van de klanten bijgehouden en op basis hiervan kunnen de agenten vaststellen wat ze de klanten kunnen aanbieden.
- Telenet hanteert geen loonbarema's. Bij Telenet wordt voor iedere job een midpoint, een **referentieloon** bepaald. Dat is het loon dat door de meerderheid in dit soort job wordt verdiend. Dit wordt bepaald door 'bench marking' of vergelijkend onderzoek in de callcenter

[84] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.21.
[85] Bouwer, E. (2005). Callcenter Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen, p.175.
[86] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.21.

branche. Nieuwe medewerkers starten in een job aan 80% van de midpoint en kunnen vervolgens in loon stijgen volgens evaluatie en door het verwerven van extra skills. Verder kunnen medewerkers een bonus verdienen bij cross- en upselling als een koop wordt gesloten. Per afdeling is hiervoor een budgetenveloppe beschikbaar. Daarnaast zijn er nog extra legale voordelen (ter waarde van ongeveer 100 euro per maand) zoals een gratis telefoonabonnement, slechts 5 euro voor internetabonnement, maaltijdcheques van 6 euro en kortingen voor digitale en analoge tv en mobiele telefonie. Tot slot geeft men ook incentives zoals een drink voor de medewerkers.

In de sector van de callcenters vraagt men zich af hoe de situatie in de toekomst zal evolueren. Volgens een Europese richtlijn mag verloning vanaf 2009 immers niet meer gekoppeld zijn aan leeftijd. Ten tijde van dit onderzoek was deze zaak voor de callcenters nog niet uitgeklaard.

- Met het oog op een grotere jobavariatie en meer doorgroeimogelijkheden voorziet N-Allo meer differentiatie in de activiteiten die de operatoren kunnen uitvoeren. Volgens het bedrijf zal deze differentiatie in competenties misschien ook effect hebben op de functie- en loonclassificatie. Daarmee anticipeert het bedrijf ook op het feit dat verloning vanaf 2009 niet langer aan leeftijd mag gekoppeld zijn. N-Allo bestudeert op dit terrein de mogelijkheden, daarin begeleid door een extern bureau.
- Bij SEBECO kunnen operators met een persoonlijk ontwikkelingsplan ook horizontaal doorgroeien (zie verder). Het management van SEBECO meent dat er op termijn misschien een link tussen ervaring en verloning wordt gelegd aangezien verloning volgens een Europese richtlijn vanaf 2009 niet meer aan leeftijd mag gekoppeld worden. Naast het basisloon (categorie 1 van het paritair comité 218) krijgen de medewerkers op dit ogenblik maaltijdcheques en een talenpremie als ze meertalig zijn.

De werknemersafgevaardigden wijzen op het knelpunt van de vaak lage verloning van callcentermedewerkers in vergelijking met andere dienstenactiviteiten, vooral in de facilitaire callcenters. Volgens hen zijn de barema's van PC 218 waaronder de meeste facilitaire callcenters vallen, zowat de laagste barema's die er zijn. Voor een achttienjarige geldt het barema van 1500 euro bruto of ongeveer 1200 euro netto in de maand. Bij de barema's zijn er drie looncategorieën, met categorie 1 als laagste en categorie 3 als hoogste categorie. De categorie die wordt toegepast, is afhankelijk van de competenties of de genoten opleiding. De callcenters situeren een callcenteroperator meestal in categorie 1, waar ook de functie van telefoniste of receptioniste toe behoort. Volgens de werknemersafgevaardigden stellen callcenters dat callcenteroperators zoals bij deze functies ook oproepen beantwoorden en geen opleiding of diploma nodig hebben, maar enkel kennis van het bedrijf dienen te hebben. De werknemersafgevaardigden zien de functie van callcenteroperator liever in categorie 3. Ze argumenteren dat callcenteroperators meer werkdruk ervaren, onder andere omstandigheden werken en meer kennis nodig hebben van het productportfolio van de opdrachtgever en van evolutie op de markt.

De werknemersafgevaardigden wijzen op het gevaar van de werkloosheidsval. Als het beginloon niet veel hoger ligt dan een werkloosheidsvergoeding, is het volgens hen voor kandidaat-werknemers vaak niet erg aantrekkelijk om in een callcenter aan de slag te gaan. Als callcenteroperators meer verdienen, heeft dat volgens hen meer te maken met het feit dat sommige personen met een bepaald profiel schaars zijn op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld personen die een specifieke taal beheersen. Met een laag startloon kunnen callcenters volgens hen geen geschikte medewerkers aantrekken en moet men nieuwelingen vaak snel weer laten gaan waardoor aanwerving en opleiding een zware investering in tijd en geld wordt. Met een hoger loon zou een callcenter volgens de werknemersafgevaardigden misschien meer geschikte kandidaten kunnen aanwerven en langer kunnen houden. "Van medewerkers waarvan verwacht wordt dat ze zich competent gedragen en sociaal vaardig zijn en waarvan steeds meer verwacht wordt, maar die voldoende betaald worden, kan men ook verlangen dat ze stilstaan bij mogelijke verbetering van hun werk. Beter betaalde medewerkers kunnen ook het bedrijf ten goede komen. Als deze dienstverlening belangrijk is voor een bedrijf-opdrachtgever en soms een uithangbord is, mag dit ook voldoende worden gevaloriseerd en is het normaal dat de medewerkers meer gezien en gewaardeerd wensen te worden. De job van callcenteroperator is ook een redelijk eenzame job, in redelijk veel lawaai en waarbij een medewerker bijna continu alleen aan de telefoon zit zonder dat hij of zij iets anders kan zeggen."

- Sommige operatoren van Call-IT kunnen op één dag verschillende taken uitvoeren: bellen, e-mail handling, moves, enzovoort. De medewerkers krijgen een talenpremie voor de kennis van het Frans en het Duits en de verloning ligt hoger voor de medewerkers die andere medewerkers opleiden.
- De werknemersafgevaardigden van Telenet callcenter vinden het bonussysteem niet zo gunstig. Het is volgens hen subjectief omdat de teamcoaches prestaties niet altijd op dezelfde manier evalueren en ze wijzen erop dat sommige medewerkers door de loonsverhoging op basis van evaluaties soms een hele tijd geen loonsverhoging krijgen.
- De werknemersafgevaardigden van SEBECO wijzen erop dat de werknemers vragen om beter betaald te worden.

De werknemersafgevaardigden stellen dat ze er zich van bewust zijn dat de personeelskosten voor callcenters doorwegen en de marges redelijk klein zijn, maar ze wijzen erop dat sommige opdrachtgevers de facilitaire callcenters in België tegen elkaar uitspelen en telkens opnieuw met nieuwe kortlopende contracten "prijsshoppen" bij dezelfde callcenters die grote oproepvolumes kunnen verwerken.

- Volgens de werknemersafgevaardigden van N-Allo hebben de medewerkers in de bloeiende beginperiode een aantal keren loonopslag gekregen, gekoppeld aan een jaarlijkse performantie-evaluatie. Voor nieuwe medewerkers is er tegenwoordig minder weggelegd. Iemand die bijvoorbeeld zes jaar geleden begon te werken en vier vijfde werkt, verdient bruto meer dan iemand die voltijds werkt en twee jaar geleden aan de slag ging.

Volgens de werknemersafgevaardigden leidt de concurrentie tussen de callcenters tot stagnatie in het loon en wordt er meer van operatoren verwacht voor hetzelfde loon.

Wat betreft een nieuw beloningssysteem, gekoppeld aan anciënniteit in plaats van aan leeftijd, vrezen de werknemersafgevaardigden dat het zal leiden tot veel laag betaalde callcenteroperators wanneer nieuwe medewerkers in dienst worden genomen. De anciënniteit in een callcenter ligt immers doorgaans laag.

4.4. Doorgroeimogelijkheden in skills

In de callcenters is het aantal hiërarchische niveaus meestal beperkt tot drie: de manager, de supervisor en de operator. De kans om als operator verticaal door te groeien in het callcenter is dan ook klein. Het is een van de redenen waarom operatoren vrij snel afhaken en op zoek gaan naar een andere job.

Sommige callcenters proberen er iets aan te doen en mikken op mobiliteit los van de verticale hiërarchie. Zo worden operatoren soms onderverdeeld in starters, juniors en seniors en kunnen ze horizontaal doorgroeien. Na enkele maanden en een positieve evaluatie wordt men junior en later senior. Bij elke stap krijgt de operator een ruimer takenpakket, verwerft hij of zij een nieuwe skill en krijgt hij of zij een hoger loon. Operatoren met voldoende ervaring en leidinggevende capaciteiten kunnen een peterschapfunctie krijgen. Zij begeleiden nieuwkomers tijdens hun eerste werkweken en nemen ook de taak van de supervisor over wanneer die er niet is. Operatoren van inhouse callcenters krijgen na verloop van tijd een job aangeboden binnen een andere afdeling van de eigen organisatie. De callcenterjob is dan een soort ‘passage’-functie of instapjob.

- Telenet voorziet doorgroeimogelijkheden voor callcenter operators binnen Telenet zelf, bijvoorbeeld naar de back office, naar de technische dienst of de verkoopsafdeling. Daarnaast voorziet men echter ook een loopbaanpad van 18 maanden voor callcenteroperators binnen het callcenter zelf. De bedoeling is dat ze in die periode minstens twee skills onder de knie zouden krijgen, dat wil zeggen twee producten, bijvoorbeeld vaste telefonie en vervolgens mobiele telefonie. Na 6 maanden kan men een test afleggen om vervolgens de tweede skill aan te leren. Per skill krijgt een operator extra loon. De medewerkers kunnen op hun vraag ook een teamcoachprogramma volgen om naar de functie van teamcoach door te groeien.
- Bellen is de basisskill bij Call-IT die alle operatoren in de eerste plaats onder de knie dienen te hebben. Daarna kunnen zij zich via interne vacatures kandidaat stellen voor andere activiteiten zoals e-mailhandling, moves, dunning, enzovoort..
- SEBECO legt voor de medewerkers meer klemtoon op talentontplooiing en talentmeting. Sinds 2008 worden er competenties gemeten en vinden er evaluatiegesprekken plaats. Voor iedere medewerker wordt er een persoonlijk ontwikkelings-, opleidings- en coachingsplan uitgewerkt. Elke medewerker ondertekent een opleidingsmanifest waarbij hij/zij zich verbindt om zich verder te ontwikkelen. Ongeveer 15% van de werktijd wordt voor opleiding voorzien. Medewerkers kunnen verticaal doorgroeien (teleoperator, projectcoach,

projectleider, callcenter management). Met de talentontwikkeling en het persoonlijk ontwikkelingsplan kunnen ze ook horizontaal doorgroeien: van lerende skills, naar ervaren skills tot rolmodel voor andere collega's.

- Bij N-Allo zijn er verticale en horizontale doorgroeimogelijkheden voor de operatoren. Zowat 80 tot 90% van de teamcoaches en trainers zijn doorgegroeid vanuit het niveau van de operatoren. Voor het merendeel van de operatoren zijn echter vooral horizontale doorgoeimogelijkheden weggelegd. De medewerkers starten op bepaalde activiteiten, maar kunnen naar andere activiteiten doorgroeien en een bijkomende 'skill' verwerven: bijvoorbeeld van bellen naar e-mail handling met fullfilment (licht administratief werk), de functie van floor walker om beginnende collega's bij te springen, inbound pricing en facturatie, werken- en verhuisadministratie en verwerken van dysfuncties (fouten die moeten rechtgezet worden, correcties aanbrengen in het systeem). Een persoonlijk ontwikkelingspad wordt voor zoveel mogelijk operatoren die wensen door te groeien, uitgetekend. Per opleidingsgroep van een tiental medewerkers voorziet N-Allo eerst de klassikale opleiding voor de skill 'movers' (verhuisadministratie). Deze opleiding duurt maar twee weken. Daarna kunnen de medewerkers doorgroeien naar facturatie. Het bedrijf verwacht dat de doorgroeimogelijkheden een gunstig effect zullen hebben op de motivatie van de medewerkers.

Het uitstippelen van een beleid van doorgroeimogelijkheden in skills is voor de werknemersafgevaardigden interessant, maar verloopt volgens hen niet altijd van een leien dakje.

- De werknemersafgevaardigden van Telenet callcenter staan positief tegenover de doorgroeimogelijkheden volgens het loopbaanpad. Het is volgens hen ook een mogelijkheid en een poging van het bedrijf om het verloop van medewerkers tegen te gaan. In hun ogen zijn er echter wel enkele problemen. De afgelopen vijf jaar formuleerden verschillende managers verschillende visies met betrekking tot het loopbaanpad. "De ene keer werden mensen aangemoedigd om een extra skill (bijvoorbeeld digitale televisie naast telefonie) onder de knie te krijgen, de andere keer legde men de klemtoon op het uitvoeren van extra administratieve taken bij oproepen." Bij de afdeling van de technische oproepen kozen veel medewerkers op een bepaald ogenblik voor het bijkomend uitvoeren van administratieve taken, omdat ze dan meer gevarieerd en interessant werk konden doen zoals het testen van nieuwe systemen, monitoring en projectwerk. Volgens de vakbonden was er echter niet voldoende van dit werk voor het groot aantal geïnteresseerde kandidaten voorhanden en uiteindelijk werd met deze doorgroeimogelijkheid gestopt. Verder werden de vergoedingen voor het verwerven van een bijkomende skill in 2009 opgeschort en het teamcoachprogramma leverde ook minder nieuwe teamcoaches op dan verwacht.
- De werknemersafgevaardigden van SEBECO wijzen erop dat verticaal doorgroeien maar beperkt gebeurt en dat het alternatief systeem met het persoonlijk ontwikkelingsplan om horizontaal door te groeien nog in de kinderschoenen staat. Er wordt volgens hen wel rekening gehouden met de basiscompetenties van een operator. Niet alle operators zijn verkoopstalenten en het is niet zinvol om van alle operators doorgedreven verkopers te maken.

4.5. Opvolgen van verloop en verzuim

Zoals gezegd is het verloop bij callcenters relatief hoog. Na enkele maanden houden operatoren het vaak al voor bekeken. Soms gaan ze aan de slag bij een ander callcenter, maar veel vaker zoeken ze een andere job in een andere branche. In een inhouse callcenter stappen ze soms over naar een andere afdeling in het bedrijf. Bij sommige callcenters is er ook een redelijk hoog verzuim.

De reden waarom iemand vertrekt of afwezig is van het werk, kan zeer verschillend zijn maar algemeen spelen de volgende elementen een belangrijke rol: de stress die gepaard gaat met 'lastige' telefoons, de geringe afwisseling in de job, de tijds- en prestatiedruk; de onregelmatige of onvoorspelbare uren waarop gewerkt moet worden; de zeer beperkte kansen om door te groeien in het callcenter; het lage loon.

Werkgevers reageren verschillend wat het verloop betreft. In de praktijk zien we de volgende houdingen. [87] 1) De werkgever gaat ervan uit dat de operator in ieder geval toch opstapt na een paar maanden en vindt dat hij dan ook maar best 'het onderste uit de kan haalt'. De nieuwkomer moet zo snel mogelijk, zoveel mogelijk renderen en veel tijd voor opleiding of training is er bijgevolg niet. We treffen hier het 'fabrieksmatige' callwerk aan met werknemers die gemakkelijk vervangbaar en onderling uitwisselbaar zijn. 2) De werkgever kijkt tegen de calljob aan als een 'eerste stap', een nuttige ervaring en leerschool voor de verdere loopbaan van de werknemer binnen het bedrijf. De operator job is een 'passagefunctie'. 3) De werkgever doet er alles aan om de operator in huis te houden. Typische maatregelen zijn de volgende: regelmatige beloningen voor goede prestaties, uitstapjes om de groepssfeer te bevorderen, een beter contract, een loopbaan uitbouwen voor de operator (van junior tot senior operator), trainingen en opleiding organiseren, verwachtingen en wensen van operatoren incalculeren in het dienstroostersysteem, investeren in een betere ergonomische omgeving. Tegenwoordig is er toch ook meer oog voor jobvariatie en doorgroeimogelijkheden in skills zoals eerder in dit dossier al gebleken is.

Om meer zicht te krijgen op de redenen voor verloop en de eventueel mogelijke maatregelen houden sommige callcenters exit interviews.

- Omdat men had vastgesteld dat ongeveer 30% van de nieuwe kandidaten al binnen de eerste drie maanden hun job opgaven en dit veel kost aan opleiding terwijl de nieuwelingen nog niet erg productief zijn geweest, zocht N-Allo een manier om de reden achter dit hoge verloop te achterhalen. Uitzendkrachten die het bedrijf verlaten, worden gevraagd om een exitverslag bij het uitzendkantoor in te vullen om een idee te krijgen waarom ze N-Allo verlaten. Men neemt aan dat sommige mensen de reden voor uitdiensttreding soms liever aan een externe partner kwijt willen. Verder voert N-Allo sinds halverwege 2008 exitgesprekken met vaste medewerkers die uit het callcenter weggaan. Ze vullen een

[87] Vanderhaeghe, S. (2001). Hallo. Werken in het call center. SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure, p.21-22.

vragenlijst in waarin gepeild wordt naar hun mening met algemene vragen over het woon-werkverkeer, het uurrooster, de doorgroeimogelijkheden, de positieve kant van de tewerkstelling; en met specifieke vragen naar hun mening over de arbeidsinhoud (stressbestendigheid, variatie, moeilijkheidsgraad), de arbeidsomstandigheden (drukte op vloer, lawaai, materiaal, teamwerking, verhouding met teamcoach, verhouding met andere departementen) en de arbeidsvoorwaarden (basisloon, extralegale voordelen, uurrooster, gevraagde flexibiliteit, doorgroeimogelijkheden). De bedoeling is om per business unit te rapporteren over de redenen van vertrek en de leidinggevenden feedback te geven en hen aan te moedigen om iets aan deze elementen te doen.

Enkele remedies, genoemd onder punt 3 hierboven, zouden ook moeten helpen tegen verzuim. Toch probeert men in sommige callcenters daarnaast verzuim expliciet te ontmoedigen door het nauwgezet op te volgen en medewerkers die weinig of niet afwezig zijn, extra te 'belonen'.

- Sinds het tweede kwartaal van 2008 wordt bij Call-IT in functionerings- en evaluatiegesprekken en in exitgesprekken bij medewerkers die het bedrijf verlaten, gepolst naar de tevredenheid van de medewerkers.
- Call-IT werkt sinds juli 2007 ook met een absenteïsmebeleid (onder het motto: 'dat verdient een bloemetje') op alle niveaus: organisatie-, team- en individueel niveau. De nadruk ligt op het positief belonen van aanwezigheid. Binnen de organisatie worden de medewerkers die nog niet ziek geweest zijn, ad valvas eervol vermeld. In infosessies worden de absenteïsmecijfers en de genomen acties toegelicht. Ook hier worden de medewerkers die niet ziek zijn geweest regelmatig letterlijk in de bloemetjes gezet. Op teamniveau wordt er via een uitgebreide rapportage bewustzijn gecreëerd betreffende de ziektecijfers en de kost van absenteïsme. En het team met het laagste ziektepercentage wordt maandelijks benoemd en beloond. Er wordt cijferinformatie per team gegeven om de mensen te sensibiliseren en er wordt een symbolische beloning voor het team voorzien. Het team met het laagste ziektepercentage krijgt een vilten bloemetje aan hun bureau bevestigd en de teamcoach krijgt een echt boeket thuis afgeleverd. Op individueel niveau krijgen de vaste medewerkers die gedurende 3 maanden niet ziek zijn een extra dag betaald verlof, een zogenaamde ziekteprikkeldag. Verder wordt er gewerkt met een joker. Mensen die het laatste kwartaal niet ziek zijn geweest, kunnen kiezen uit een aantal "beloningen": een voorkeur voor een bepaald uurrooster (bijvoorbeeld elke dag om 8 uur beginnen in een bepaalde week); een vaste werkplek of een vaste parkeerplaats; tien minuten extra pauze of verlof kunnen vastleggen in een populaire verlofperiode zoals juli, augustus of december. Volgens het management heeft het beleid effect want in april en mei 2008 was het ziektepercentage gezakt onder de 7%.
- Teamleiders en coaches bij SNT kregen in het najaar van 2008 extra opleiding inzake communicatie door een externe consulent om onder meer het verloop en verzuim tegen te gaan. Men had immers vastgesteld dat hun boodschap niet altijd goed terechtkwam bij hun teamleden en dat dit de verhouding tussen teammanagement en de teamleden bemoeilijkte. Verder worden de medewerkers gesensibiliseerd rond verzuim en nemen teamleiders contact op met afwezige teamleden om te informeren waarom ze afwezig zijn en wanneer ze opnieuw aan de slag kunnen.

Sommige werknemersafgevaardigden onderstrepen dat ze het normaal vinden dat een callcenter ook rekening houdt met flexibiliteit die voor de werknemers gunstig is.

- De internationale vakbondsorganisatie UNI lanceerde twee jaar geleden een internationale actiedag rond stress in de callcenters onder de noemer “Stop the boss”. De werknemersafgevaardigden van N-Allo hebben naar aanleiding hiervan een enquête rond stress uitgevoerd en daarvan de resultaten aan het bedrijf overhandigd. Met een externe preventiedienst heeft men een krachtveldanalyse gehouden. Daaruit is het ‘quick win’-project voortgevloeid met eenvoudige punten die zowel het management als de medewerkers tevreden kunnen stellen. Voltijdse medewerkers werken in theorie 38 uur per week. In de praktijk werken ze de ene week soms 40 uur en in de andere week maar 36 uur. Wanneer een medewerker slechts 36 uur werkt, plant het bedrijf zelf de arbeidsduurvermindering, bijvoorbeeld op donderdagvoormiddag. Medewerkers die niet vaak ziek zijn, bijvoorbeeld maar twee dagen per half jaar, mogen hun voorkeurmoment voor arbeidsduurvermindering echter zelf bepalen gedurende twee maanden. Verder mogen werknemers 5 maal op een jaar een uitzondering op de planning vragen. Wanneer ze de regels van het bedrijf respecteren (bijvoorbeeld altijd op tijd komen, pauze nemen wanneer het bedrijf het toelaat, stipt inloggen, enzovoort), kunnen ze nog vijf maal meer een uitzondering vragen.

In de praktijk is het niet altijd eenvoudig om de maatregelen om het verloop en het verzuim tegen te gaan, door te voeren, zo geven de werknemersafgevaardigden aan.

- Volgens de vakbonden van Call-IT is het goedkeuren van verlof en het recupereren van overuren niet altijd vanzelfsprekend. Het bedrijf houdt rekening met het service level dat moet worden gehaald.
- De werknemersafgevaardigden van SNT vinden in het geval van medewerkers die een burnout of een depressie hebben of langdurig ziek zijn en op doktersvoorschrift liefst geen contact met het werk hebben, best niet gecontacteerd worden.
- Volgens de vakbonden van Telenet werd er enkele jaren geleden een werkgroep rond stress opgericht om mogelijke oorzaken en oplossingen te onderzoeken, maar werd er onvoldoende gefocust op de specifieke situatie in het callcenter, met name de toegenomen verantwoordelijkheden van de calloperators. Verder werd er ook een werkgroep rond verzuim opgericht, waarin mensen van op de werkvloer participeerden, maar werden de suggesties (bijvoorbeeld tien minuten pauze na een moeilijke oproep) niet altijd door het bedrijf gevolgd.

5. Evolutie in arbeidsverhoudingen

5.1. Betrokkenheid van medewerkers neemt toe

De callcenter medewerkers zijn sterk gebonden aan hun job en werkplek. Toch moedigen verschillende callcenters een grotere betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf aan. Ze organiseren meetings en werkgroepen met het personeel, ze houden personeelsenquêtes om te peilen naar de tevredenheid en de wensen van het personeel en inhouse callcenters geven medewerkers de kans om meer in contact te komen met andere afdelingen.

- Memo streeft naar een maximale betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf en een maximaal welbevinden van de medewerkers om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. Men wil de medewerkers prikkelen om creatief na te denken en initiatief te nemen en men wil ervoor zorgen dat de medewerkers zich goed voelen in het bedrijf. Er is een maandelijks overlegcomité, naar analogie met een ondernemingsraad, waarop een afvaardiging van de werknemers en werkgever de agenda bepalen. Het bedrijf startte in 2008 met het project 'Workplace Partnership' in het kader van een oproep rond 'Sociale Innovatie' gelanceerd door het Europees Sociaal Fonds. Sociale innovatie gaat over de manier waarop een organisatie het werk organiseert en daarbij rekening houdt met de competenties van alle betrokken werknemers. Met het project wil Memo een grotere betrokkenheid van de werknemers aanmoedigen en de kwaliteit van de arbeid én van de werkplek verbeteren. Er wordt een gemeenschappelijke visie ontwikkeld over de wenselijke organisatiewaarden en het innovatief werkgedrag dat men met dit project wil bereiken. Vervolgens worden er twee zelfsturende cellen opgericht, namelijk de cel Wellness@Work, waarbij de beleving van de werknemers met betrekking tot 'werkbaarheid' en 'betrokkenheid' onder de loupe wordt genomen, en de cel Quality@Work, waarbinnen de klanttevredenheid en eventuele aandachtspunten worden in kaart gebracht. Het is de bedoeling dat de verbetervoorstellen van de cellen worden ingevoerd. In 2008 organiseerde de cel Quality@Work een bevraging bij de klanten van Memo. Tegelijk werd ook een werkbaarheidsmeting bij de medewerkers uitgevoerd door middel van een anonieme schriftelijke enquête. Daaruit blijkt dat de medewerkers het meest tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen, en vooral over de contacten tussen werknemers. Algemeen willen de medewerkers een betere interne communicatie (duidelijkheid omtrent verwachtingen en over de te behalen doelstellingen, meer aandacht voor waardering, meer informatie over de organisatie en doelstellingen, meer aandacht voor medezeggenschap en de mening van de medewerkers) en een betere afstemming werk/privé. Deze actiepunten zullen in de cel Wellness@Work worden besproken en omgezet worden in concrete verbetervoorstellen. In 2010 zullen de medewerkers een tweede maal worden bevraagd om na te gaan of de acties een positieve invloed hadden op de werkbaarheid.
- De VDAB Servicelijn liet in 2006 een enquête in verband met de tevredenheid van de medewerkers door een extern consultantbureau uitvoeren. Op basis van de resultaten (zie tabel hieronder) werden er een aantal wijzigingen doorgevoerd.

Tabel 5: Tevredenheid van de medewerkers van de VDAB Servicelijn (Enquête 2006)

Maar dan 25% ontevreden; meer dan 75%: tevreden	% Tevreden
Collega's	95%
Werkzekerheid	94%
Pc	90%
Duidelijkheid wat van u verwacht wordt	90%
Interne berichten	82%
Uw job	82%
Sos	81%
Intranet	81%
Fysieke belasting van de job	80%
Werkplaats	79%
Uw concrete taken	79%
Supervisors	77%
Dossiermanager	75%
Informatie op tijd	71%
Vakantieregeling	70%
Uurregeling / flexibiliteit	68%
Telefonie-infrastructuur	67%
Werkdruk	66%
Manager	63%
Feedback	63%
Samenwerking back office	62%
Mogelijkheden om bij te leren	57%
Pauze en ontspanning	53%
Variatie in het werk	53%
Erkenning voor uw werk	52%
Initiatief kunnen nemen	41%
Klimaatregeling	39%
Samenwerking regio's	36%
Ami	35%
Kansen op promotie	30%
Samenwerking werkwinkels	29%
Cms	24%
Algemene jobsatisfactie	65%

- Bij de ontwikkeling van de kennismanagementapplicatie die N-Allo invoerde werden alle mogelijke 'stakeholders' betrokken: klanten, agents, management en IT. Dit draagvlak is een vereiste om zeker te stellen dat de kennismanagementapplicatie en de daarbij behorende nieuwe processen geaccepteerd en gebruikt zullen worden. Alle betrokkenen hebben actief bijgedragen aan de inhoud en de vormgeving en dat heeft versterkend gewerkt op het uiteindelijke resultaat.[88]
- Bij Call-komen eenmaal per kwartaal enkele managemers en agenten in een meeting samen ter verbetering van bijvoorbeeld training, sales, enzvoort. Eenmaal per semester vindt er een feedbackmeeting plaats tussen medewerkers van Call-IT en medewerkers van de opdrachtgever om de onderlinge samenwerking tussen de front office en de back office te verbeteren. Call-IT informeert de medewerkers om de drie maanden in een communicatiemeeting over de algemene stand van zaken en organiseerde werkgroepen

[88] Van Melle, G., van Wel, P. en Claes, M. (2006). Turn-around bij N-Allo. In: Customer Contact Magazine, juni 2006.

met vertegenwoordigers van de verschillende teams rond de kwaliteit van het werk, de uurroosters en het verzuim. Verder worden er af en toe personeelsdrinks georganiseerd.

- In het kader van de filosofie van de "circle of success" van Belron, de multinationale specialist in autobeglazing, waartoe Carglass behoort, houdt Carglass tweejaarlijks een personeelstevredenheidsenquête. Daarnaast loopt binnen het callcenter van Carglass specifiek het "delight project" om tevreden en loyale medewerkers te bekomen. Er wordt bij de medewerkers gepolst wat het callcenter kan doen om aan de verwachtingen van de medewerkers tegemoet te komen. In 2008 had men al voor de derde keer de medewerkers bevraagd. Met werkgroepen onder begeleiding van de teamleiders probeert men te bekijken welke punten kunnen worden aangepakt. Het management en de werknemersafgevaardigden zijn tevreden over de feedback die uit deze bevragingen komt. Er is intussen een lijst opgesteld van ongeveer 100 actiepunten: bijvoorbeeld betere communicatie, positieve feedback geven bij de werkondersteuning in plaats van uitsluitend aandacht te besteden aan negatieve punten, kopie van het coachingsdocument ter beschikking stellen van de medewerkers, rondleidingen voor nieuwelingen; enz….

5.2. Institutionalisering van de sector

Verder is duidelijk dat de callcenterbranche hoe langer hoe meer institutionaliseert en steeds meer de kenmerken van een traditionele sector vertoont. Zowel binnen werkgevers- als werknemerskringen ontstaan specifieke entiteiten die de rol van vertegenwoordiger, belangenbehartiger op zich nemen. Een aantal callcenters heeft al enkele keren sociale verkiezingen achter de rug en heeft stappen gezet in het reguliere overleg tussen werkgever en werknemer. Er worden allerlei initiatieven genomen om opleidingsformules te ontwikkelen voor de job van callcenteroperator; een deel van de branche streeft naar collectieve arbeidsovereenkomsten tussen werkgevers en werknemers. Managers van callcenters uit verschillende bedrijfstakken identificeren zich sterker met hun callcentergemeenschap dan met hun respectievelijke bedrijfstakken. Ze ontmoeten elkaar geregeld op conferenties en workshops. Werknemersvertegenwoordigers pleiten voor een soort subsector binnen het paritaire comité 218, omdat in dit comité nog tal van andere activiteiten zijn vertegenwoordigd van autohandel tot reclamebureaus waar de callcenteractiviteiten weinig mee verwant zijn, en voor een collectieve arbeidsovereenkomst op subsectorniveau, onder meer om de concurrentie tussen de facilitaire callcenters in de hand te houden.

Met specifieke afspraken tussen bedrijfsleiding en werknemersafgevaardigden probeert men tevens het verloop en het verzuim te verminderen.

- Bij Call-IT werden er in de zomer van 2008 in de ondernemingsraad besprekingen gevoerd over de opvolging van de operatoren en het opvolgingssysteem van de leverancier. Het betreft zowel het meeluisteren en registreren van gesprekken als ook screen capturing of het registreren van de handelingen die de operator via het computerscherm verricht. De vakbonden vinden het belangrijk dat dit enkel zou gebeuren met het oog op de coaching van de medewerkers.

- SNT heeft sinds 2002 een interne bedrijfscao over de interne regels die van toepassing zijn naast het arbeidsreglement. Verder heeft het management een procedure rond monitoring met de werknemersafvaardiging afgesproken. Naast het beluisteren van gesprekken zou men ook overgaan tot screen capturing, het registreren van de handelingen die een operator verricht via het computerscherm. Er is ook een interimprocedure afgesproken waarbij de werknemersafgevaardigden samen met het management bekijken hoeveel interimkrachten per week binnenkomen en waarom ze uit dienst gaan.
- De werknemersafgevaardigden van N-Allo wijzen erop dat het bedrijf snel gegroeid is en dat intussen ook de geëigende overlegorganen zijn ontstaan en het overleg is gegroeid. Ze pleiten voor meer communicatie in functie van een betere dialoog tussen management en medewerkers en meer oor en oog voor de noden van de medewerkers. Verder kwamen de werknemersafgevaardigden van N-Allo met het management een aantal afspraken overeen omtrent meeluisteren en registreren van gesprekken met het oog op controle van de kwaliteit van de dienstverlening, training en coaching en periodieke evaluatie van de medewerkers. De afspraken maken deel uit van het arbeidsreglement. Bij N-Allo werd er een bedrijfscao afgesloten met onder meer de invoering van een syndicale premie, een verhoging van de maaltijdcheques en een versoepeling van het tijdskrediet. Bij N-Allo werken veel jongeren en vrouwen die vragende partij zijn voor een vlottere combinatie arbeid-gezin. Er werd ook een cao rond uitzendarbeid afgesloten. Met de cao is nu bepaald dat een nieuwe kandidaat uiterlijk na zes maanden uitzend- en proefcontract een vast contract krijgt. Verder werken de vakbonden mee aan de sectorale actiedagen van de vakbonden onder meer rond stress en monitoring die wordt gebruikt bij evaluaties. De vakbonden verwachten maatregelen zoals de uitbreiding van de korte pauzes, meer inspraak van het personeel in de vakantieregeling en meer afwisseling in de job.[89]

6. Integrale aanpak

Callcenters kunnen maatregelen nemen op diverse terreinen van organisatie- en personeelsbeleid om te proberen het verloop en verzuim te beïnvloeden. Het ene bedrijf pakt het ene terrein aan, het andere bedrijf een ander terrein. Vaak worden er maatregelen genomen op meerdere terreinen tegelijk.

Halverwege 2008 probeerde SITEL in Diegem het verloop- en verzuimbeleid vanuit een integrale invalshoek en een samenhangende visie te benaderen. Men was tot de conclusie gekomen dat een verbetering van de kostenefficiëntie wellicht nog het meest gediend was met acties om het groot verloop en verzuim en de bijhorende kosten te reduceren. Onder de noemer van 'Wellbeing project" lanceerde het management in het najaar van 2008 een plan om de problemen van verloop en verzuim op verschillende terreinen van organisatie- en personeelsbeleid tegelijk aan te pakken.

[89] ACV Vakbeweging, 25 april 2008, nr. 680, p.4-5.

Het integrale plan zoals het in het najaar van 2008 door SITEL werd opgevat, wordt hier beschreven zonder dat het in het kader van dit STV-onderzoek als best practice wordt voorgesteld. Delen van het plan zijn uitgevoerd, maar de verantwoordelijke manager heeft intussen het bedrijf verlaten. Het plan zal niet in zijn totaliteit worden uitgevoerd. Het bedrijf beklemtoont dat onder meer door middel van individuele gesprekken het well being van medewerkers wordt bekeken.

Het Well being-plan van SITEL (ontwerp van en situatie in najaar 2008)

Het bedrijf wil met het plan de volgende doelstellingen realiseren:

- het absenteïsme opvolgen,
- en de communicatie en de relatie tussen lijnmanagement en advisers verbeteren en zorgen voor betere 'people skills' en leidinggevende capaciteiten van het lijnmanagement,
- op die manier wil men de tevredenheid van de medewerkers verhogen zodat ze meer gemotiveerd zijn, ook om de regels te volgen,
- zodat dit een beter effect op de resultaten met zich meebrengt en het absenteïsme en het verloop vermindert.

Daarbij wil het bedrijf oog hebben voor het evenwicht tussen de belasting en de belastbaarheid van de medewerkers, met andere woorden de druk op de medewerkers en wat ze aankunnen. In de exitgesprekken die men voert met medewerkers die het bedrijf verlaten, geven deze werknemers aan dat ze teveel belast worden in vergelijking met wat ze aankunnen en dat dit een rol speelt bij verzuim en verloop. Er is dus sprake van een mogelijk onevenwicht tussen belasting en belastbaarheid, tussen zaken die de organisatie en het operations management kunnen beïnvloeden en tussen zaken die meer met de personeelskenmerken en het personeelsbeleid te maken hebben. Zowel bij teveel als te weinig werkdruk is er op een bepaald moment een risico dat een medewerker er de brui aan geeft en het bedrijf verlaat of zich ziek meldt.

Met betrekking tot verzuim wil het bedrijf zich niet concentreren op het 'witte', gerechtvaardigde verzuim, maar op het grijze verzuim waarbij medewerkers persoonlijk afwegen of ze thuis zullen blijven of niet en op het mogelijk frauduleuze zwarte verzuim.

Om een zicht te krijgen op de oorzaken van verloop en verzuim en tevreden- of ontevredenheid van medewerkers verzamelt het bedrijf informatie.

- Eenmaal per kwartaal houdt het bedrijf 'sharer opion meetings': vertegenwoordigers van groepen en departementen worden aan het woord gelaten over wat loopt en niet loopt.
- Tweemaal per jaar wordt er een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden.

- Eenmaal per kwartaal houden de HR-verantwoordelijke en de sitedirector 'town hall meetings' met het voltallige personeel. Ze krijgen informatie over de gang van zaken in het vorige kwartaal en wat er in het volgende kwartaal te verwachten is.
- Er wordt een systematische analyse van de exitinterviews verricht die het bedrijf voert met medewerkers die het bedrijf verlaten. Deze informatie wordt in realtime op het intranet bijgehouden.
- Verder heeft het management ook informatie verzameld bij andere SITEL-vestigingen, namelijk in Nederland, waar reeds vergelijkbaar onderzoek werd gevoerd.

Uit al deze informatie blijkt dat er vijf terreinen voor mogelijke ontevredenheid van de medewerkers zijn die aanleiding kunnen geven tot verzuim en verloop. Het zijn niet alleen 'dissatisfactiedrivers' maar tegelijk ook de 'satisfactiedrivers'. Ze kunnen een negatieve spiraal op gang brengen, maar ook aanleiding geven tot een positief verhaal. Volgens de verzamelde informatie spelen dezelfde drijfveren zowel voor verzuim als voor verloop.

- De werkinhoud, en meer bepaald de werkdruk
  De werkdruk en hoge vereisten op operationeel niveau spelen volgens het management van SITEL Diegem een rol bij het hoge verzuim en verloop. Operatoren kennen piekbelastingen met veel oproepen in wacht die ze toch allemaal kwaliteitsvol moeten beantwoorden.
- De werkvoorwaarden, zoals verloning & persoonlijke ontwikkeling
  - salaris
  - loopbaanmogelijkheden
  - interne mobiliteit
  - relevante en tijdige training
- De werkrelaties en de sociale ondersteuning,
  - zoals communicatie vanwege de directie en het direct leidinggevend personeel
    - overkoepelende en algemene doelstellingen
    - duidelijke visie
    - consistente, open en eerlijke benadering
    - regelmatig relevant bedrijfsnieuws

    De directie krijgt klachten over een tekort aan leidinggevende capaciteiten bij het lijnmanagement. Het bedrijf is ook sterk gegroeid, maar procedures en systemen werden onvoldoende aangepast, waardoor er niet altijd een even consistente en consequente aanpak is, wat bij medewerkers tot wrevel leidt.
  - zoals erkenning
    - vieren van grote en kleine successen
    - commitment to the people
    - team events
- De werkomgeving, met name facilities
  - parkeren
  - cafetaria, kwaliteit van het eten
  - voldoende meetings rooms
  - temperatuur
  - verzorgde toiletten, enzovoort.

De werkdruk blijkt de belangrijkste factor te zijn, de facilities de minst belangrijkste. De hoogste punten in het lijstje zijn echter wel de zaken die het moeilijkst te beïnvloeden zijn.

- Naar verluidt heeft het bedrijf al veel inspanningen gedaan en verbeteringen doorgevoerd op het vlak van facilities, zaken die voor het gehele bedrijf makkelijker te verbeteren zijn.
- Op de andere terreinen verschillen de inspanningen naargelang het project en vooral naargelang de aanpak en de grotere ervaring van het lijnmanagement. Het is het lijnmanagement dat al dan niet aandacht heeft voor zaken zoals de persoonlijke ontwikkeling en de erkenning van en de carrièremogelijkheden voor medewerkers.

Om alle verschillende terreinen zoveel mogelijk gelijktijdig te kunnen aanpakken, ontwikkelde het management van SITEL Diegem een plan waarin tal van acties, samen met de bijhorende doelstellingen, tijdslijnen en budgetten, vanuit vier invalshoeken zijn voorzien:

- acties op individueel niveau die erop gericht zijn de controle te verbeteren (korte termijn),
- acties op organisatieniveau die erop gericht zijn de controle te verbeteren (korte termijn),
- acties op individueel niveau die erop gericht zijn de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen (korte en middellange termijn),
- acties op organisatieniveau die erop gericht zijn de ontwikkeling van de organisatie te bevorderen (middellange en langere termijn).

Met acties gericht op de verbetering van de controle kan het bedrijf volgens het management relatief snel aan de slag. Acties die de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie op het oog hebben, zijn meer structureel van aard en kunnen maar op langere termijn worden ontwikkeld en werken. Het management geeft er zich rekenschap van dat de verleiding groot is om ‘een quick win’ na te streven, maar beseft ook dat het een averechts effect kan hebben als men enkel op de verbetering van de controle inzet en medewerkers terecht ziek zijn. De callcenter branche wordt geconfronteerd met de nood aan resultaten op korte termijn, maar moet ook op langere termijn leren denken. ‘Je kan calls niet stockeren in een magazijn als je niet onmiddellijk kan antwoorden. Als je de call niet beantwoordt, is de ‘revenu’ weg. Vanuit dit perspectief is alles korte termijn. Maar absenteïsme en retentie laten zich niet zomaar vatten in korte termijn denken. Het vergt een structurele aanpak en een andere manier van denken, bijna een cultuursverandering.’ Het is volgens het management ook belangrijk om kleinere stappen te zetten op diverse terreinen, want met één massale actie lost men het verloop en verzuim niet op.

Het plan omvat een reeks voorstellen en illustreert op welke terreinen maatregelen kunnen genomen worden. Een aantal is daarvan al in voege.

Verbetering van controle op verzuim met maatregelen op individueel niveau

- De medische controle door controledokters om het verzuim terug te dringen, bestaat sinds lange tijd in het bedrijf en zal als maatregel worden verder gezet.
- De HR-dienst wil in de toekomst meer geregeld feedback over de medische controles aan het eerstelijnsmanagement geven en hen stimuleren om meer gerichte controles aan te vragen. Medische controle is immers niet altijd de meest effectieve methode om verzuim tegen te gaan en vraagt soms meer inspanning en geld dan wat het oplevert. Als bijvoorbeeld bij 90% van de controles blijkt dat de gecontroleerde medewerkers niet vroeger terug moeten komen werken en dat ze na de controle niet significant minder ziek zijn, dan levert de medische controle niet zoveel op. Controle moet er vooral voor zorgen dat onterecht verzuim gestopt wordt.
- Verder wil men het operationeel management en de HR-verantwoordelijken meer onderzoek naar de oorzaak van verzuim laten doen en wil men medewerkers meer motiveren. De bedoeling is dat lijnmanagers en HR-verantwoordelijken gesprekken met de medewerkers voeren en dagelijks een template op intranet invullen op basis waarvan men naderhand kan analyseren wat er aan de hand is.
  - absenteïsme- of verzuimgesprekken met medewerkers die regelmatig of langdurig afwezig of ziek zijn, met name vanaf het moment dat een medewerker twee keer per maand en / of negen dagen per kwartaal afwezig is, zeker in het geval van niet geattesteerde afwezigheden,
  - korte welcome back gesprekken met langdurige zieken én personen die één dag afwezig zijn,
  - regelmatige werkevaluatiegesprekken met medewerkers waarin het absenteïsme van de betrokkenen ter sprake wordt gebracht.
- Na drie dagen ongewettigde afwezigheid is er sprake van werkverlating en kan een ontslagprocedure worden ingezet. Om de veelvuldige ongewettigde afwezigheden tegen te gaan en omdat sommige medewerkers erin slagen de wettelijke regels te omzeilen, bespreekt het bedrijf met de werknemersafgevaardigden aanpassingen van de ontslagprocedure om strenger te kunnen optreden.

Verbetering van controle op verzuim met maatregelen op organisatieniveau

- Het bedrijf stelt het griepvaccin gratis ter beschikking.
- SITEL voert ook acties tegen ongewenst overschrijdend gedrag (alcohol, drugs, ongewenst seksueel gedrag). Er worden met de werknemersafgevaardigden procedures vastgelegd over welke disciplinaire maatregelen op dit terrein mogelijk zijn.
- Vanaf oktober 2008 worden er wekelijkse rapporten gemaakt met informatie over het percentage ziekteverzuim en operationeel absenteïsme zoals klein verlet en onwettige afwezigheden, en worden er maandelijkse Bradford-rapporten op projectniveau opgesteld. De bedoeling is om het leidinggevend personeel bepaalde trends te leren herkennen en hen aan te moedigen om iets aan het verzuim te doen.
- Vanaf december lanceert SITEL Diegem een pilootproject waarbij 150 personen maandelijks aan een tevredenheidonderzoek deelnemen. Ze kunnen on line scores geven op stellingen zoals ‘ik werk nog graag bij SITEL’, ‘ik heb training kunnen volgen’, ‘ik heb

training nodig', enzovoort. De bedoeling is om later het hele bedrijf aan een maandelijkse Motivation, Environment and Development-survey (MED-survey) te laten deelnemen en te peilen naar motivatie en de tevredenheid over de omgeving, de relatie met de baas en de mogelijkheden tot ontwikkeling. De elementen die in de survey bevraagd worden, stemmen overeen met de ontevredenheidsdrivers die uit onderzoek bij SITEL Nederland naar boven kwamen. Deze elementen blijken als het ware te kunnen voorspellen of het verzuim of het verloop eventueel kan toenemen.

- Het bedrijf zal ook targets per teamniveau afspreken. De ontevredenheidsdrivers die ook samen hangen met people skills, moeten op teamniveau worden aangepakt. De operationele managers kunnen dan met de HR-verantwoordelijken bekijken wat de relevante doelstellingen zouden kunnen zijn, in het kader van een gecombineerde verantwoordelijkheid.
- Verder zullen de cijfergegevens worden gepubliceerd zodat de medewerkers zich meer bewust worden van het probleem van verzuim en verloop.

Acties gericht op de ontwikkeling op individueel niveau

- Het bedrijf maakt ook een personeelshandboek met de antwoorden op veel gestelde vragen en de regels voor het personeel. Omdat er een groot verloop is, komen steeds dezelfde vragen terug en worden de teammanagers telkens opnieuw nodeloos belast. Het handboek en de regels kunnen worden geraadpleegd op het intranet.
- Herbekijken van het inductieprogramma voor nieuwe kandidaten
  - Nieuwe kandidaten maken soms de initiële basistraining zelfs niet af. Het gaat meestal om uitzendkrachten. Het bedrijf wil dit percentage drastisch naar beneden brengen.
  - SITEL wil in kaart brengen hoe tevreden de nieuwe medewerkers zijn met de training die ze krijgen en wat de relevantie is van de trainingen, bijvoorbeeld voor de transfereerbare vaardigheden, waarvoor het bedrijf van CEVORA ook subsidies krijgt.
  - Het bedrijf wil een goed inductieprogramma voor nieuwelingen opstellen dat zeer nauw aanleunt bij wat er op de vloer moet gebeuren.
  - Verder zal men hen goed opvolgen eens ze op de vloer werken. Na één maand effectief werken volgt er vaak een kritiek moment en dan komen de people skills van het lijnmanagement op de proppen. Dan moet er ondersteuning worden voorzien voor medewerkers die het na een maand werken misschien lastig krijgen.
- Een voorstel is eveneens positieve aandacht te geven aan mensen die het goed doen. Er wordt gewerkt aan een systeem om positieve individuele incentives te geven aan medewerkers die langere tijd niet afwezig zijn, bijvoorbeeld een fruitkorf.
- Er zal meer aandacht besteed worden aan het aspect van persoonlijke ontwikkeling bij evaluaties. Lijnmanagers worden verplicht on line de ontwikkelingsbehoeften van de advisers of operatoren in te vullen bij de halfjaarlijkse interne evaluaties, die ondertekend moeten worden door de direct leidinggevenden en hun directe baas. De bedoeling is om de advisers een perspectief te bieden, zelfs al weet men dat een aantal medewerkers niet zo lang in het bedrijf zal blijven.
- Er wordt een soort ontwikkelingspad voor iedereen uitgestippeld, zodat voor de medewerkers duidelijk wordt welke training hij of zij nodig heeft en welke training hij of zij

kan verwachten. Daarbij wil men aandacht hebben voor training voor persoonlijke ontwikkeling voor advisers met betrekking tot transfereerbare vaardigheden, bijvoorbeeld excell leren gebruiken, bijvoorbeeld door middel van een training van CEVORA waarvoor het bedrijf ook subsidies krijgt. Het blijkt immers dat medewerkers die een training voor persoonlijke ontwikkeling aangeboden krijgen, geneigd zijn om drie tot zes maanden langer voor het bedrijf te werken.

- Er zijn maar weinig advisers die doorgroeien tot lijnmanagers. Het bedrijf overweegt om maandelijks development centers op te zetten voor medewerkers die voldoen aan bepaalde niet te strenge criteria. Zo kan er een talentenpool worden gecreëerd van intern talent met medewerkers die eventueel tot lijnmanager kunnen doorgroeien. Zelfs al worden deze personen geen teammanager dan hebben zij toch ervaring opgedaan met het development center en kregen ze de gelegenheid om hun competenties meer te ontplooien.

Acties gericht op de ontwikkeling op organisatieniveau

- Het bedrijf wil de werkdruk aanpakken door 'root cause analyses' uit te voeren en het HR- en lijnmanagement zullen samen verder acties definiëren. Het is een gestructureerde stapsgewijze techniek die zich richt op het vinden van de werkelijke achterliggende oorzaak van een probleem en hoe daarmee om te gaan.
  - De ratio's worden ook herbekeken. Er wordt nagegaan hoeveel leidinggevenden er nodig zijn per hoeveel advisers en wat een aanvaardbare productiviteitsgraad binnen een groep advisers is. Dit gegeven raakt aan de basis van een callcenter, de prijsmodellen die worden gehanteerd en de afspraken die met de opdrachtgevers worden gemaakt. Tussen oktober en december 2008 wordt dit bestudeerd door een speciale equipe van het Amerikaans moederconcern.
  - Contractafspraken bepalen mee hoe een callcenter kan worden georganiseerd. Het ziet er naar uit dat SITEL in de toekomst bij nieuwe onderhandelingen met nieuwe en bestaande opdrachtgevers zal proberen ook de ontwikkeling (learning en development) van medewerkers mee in rekening te brengen in de prijsmodellen. Het louter doornemen van materiaal dat opdrachtgevers meegeven, volstaat ook niet als training. Er moet voldoende in worden geïnvesteerd. Nu is dit dikwijls alleen een zaak en kost voor het callcenter. Als een callcenter op de duur alleen op kwantitatieve parameters in plaats van ook op kwalitatieve parameters werkt, raakt het in de problemen. Dan loopt men het risico dat het een spiraal naar beneden wordt. SITEL onderzoekt de link tussen de tevredenheid van de medewerkers, de tevredenheid van de klanten en de marge die het bedrijf draait om er een aantal tendensen in te kunnen vaststellen.
- De workforce planning, met name het inplannen van de werkkrachten, is een bedrijfkritisch proces, en moet meer rekening houden met eventuele afwezigheden van medewerkers, bijvoorbeeld omdat ze ziek zijn of op training zijn. De workforce planning moet beter worden afgestemd op de realiteit, zodat ook de workload kan verminderen. Als men zich bij de workforce planning baseert op het prijsmodel dat de sales afdeling met de opdrachtgever heeft afgesproken, dan wordt er geen rekening gehouden met eventuele crisissen en komt het bedrijf in de problemen.
- Rekrutering zal anders worden aangepakt. SITEL is voortdurend bezig met aanwervingen.
  - De cv's zullen beter worden gescreend.

- Het rekruteringsproces en de lijnmanagers zullen beter worden begeleid zodat meteen beter gekwalificeerde medewerkers worden geselecteerd dan wel dat men selecteert onder tijdsdruk en de rekruteringscriteria worden verlaagd.
- Nieuwe rekruteringssoftware is gekocht waarbij een aantal repetitieve administratieve taken geautomatiseerd worden zodat de HR-verantwoordelijken meer met de lijnmanagers kunnen praten om na te gaan of de aanwerving van nieuwe medewerkers wel de juiste oplossing wat men komt vragen.
- Er wordt een extra recruter aangeworven om de deadlines te kunnen halen en om op kortere termijn de werkdruk een beetje te verminderen.
- Er zullen ook andere doelgroepen op de arbeidsmarkt worden aangetrokken, bijvoorbeeld meer deeltijds werkenden (zoals jonge moeders of moeders in het algemeen en alleenstaande vaders in co-ouderschap), echtgenotes van ex-patriates die tot een bepaalde taalgroep behoren en wiens talenkennis voor het bedrijf nuttig is, jonge medewerkers uit 'generation Y' die vrijheid boven een vaste job verkiezen maar wel erg communicatief en handig met informatica zijn, enzovoort.

- Vanaf november 2008 start SITEL Diegem met vaardigheidstrainingen voor 95 lijnmanagers om te leren diverse soorten gesprekken te voeren met medewerkers: a) als iemand zich ziek meldt, b) als iemand langer afwezig is om het contact te onderhouden, c) het welcome back gesprek en d) het verzuimgesprek bij iemand die frequent of langdurig afwezig is en een patroon in het verzuimgedrag vertoont.
- Er wordt een meer gefaseerde training voor beginnende teammanagers van zes maanden voorzien: twee maanden op één project, twee maanden op een ander project, twee maanden op het uiteindelijke project. Voorheen ging men er al te snel van uit 'trainees' onmiddellijk als teammanager volledig inzetbaar zijn.
- Vanuit SITEL-Europa wordt er een trainingsprogramma gelanceerd om tegen het eind van 2008 ongeveer 70 teammanagers vier en een halve dag training op people skills te geven.
- Verder kunnen er afspraken over een flexibelere personeelsbezetting met het intern callcenter van een opdrachtgever worden gemaakt. De werkdruk op één dag kan erg verschillen. SITEL heeft voor sommige projecten vaak hoge pieken in de ochtend en 's avonds, maar veel minder op de middag. Als men enkel medewerkers inschakelt met voltijdse contracten, dan leidt dat tot een onderbezetting 's ochtends, een overbezetting 's middags en weer onderbezetting 's avonds. Er zou met de opdrachtgevers kunnen worden afgesproken dat SITEL meer medewerkers met deeltijdse contracten inschakelt op de piekmomenten in de ochtend en de avond en dat de opdrachtgever minder call volume doorstuurt op de middag, maar de oproepen op dat ogenblik vooral intern verwerkt. Het zijn opdrachtgevers die SITEL inzetten voor overflow oproepen of die in het kader van hun eigen risicospreiding meer specifieke projecten aan SITEL uitbesteden (bijvoorbeeld technische projecten, customer care, facturatie, enzovoort). Bij SITEL zouden deze afspraken kunnen inspelen op het probleem van verloop en verzuim en tegelijk zou het mogelijk zijn om andere doelgroepen op de arbeidsmarkt aan te trekken.
- Er wordt een verbetering van de interne communicatie nagestreefd naar aanleiding van vragen hieromtrent in de share your opinion meetings: bijvoorbeeld nieuwsbrieven voor het personeel vanwege het management, extra prikborden met en e-mail verzending van vacaturelijsten, enzovoort.
- Teamevents stimuleren:
  - Het bedrijf zorgt er voor dat er minstens eenmaal per maand een 'two seconds smile event' plaatsvindt. De bedoeling is om voor een aangenaam moment of een

moment van ontspanning te zorgen. Zo worden er aan het personeel samples uitgedeeld die men krijgt van allerlei bedrijven bijvoorbeeld een klein blikje cola of fanta van een nieuwe soort, een Nespresso-sample, charcuterie van de Weight Watchers, enzovoort. Daarmee krijgt men het absenteïsme niet naar beneden, maar het is wel even een verzetje.
    - Er is een carnavalevent waarbij tot en met de directie verkleed naar het werk komt. Er wordt een prijs gegeven voor de best verkleedde persoon en groep. De bedoeling is om de teamidentiteit te versterken.
    - Verder wordt de grote diversiteit in het personeel gewaardeerd. Mensen van verschillende origine mogen hun identiteit tonen, bijvoorbeeld met het serveren van Afrikaans eten, met dansers uit Brazilië, een paëlla-dag, enzovoort.
- Vanaf 2009 wordt er kinderopvang tijdens de schoolvakanties georganiseerd omdat is vastgesteld dat er een hoog verloop en verzuim is bij jonge moeders tussen 21 en 24 jaar.
- Er wordt ook gestreefd naar een herziening van de procedure voor het goedkeuren van vakantie (snipperdagen, één week, twee weken, groot verlof, voorkeursregels voor mensen met kinderen, schoolvakanties, enzovoort). Bij een groot verloop is er een risico dat teammanagers verlof voor de medewerkers minder gemakkelijk goedkeuren en dat de veer breekt, terwijl zij het af en toe eens nodig hebben om er eens uit te zijn en de batterijen terug te kunnen opladen. Deze procedure zal duidelijker worden uitgewerkt.
- Verder wil het bedrijf de facilities opvolgen, zoals de air conditioning en de catering. Zo wil men aandacht besteden aan de catering, die verzorgd wordt door een externe partner. Bij 32 verschillende nationaliteiten en verschillende geloofsovertuigingen wordt er regelmatig gevraagd naar speciale maaltijden.
- Er wordt ook gekeken naar het mogelijk terugschroeven van openingsuren indien nodig, zeker als het moeilijk is om medewerkers te vinden voor deze openingsuren. In één project werden de openingsuren al met één uur gereduceerd. Dit wordt ook besproken met de opdrachtgevers. Het bedrijf moet immers de gevraagde kwantiteit en kwaliteit kunnen blijven leveren.

De directie beklemtoont de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van directie, HR-verantwoordelijken, callcenter managers, operationeel managers en lijnmanagers om het plan te verwezenlijken en probeert de betrokkenheid en het ‘ownerhship’ van de diverse betrokken partijen voor de verschillende acties te stimuleren. De bedoeling is dat de voorstellen van het plan verder worden bestudeerd, becijferd en concreet uitgewerkt in werkgroepen met operations managers, HR-verantwoordelijken, de preventieadviseur en vertegenwoordigers van de werknemersafgevaardigden.

Het plan werd in het najaar 2008 voorgelegd aan het operationeel management en de lijnmanagers. Zij vroegen concrete aanwijzingen over tijdslijnen, budgetten en verantwoordelijkheden en een duidelijk engagement van de bedrijfsleiding om het plan zoveel mogelijk te realiseren en de vicieuze cirkel te doorbreken. Zij worden direct geconfronteerd met de problemen van verzuim en verloop op de vloer, maar voelen zich door het grote verloop en de grote toeloop van telkens nieuwe medewerkers verplicht om vaak directief op te

treden waardoor medewerkers, die zich betutteld voelen, precies geneigd zijn om het bedrijf snel te verlaten.

De bespreking van het plan staat ook op de agenda van de besprekingen met de werknemersafgevaardigden. De werknemersafgevaardigden van hun kant onderstrepen het belang van concrete investeringen en stappen in het kader van dit plan. Ze pleiten voor een tijdelijke overstaffing om de problemen van verloop en verzuim tijdens de invoering van de plannen niet te vergroten.

Hoofdstuk 4
Besluit

De VDAB beschouwt de job van callcenteroperator als een knelpuntberoep. In vergelijking met andere beroepen raken de vacatures voor callcenteroperator moeilijk ingevuld. De ongunstige arbeidsomstandigheden zijn volgens de VDAB de belangrijkste reden voor het knelpuntkarakter van het beroep. Een aantal specifieke kenmerken van het beroep zoals stress, avondwerk, deeltijds werk en de lage verloning zorgen volgens de VDAB voor de geringe aantrekkingskracht van het beroep. Nochtans wordt er zelden een diploma of ervaring gevraagd om als callcentermedewerker aan de slag te gaan. De taakinhoud en arbeidsomstandigheden en een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden spelen dus een rol.

Gelijkaardige elementen spelen een rol bij het hoge verloop en verzuim bij inhouse en facilitaire callcenters. Hoewel uit onderzoek gebleken is dat callcenters toch een behoorlijk percentage vaste medewerkers en uitzendkrachten zelf laten vertrekken, blijven het relatief hoge vrijwillige verloop van vaste medewerkers en uitzendkrachten, vooral bij facilitaire callcenters, en het hoge verzuim zorgen baren. Een hoog vrijwillig verloop en hoog verzuim brengen hoge ongewenste kosten met zich mee.

Factoren die een invloed hebben op verloop en verzuim zijn karakteristieken van de werknemer (leeftijd, opleidingsniveau, geslacht, anciënniteit en gezinsverantwoordelijkheden) en externe condities zoals de werkloosheidsgraad, maar ook de aard van de job (jobzekerheid, variatie, autonomie, stress, jobtevredenheid) en de aard van de organisatie (leiderschap, loon, voordelen en huidige prestatiebeoordeling). Met andere woorden callcenters kunnen proberen de samenstelling van het personeel te beïnvloeden door selectie en werving, maar kunnen ook sleutelen aan de bedrijfs- en werkorganisatie en het personeelsbeleid.

Aan de hand van onderzoek in twaalf inhouse en facilitaire callcenters bekeken we welke elementen van de bedrijfsorganisatie, de werkorganisatie en het personeelsbeleid misschien een rol kunnen spelen bij het verminderen van vrijwillig verloop en verzuim. Meestal vinden we hiervoor bepaalde aanwijzingen. Het zijn vaak elementen waarvan de directe invloed niet altijd exact kan worden aangetoond.

Er wordt gesteld dat callcenters naar value centers evolueren waarbij het contact met en de wensen van de klant meer centraal staan. De afstemming met de andere diensten voor een inhouse callcenter wordt belangrijker, maar ook de klantenrelatie tussen een facilitair callcenter en de opdrachtgevers. Men spreekt van een herpositionering van callcenters waarbij

de manieren waarop een callcenter zowel voor de eigen interne organisatie als voor een externe opdrachtgever meerwaarde kan toevoegen, meer in de verf worden gezet. Verder proberen callcenters meer te mikken op langlopende projecten en op dienstverlening, waardoor er een grotere binding met opdrachtgevers kan ontstaan en de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten en de werkzekerheid meer gegarandeerd kunnen worden. De opwaardering van callcenters en de meer klantgerichte en langduriger band met opdrachtgevers kan misschien een opwaardering van de job van callcenter operator met zich meebrengen, de job aantrekkelijker maken, gunstiger arbeidsomstandigheden en een interessante jobinhoud creëren, de motivatie en betrokkenheid van medewerkers verhogen en het vrijwillig verloop en verzuim verminderen.

De andere klemtonen in de bedrijfsorganisatie beletten echter niet dat de werkorganisatie vaak nog erg bureaucratisch is opgevat met een sterke arbeidsdeling en een zeer ver doorgedreven toepassing van technologische applicaties die een vergaande controle van het werk toelaten. Door het kortcyclisch en sterk gecontroleerd werk en de intensieve interactie met klanten is de job van callcenteroperator vaak zwaarder dan buitenstaanders denken. Toch wordt ook aan de werkorganisatie gesleuteld in de hoop vrijwillig verloop en verzuim te verminderen. Zo wordt naast de opvolging van de productiviteit stilaan meer aandacht besteed aan een grotere klantgerichtheid en de kwaliteit van de belwerkzaamheden en van de andere contactcenterdiensten. Het zwakt de strakke controle op kwantitatieve parameters af en creëert meer ruimte voor de eigen inbreng van operatoren. Bovendien probeert men meer jobvariatie te creëren zodat de eentonigheid van het werk wordt onderbroken en beperkte regelmogelijkheden te verhogen. Verder stelt men teamwerk centraal zodat medewerkers zich met de groep of het project identificeren en beklemtoont men meer de ondersteunende rol van de hiërarchie en de stafomkadering. De controle en sturing vanuit de technologie vermindert niet, maar wordt aangevuld met instrumenten (andere systemen dan scripting en kennismanagementsystemen) die operators meer naar eigen inschatting kunnen gebruiken en ook weer een grotere inbreng van operators mogelijk maken.

Omdat er zelden diplomavereisten en ervaring wordt gevraagd om als callcenteroperator te werken, biedt de branche doorgaans kansen voor een zeer divers publiek op de arbeidsmarkt. Vaak werken er vooral jongere kortgeschoolde vrouwen. Omdat de callcenters het toch moeilijk hebben om voldoende bekwame medewerkers aan te trekken en te behouden, zoeken sommige callcenters naar specifieke groepen werknemers met specifieke competenties zoals een bepaalde talenkennis of werknemers die bijvoorbeeld elders minder kans maken om er zeker van te zijn dat ze deze werknemers voor langere tijd aan het bedrijf kunnen binden. Daarnaast worden professionelere wervings- en selectiemethoden uitgedokterd en wordt een periode van kennismaking gehanteerd (uitzendarbeid, individuele beroepsopleiding, stageplaatsen) om de mogelijke retentie van de medewerkers te verhogen.

Omdat de callcentermedewerkers de kennis 'on the job' verwerven zijn de basisopleiding en eventuele bijkomende opleidingsmogelijkheden van groot belang. Sommige callcenters kiezen voor een grotere doelgerichtheid van opleidingen en meer ondersteunende methoden. Zo wordt de basisopleiding meer modulair opgevat, krijgen de nieuwe kandidaten live coaching van het trainingsdepartement en worden er voor bijkomende opleiding meer directe methoden gebruikt, zoals workshops, en zelfstudie onder de vorm van e-learning.

Wat de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden betreft, zien we de volgende trends. Aandacht voor ergonomie en faciliteiten was van in het begin één van de eerste prioriteiten van callcenters in hun personeelsbeleid. Andere zaken zijn intussen meer op de voorgrond getreden, maar ergonomie en een aangename werkomgeving en werksfeer zijn nog steeds belangrijk.
De strakke opvolging en monitoring van prestaties verdwijnt niet, integendeel, maar er zijn wel pogingen om via evaluatiegesprekken en monitoringesprekken medewerkers meer bij de prestatiesturing te betrekken. De strakke roosterplanning verdwijnt ook niet, ook alweer integendeel, planningsprogramma's worden alsmaar belangrijker, maar daarnaast probeert men meer rekening te houden met de behoefte van medewerkers aan tussentijdse onderbrekingen van het strakke werktempo en aan mogelijkheden om werk en privé beter op elkaar af te stemmen.
Hoe het met de vaak minder gunstige basisloonvoorwaarden voor callcentermedewerkers in de toekomst zal verlopen, is niet erg duidelijk. Naast het basisloon proberen sommige bedrijven medewerkers met extra's zoals bonussen, extra legale voordelen en incentives te motiveren. Misschien zal het basisloon verhogen als de callcenterfunctie van inhouse en facilitaire callcenters en de callcenteroperatorjob in het geheel van de bedrijfsactiviteiten meer worden gewaardeerd. Maar de grote vraag vooralsnog is hoe men de Europese richtlijn zal toepassen waarbij loon niet meer aan leeftijd kan gekoppeld zijn. Zal dit een deur openen voor competentiegericht verlonen?
In ieder geval zijn de doorgroeimogelijkheden van callcenter operators in verschillende callcenters al meer op competentieverwerving georiënteerd, voor een deel als compensatie voor de beperkte hiërarchische doorgroeimogelijkheden voor operators en maar ook omdat het de interne mobiliteit en flexibiliteit in callcenters verhoogt.
Verder besteden sommige callcenters doelbewust aandacht aan verzuim en verloop. Ze zetten specifieke methoden in om meer zicht te krijgen op de omvang en de oorzaken van verzuim en verloop en om de problemen meer onder controle te krijgen: verzuimgesprekken, exitgesprekken en systemen om aanwezigheid positief te waarderen.
Tot slot mikken sommige callcenters op een grotere betrokkenheid van medewerkers met meetings en werknemerstevredenheidsonderzoek. Verder evolueert de sector, meer bepaald met de facilitaire callcenters, steeds meer naar een traditionele sector en krijgt het reguliere overleg tussen werkgever en werknemersvertegenwoordigers in grotere facilitaire callcenters

steeds meer vorm met de installatie van de geëigende overlegorganen en het afsluiten van bedrijfscao's en procedures rond monitoring.

Samengevat zien we bij de inhouse en facilitaire callcenters zaken bewegen waarvan men kan verwachten dat ze een gunstig effect zouden kunnen hebben op de motivatie van medewerkers en op het verloop en verzuim. Het zijn vaak elementen waarvan de directe invloed niet altijd exact kan worden aangetoond. Sommige bedrijven stellen dat bepaalde maatregelen wel degelijk een effect hadden. Het onderzoek geeft geen uitsluitsel over welke maatregelen een gunstig effect hebben om werknemers aan te trekken en te behouden en het verzuim te verminderen en of bepaalde maatregelen wel altijd zo gemakkelijk toe te passen zijn. Voor een echte evaluatie van de resultaten van de vermelde maatregelen is verder en meer longitudinaal onderzoek nodig.

- Oplossingen op het vlak van werkorganisatie en technologie die in meer dan 10 callcenters worden vermeld, zijn:
  - Klemtoon op dienstverlening (1 bedrijf stelt dat de overschakeling van outbound naar hoofdzakelijk inbound telefonie effectief impact had op verloop en verzuim)
  - Meer aandacht voor kwaliteit
  - Jobvariatie en regelmogelijkheden
  - Werken in teams: identificatie met taak of opdrachtgever

  Andere oplossingen die op deze terreinen worden vermeld, zijn:
  - Nauwere band met de opdrachtgever en meer continuïteit in activiteiten
  - Langlopende opdrachten
  - Meer ondersteuning door de hiërarchie
  - Minder strakke werkprocedures (scripting) en kennismagament
  - Uitzendarbeid: voor het opvangen van pieken en werkdruk voor vaste medewerkers
- Oplossingen op het vlak van toeleiding en opleiding die in 10 callcenters worden vermeld, zijn:
  - Klemtoon op competenties (1 bedrijf stelt dat dit effectief de rekrutering van nieuwe medewerkers vergemakkelijkte)
  - Kansen voor kansengroepen (1 bedrijf mikt bij de rekrutering enkel op deze medewerkers) en werknemers met specifieke kwalificaties
  - Periode van uitzendarbeid als kennismaking (1 bedrijf stelt dat medewerkers die daarna een vast contract krijgen, minder snel afhaken)

  Andere oplossingen die op deze terreinen worden vermeld, zijn:
  - Meer gerichte methoden voor werving & selectie en uitgebreide testen (1 bedrijf stelt dat deze andere aanpak effectief ervoor zorgde dat nieuwe kandidaten minder snel in de eerste maanden afhaakten)
  - Kortere modulaire basisopleiding en live coaching
  - Bijkomende opleiding: workshops en e-learning
- Oplossingen op het vlak van arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen die in meer dan 5 callcenters worden vermeld, zijn:
  - Flexibiliteit met afwijkende werktijden en voorkeur van personeel
  - Extra's bij loonvoorwaarden (huisbarema, bonussen, incentives, extralegale voordelen,…)

- Doorgroeimogelijkheden in skills
- Betrokkenheid van personeel: meetings, enquêtes, enzovoort

Andere oplossingen die op deze terreinen worden vermeld, zijn:

- Ergonomie en faciliteiten
- Opvolging van verloop en verzuim en beloning van aanwezigheid (1 bedrijf stelt dat de beloning van aanwezigheid effectief impact had op verzuim)
- Afspraken over uitzendarbeid of monitoring

Deze evoluties lijken op een intensifiëring van callcenteractiviteiten en callcenterjobs lijken te wijzen. De grotere klantgerichtheid gaat gepaard met een grotere verantwoordelijkheid en het meer doordacht en intensief inzetten van middelen en mensen. Het ziet er ook naar uit dat dit de jobvereisten voor callcentermedewerkers zou kunnen verhogen en hun profiel zou kunnen opgewaardeerd worden. Bij de VDAB stelde men al vast dat de callcenters zowel voor callcentermedewerkers als voor supervisors op zoek zijn naar meer gekwalificeerde werknemers. Wat dat zal betekenen voor de aanwezige minder gekwalificeerde werknemers en kansengroepen, is niet duidelijk. Misschien zullen ook zij zich moeten upgraden binnen de onderneming door opleiding en coaching. Ontstaat er op termijn een eigen soort beroepsgroep: de “klantenspecialist”? Dat er meer opleidingen voor callcenteroperator ontstaan en een systeem van ervaringsbewijzen in het leven wordt geroepen, kan wijzen op een toenemende professionalisering van de functie. Of meer gekwalificeerde medewerkers die tegelijkertijd een grotere rol toebedeeld krijgen een lager verloop en verzuim zullen laten optekenen, zal de toekomst moeten uitwijzen. Misschien ontstaan dan weer andere specifieke problemen die tot een specifiek verloop- en verzuimpatroon aanleiding kunnen geven.

Het ziet er wel naar uit dat de geschetste evoluties nog een grotere variatie in het landschap van de callcenters zal teweegbrengen naargelang de klemtonen die in bedrijfs- en werkorganisatie en personeelsbeleid zullen leggen.

Referentielijst

Bouwer E. (2005). *Callcenter Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen*.

Nationaal Contact Center Benchmark Platform (2008). *National Contact Center Benchmark Onderzoek 2008.* MarketResponse, Leusden.

SD Worx (2006). *Kortstondig ziekteverzuim swingt de pan uit.* Website bericht van 09/03/2006.

SD Worx (2009). *Verzuimrapport 2008. Benchmark & aanpak.*

Securex (2008). *Het personeelsverloop in België in 2007.*

Vanderhaeghe, S. (2001). *Call centers.* SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Informatiedossier.

Vanderhaeghe, S. (2001). *Hallo. Werken in het call center.* SERV / STV-Innovatie & Arbeid. Brochure.

VDAB (2007). *Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2006. Deel 1*. Brussel, VDAB.

VDAB (2008). *Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1*. Brussel, VDAB.

Witham, R. (2008). *Workshop "Retention of talent".* Georganiseerd door Contactcentres.be op 12 maart 2008.

Lijst met tabellen

Tabel 1: Percentage callcenters dat tamelijke / zeer moeilijke rekrutering van agenten meldt 18
Tabel 2 Knelpuntberoepen volgens de VDAB met knelpunten wegens ongunstige arbeidsomstandigheden in 2007 19
Tabel 3 Gevraagd studieniveau en gevraagde ervaring bij vacatures voor medewerker callcenter door de VDAB ontvangen in NECzI 20
Tabel 4 Indeling bestudeerde callcenters 27
Tabel 5: Tevredenheid van de medewerkers van de VDAB Servicelijn (Enquête 2006) 103

Bijlage 1: Informatienota voor de Werkgroep Arbeidsmarktbeleid

Als bijlage wordt een informatienota “Callcenteroperators en andere knelpuntberoepen: bevindingen uit het onderzoek naar retentie- en verzuimbeleid in call centers” toegevoegd.

Deze informatienota werd op 2 april 2009 voorgelegd aan de Werkgroep Arbeidsmarktbeleid van de SERV met het oog op mogelijke reflectie omtrent de aanpak van andere knelpuntberoepen naar aanleiding van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek rond callcenters.

De belangrijkste bemerkingen van de sociale partners in deze werkgroep bij deze nota zijn de volgende:

- Het is niet eenvoudig om lessen te trekken uit deze bevindingen voor de aanpak van andere knelpuntberoepen, ondermeer omdat er zoveel verschillende soorten knelpuntberoepen bestaan. Het ziet ernaar uit dat bij de aanpak van een knelpuntberoep dient rekening gehouden te worden met de specificiteit van een sector, het betrokken bedrijf, de bewuste taakopdrachten en de mogelijke relaties met externe opdrachtgevers.
- Het onderzoek rond het knelpuntberoep van callcenteroperator geeft geen uitsluitsel over welke maatregelen een gunstig effect hebben om werknemers aan te trekken en te behouden en het verzuim te verminderen. Daarvoor is verder en meer longitudinaal onderzoek nodig.
- Om te bekijken welke maatregelen voor welke knelpuntberoepen van toepassing kunnen zijn, zou er onderzoek dienen plaats te vinden naar meerdere, verschillende knelpuntberoepen.

Brussel, maart 2009

Informatienota

Informatienota voor de Werkgroep Arbeidsmarktbeleid

Callcenteroperators en andere knelpuntberoepen:
bevindingen uit het onderzoek naar retentie- en verzuimbeleid in call centers.

27/03/2009

Leen Baisier

Inhoud

1. Knelpuntberoepen in Vlaanderen 121
2. Callcenteroperator als knelpuntberoep 17
3. Bevindingen uit het onderzoek naar retentie- en verzuimbeleid in callcenters: mogelijke elementen van reflectie voor de benadering van andere knelpuntberoepen 133

1. Knelpuntberoepen in Vlaanderen

"Economisch gezien was 2007 een goed jaar. Met een groei van het Bruto Binnenlands Product (BBP) van 2,4% presteerde de Vlaamse economie beduidend beter dan in de zwakke jaren na de economische terugval in 2001."[90] "De Vlaamse arbeidsmarkt werd in 2007 gekenmerkt door krapte. De Vlaamse arbeidsreserve bevond zich in 2007 opnieuw bijna op het niveau van het voorjaar van 2001 en het aantal vacatures piekte."[91] Wat de impact is van de crisis die zich intussen tegen het eind van 2008 aandiende, is voorlopig nog niet helemaal duidelijk in de cijfers.

De VDAB telde in 2007 in totaal 1.282.373 gepubliceerde vacatures, een absoluut record.[92] Dit hoge cijfer is niet alleen te wijten aan de hoge conjunctuur. Zo maken werkgevers en vooral uitzendbedrijven meer gebruik van de door de VDAB ontwikkelde automatische systemen om vacatures te melden en via het internet uit te wisselen. Bedrijven schakelen ook steeds meer wervingskanalen in zoals de VDAB, uitzenddiensten, selectie- en wervingskantoren, jobadvertentiebladen en jobsites, waardoor vacatures meermaals in de VDAB-vacaturedatabank terechtkomen en dubbeltellingen onvermijdelijk zijn. De totaalcijfers bevatten ook cijfers van overgenomen databanken met vacatures van buiten Vlaanderen, met ook weer dubbeltellingen als gevolg.[93]

Om de dubbeltellingen zoveel mogelijk te vermijden en de vergelijkbaarheid van de cijfers doorheen de tijd te garanderen gebruikt de VDAB het Normaal Economisch Circuit zonder Interimopdrachten (NECzI) als observatiebasis. In 2007 ontving de VDAB voor dit circuit 281.661 jobs. Ook dit is een record. [94] Het aantal lag 23% hoger dan in 2006. [95] Van de 140.714 vacatures beheerd door de VDAB werd er 82,9% ingevuld.[96] Enkel voor de VDAB afgehandelde vacatures is geweten of ze ingevuld werden of niet en hoelang het duurde voor ze werden ingevuld of geannuleerd. Slechts 3,8% van de vacatures werd geannuleerd omwille van een gebrek aan geschikte kandidaten. De andere annuleringen hebben te maken met situaties zoals het uitblijven van een verwachte bestelling, interne reorganisaties of vergissingen van de werkgever of de consulent bij het ingeven van de vacature.[97] In 2008 ontving de VDAB 269.122 jobs in het NECzI. Van de 125.304 jobs in 2008 beheerd door de VDAB werd er 80,5% ingevuld.[98]

90 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.7.
91 Idem, p.9.
92 Idem, p.7.
93 Idem, p.7-8.
94 Idem, p.8.
95 Idem, p.71.
96 Informatie van Paul Poels, Adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
97 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.8.
98 Informatie van Paul Poels, Adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.

Er was in 2007 ook een duidelijke toename van het aantal vacatures in knelpuntberoepen. De knelpuntberoepen in 2007 waren goed voor 50,2% (141.471) van het aantal ontvangen vacatures NECzI tegenover 44,4% in 2006.[99] Er stonden ook meer beroepen op de lijst van knelpuntberoepen: 234 individuele knelpuntberoepen op het eind van 2007 tegenover 193 op het eind van 2006. [100] [101] De 234 knelpuntberoepen in 2007 werden onderverdeeld in 95 beroepenclusters om een knelpuntenlijst en een vacatureanalyse te maken die overzichtelijk en eenvoudig te hanteren is. In 2008 daalde het aantal knelpuntberoepen tot 204, verdeeld over 84 beroepenclusters. De recessie kortte de lijst voor 2008 in, maar minder dan verwacht. De effecten van de crisis manifesteerden zich pas in het vierde kwartaal. De arbeidsmarkt reageert meestal met twee tot drie kwartalen vertraging op een conjuncturele ommekeer.[102]

Een knelpuntberoep is een beroep waarvan de vacatures moeilijker kunnen worden ingevuld dan voor andere beroepen. Sinds 2005 hanteert de VDAB de volgende criteria:[103] [104]

- Het aantal afgehandelde vacatures in Vlaanderen voor dit beroep is groter dan 9.
- Het vervullingspercentage voor dit beroep is kleiner dan het vervullingspercentage voor het totaal van de vaste circuits (contract van onbepaalde duur of van lange duur) (<82,5% in 2007 en 79,6% in 2008 voor Vlaanderen).
- De mediaan van de vervullingstijd van het beroep is groter dan de mediaan van de vervullingstijd voor de vaste circuits (contract van onbepaalde duur of van lange duur) (>42 dagen in 2007 en >43 dagen in 2008 voor Vlaanderen).
- Of: de mediaan van de looptijd van het beroep is groter dan de mediaan van de looptijd voor de vaste circuits (contract van onbepaalde duur of van lange duur) (>42 dagen in 2007 en >53 dagen in 2008 voor Vlaanderen).

De hierboven gebruikte begrippen worden als volgt gedefinieerd:[105]

- “Het vervullingspercentage is de verhouding tussen het totaal aantal vervulde werkaanbiedingen en het totaal aantal afgehandelde werkaanbiedingen.
- De vervullingstijd is gelijk aan de periode die verloopt tussen het bekend maken van de vacature en de plaatsing van de kandidaat.
- De looptijd is gelijk aan de periode die verloopt tussen het bekend maken van de vacature en de plaatsing van de kandidaat of de periode tussen het bekend maken van de vacature en het moment dat de vacature geannuleerd wordt.”

99 Idem, p.13.
100 Ibidem.
101 VDAB (2007). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2006. Deel 1, p.15.
102 Website VDAB, 20 april 2009.
103 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.75.
104 Informatie over de gegevens voor 2007 en 2008 van Paul Poels, adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
105 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.75.

De uiteindelijke lijst van knelpuntberoepen wordt bepaald via de raadpleging van arbeidsmarktspecialisten die beroepen kunnen toevoegen of weglaten mits zij daarvoor de nodige argumentatie kunnen aanbrengen.[106]

Een knelpunt voor een beroep mag echter niet worden gelijkgesteld aan een tekort aan arbeidskrachten met juiste kwalificaties. Het kan ook zijn dat de beschikbare groep voldoende groot is, maar dat het aandeel dat zich effectief aanbiedt, kleiner is dan de vraag bijvoorbeeld ten gevolge van ongunstige arbeidsomstandigheden. Voor één knelpuntberoep kunnen er verschillende knelpuntvacatures zijn: een reeks vacatures die niet gemakkelijk ingevuld kan worden.

Het aandeel knelpunten in het aantal afgehandelde jobs ligt in 2007 op 59,1% tegenover 52,7% in 2006. [107]

Het knelpuntkarakter van een beroep kan volgens de VDAB veroorzaakt worden door

- "een kwantitatief tekort aan arbeidskrachten:
  - het beroep wordt niet meer aangeleerd;
  - er is te weinig uitstroom uit bepaalde studierichtingen;
  - de deeltijds werkenden zijn niet beschikbaar voor een voltijdse job.
- een kwalitatief tekort aan arbeidskrachten:
  - er zijn voldoende werkzoekenden, maar er is een tekort aan vakbekwame mensen;
  - er zijn voldoende werkzoekenden, maar er is een tekort aan mensen met ervaring of met bijkomende specifieke kennis (bv. van bepaalde technieken of machines) of met bepaalde eigenschappen (bv. kennis techniek + commerciële vaardigheden, zelfstandig kunnen werken, nauwgezet kunnen werken, leiding kunnen geven, communicatieve vaardigheden).
- de werkomstandigheden:
  - laag loon, ongezond of zwaar werk, veel stress, ongunstige tijdsregeling (weekendwerk, avondwerk, deeltijds werk of gesplitste diensten);
  - statuut van zelfstandige." [108]

[106] Ibidem.
[107] VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.13.
[108] Ibidem.

2. Callcenteroperator als knelpuntberoep

Callcenters of contactcenters horen tot de snelst groeiende ICT-dienstverlening in Vlaanderen. De werkgelegenheid in de inhouse callcenters, geïntegreerd in een onderneming, en de externe facilitaire centers wordt op ongeveer 60.000 personen geschat. Tussen 2004 en 2007 zou het aantal werknemers betrokken bij callcenteractiviteiten zijn verdubbeld.

Toch kampen de callcenteractiviteiten met een aantal problemen. De job van callcentermedewerker is volgens de VDAB een knelpuntberoep. In vergelijking met andere beroepen raken de vacatures moeilijk ingevuld: het invullingspercentage ligt lager dan gemiddeld voor andere beroepen en de mediaan van de vervullingstijd is groter dan voor de andere beroepen.[109]

- De VDAB ontving in 2007 in totaal 281.661 vacatures in het NECzI. Van de 140.714 vacatures beheerd door de VDAB werd er 82,9% ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd is >42 dagen om deze vacatures in te vullen. In 2007 ontving de VDAB 2.332 vacatures in het NECzI, dus zonder uitzendopdrachten voor het beroep van callcentermedewerker. Daarvan werden er 601 vacatures beheerd door de VDAB. 76% van deze vacatures werden ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd voor deze vacatures is >62 dagen.
- De VDAB ontving in 2008 in totaal 269.122 vacatures in het NECzI. Van de 125.304 vacatures beheerd door de VDAB werden er 79,6% ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd is >43 dagen. In 2008 ontving de VDAB 2.342 vacatures ontvangen in het NECzI, dus zonder uitzendopdrachten voor het beroep van callcentermedewerker. Daarvan werden er 708 vacatures beheerd door de VDAB. 75,9% van deze vacatures werden ingevuld. De mediaan van de vervullingstijd is >55 dagen.

Callcentermedewerkers kennen ook een groot verloop. Het Nederlands Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek 2008 meldt 25% verloop bij inhouse callcenters (10% op initiatief van het callcenter en 15% op initiatief van de medewerkers) en 55% verloop bij facilitaire callcenters (21% op initiatief van het callcenter en 34% op initiatief van de medewerkers).[110]

Bij callcentermedewerkers stelt SD Worx in 2005 ook een hoog ziekteverzuim vast, namelijk 5,45% tegenover 2,25% voor alle Belgische werknemers wat betreft kortstondig ziekteverzuim (minder dan een maand).[111]

[109] Informatie van Paul Poels, Adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
[110] Nationaal Contact Center Benchmark Platform (2008), Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek 2008. Rapport, MarketResponse Leusden, p. 14.
[111] SD Worx, Kortstondig ziekteverzuim swingt de pan uit. Website bericht van 09/03/2006.

Andere knelpuntberoepen met een groot verloop zoals bij callcenteroperator (bedienden onthaal en communicatie of callcentermedewerker) zijn in 2006 volgens de VDAB de volgende beroepen:[112]

- Bedienden transport (kantoorexpediteur, hulpkantoorexpediteur, kaaiexpediteur, waterklerk, dispatcher-transportplanner, manifestbediende, expeditiebediende-transport)
- Gekwalificeerd verzorgend personeel (gekwalificeerd verzorgende, kinderverzorgster)
- Administratief bedienden (commercieel bediende, technisch-administratief bediende, bediende planning en logistiek, bediende kostprijsberekening)
- Keukenpersoneel (keukenverantwoordelijke – chef-kok, kok traiteurdienst – onderchef keuken – sous-chef, chef de partie – hulpkok)

De VDAB rangschikt callcentermedewerker in 2007 echter bij een aantal beroepenclusters waarbij de "ongunstige arbeidsomstandigheden" de belangrijkste reden zijn voor het knelpuntkarakter van het beroep. Deze beroepenclusters zijn:[113]

- medewerker callcenter
- vertegenwoordiger
- televerkoper
- merchandiser-demonstrateur
- kelner
- strijkster
- filiaalhouder en –assistent
- tuinier, land- en tuinbouwarbeider

Bij de laatste twee clusters zijn kwalitatieve oorzaken voor het knelpuntkarakter van de beroepencluster even belangrijk als de ongunstige arbeidsomstandigheden.

In totaal waren 19 beroepen in 2007 in de groep van knelpuntberoepen met knelpunten wegens ongunstige omstandigheden. Bij de rangschikking in intensiteit van het knelpuntkarakter houdt de VDAB rekening met het totaal aantal vacatures ontvangen in het NECzI, de regionale spreiding van de vacatures, de hardnekkigheid van het knelpunt en de mate waarin het knelpuntberoep binnen zijn groep afwijkt qua vervullingsgraad en vervullingstijd.

112 VDAB (2007). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2006. Deel 1.
113 VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.15.

Tabel 1 Knelpuntberoepen volgens de VDAB met knelpunten wegens ongunstige arbeidsomstandigheden in 2007[114]

Rang	Knelpuntberoep	Aantal ontvangen vacatures NECzI in 2007
1	Vertegenwoordiger	7201
2	Kelner	2832
3	Medewerker callcenter	2332
4	Filiaalhouder of handelszaakbeheerder	2388
5	Fruitplukker hardfruit	1189
6	Strijkster (M/V)	527
7	Arbeider in de land- en tuinbouw	698
8	Televerkoper	974
9	Demonstrateur	1139
10	Industrieel reiniger	563
11	Fruitplukker zachtfruit	453
12	Taxichauffeur	302
13	Arbeider in groentenoogst	151
14	Kamerpersoneel	429
15	Hotelreceptionist	242
16	Serrearbeider	92
17	Gevelreiniger	66
18	Werknemer bij begrafenisonderneming	29
19	Merchandiser	710

Remediëring voor deze groep beroepen is problematisch, stelt de VDAB. “Voor werkzoekenden uit de kansengroepen die bereid zijn toegevingen te doen qua arbeidsomstandigheden liggen hier wel opportuniteiten. Voor een aantal laaggeschoolde beroepen uit deze reeks kan het wegwerken van de werkloosheidsval een effectieve oplossing bieden.”[115]

De VDAB schrijft in de analyse van vacatures voor knelpuntberoepen in 2007 met betrekking tot callcentermedewerker: “Callcenters namen de voorbije jaren een hoge vlucht en de vraag naar medewerkers steeg navenant. De vraag wordt bovendien aangezwengeld door het grote verloop. Een aantal specifieke kenmerken van het beroep – stress, avondwerk, deeltijds – en de lage verloning verklaren zowel het grote verloop als de geringe aantrekkingskracht van het beroep. Kwalitatief vallen de eisen mee. Diploma noch ervaring vormen strikte voorwaarden voor aanwerving en de meeste kennis wordt stapsgewijs ‘on the job’ opgedaan.”[116]

[114] Idem, p.64.
[115] Ibidem.
[116] VDAB (2008). Knelpuntberoepen. Analyse vacatures 2007. Deel 1, p.23.

Tabel 2 Gevraagd studieniveau en gevraagde ervaring bij vacatures voor medewerker callcenter door de VDAB ontvangen in NECzl[117]

		2006		2007		2008	
Ontvangen vacatures in NECzl			2628		2332		2342
Gevraagd studieniveau(1)	Laag	1574	59,9%	1370	58,7%	1469	62,7%
	Midden	855	32,5%	604	25,9%	632	26,9%
	Hoog	199	7,5%	358	15,3%	241	10,3%
Gevraagde ervaring	<6 maanden	2228	84,7%	1772	75,9%	1892	80,8%
	6 maanden-2 jaar	350	13,3%	502	21,5%	345	15,0%
	>2 jaar	50	1,9%	58	2,4%	105	4,4%

(2) Gevraagd studieniveau: laag (lager secundair, secundair onderwijs van 1ste en 2de graad, geen minimum studieniveau opgegeven bij vacatures), midden (secundair onderwijs van 3de en 4de graad), hoog (hoger onderwijs)

In verband met de instroom in callcenters wordt er door werknemersorganisaties en werkgeverskringen eveneens gewezen op de geringe spanning tussen de verloning in callcenters en de werkloosheidsvergoeding en het gevaar van de werkloosheidsval. Werkgevers wijzen op het weinig activerend karakter van de werkloosheidsvergoeding in deze context.

De taakinhoud en arbeidsomstandigheden en een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden spelen een rol met betrekking tot het knelpuntkarakter van het beroep.

De taak van callcenteroperators heeft vaak de volgende kenmerken:[118]

- simultane taken: bellen met luisteren, informatie opzoeken en schrijven tegelijk,
- intensieve interactie met (soms moeilijke en veeleisende) klanten,
- kortcyclisch werk,
- relatief monotoon werk met weinig variatie,
- sterk gestandaardiseerd werk met bijvoorbeeld vaste scripten en procedures,
- geringe regelcapaciteit,
- weinig of geen autonomie want de workload en het werktempo worden gedicteerd: continue druk van het aantal klanten en de tijd per klant (kwantiteit lijkt sterker beklemtoond te worden dan kwaliteit),
- sterke controle op de uitvoering door callcentertechnologie en supervisors,
- moeilijk meetbare kwaliteit van taakuitvoering,
- intensief beeldschermwerk,
- hoge werkplekgebondenheid,
- auditief belastend met calls die moeten worden beantwoord in permanent omgevingsgeluid,
- werkdruk door verschillende skills en steeds meer producten (bijvoorbeeld telefoon, internet en facturatie, tv, idtv, mobiele telefonie) die onder de knie te krijgen zijn, steeds wijzigende procedures, vaak systeemproblemen,
- geringe ontplooiingskansen of doorgroeimogelijkheden,

117 Informatie van Paul Poels, Adjunct van de directeur, VDAB Studiedienst.
118 Bouwer, E. (2005). Call Center Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen, p.127.

- gebrek aan ontspanning en pauzemogelijkheden,
- (wisselend) shiftwerk zwaar voor combinatie privé-werk, vooral na enkele jaren,
- lagere verloning, in vergelijking met ondermeer sommige andere activiteiten in de dienstverlening.

"Op het eerste zicht maken deze eigenschappen de functie van een callcenteroperator niet bijzonder aantrekkelijk. Toch zijn er vele mensen die met plezier in een contactcenter werken. Het deel uitmaken van een groter geheel, het werken voor een vooraanstaand bedrijf, het functioneren in teamverband of het werken met computers en het communiceren met klanten worden vaak genoemd als aantrekkelijke eigenschappen; daarnaast wordt de flexibiliteit in werktijden als een groot voordeel gezien. Er bestaan ook gespecialiseerde contactcenters die een beroep doen op affiniteit met bepaalde diensten of producten; ook dit is iets wat aantrekkingskracht kan uitoefenen op werknemers."[119] De perceptie van de job is niet voor iedereen dezelfde. Ook de persoonlijke redenen om een dergelijke job voor korte of langere tijd uit te oefenen kunnen erg verschillend zijn.

Volgens een onderzoek in de callcenter sector in Zuid-Afrika hangt het verloop sterk samen met de jobsatisfactie[120]: hoe hoger de jobsatisfactie, hoe lager het verloop.

- Het onderzoek toont een positieve correlatie van jobsatisfactie met de volgende elementen (in dalende volgorde)
  - feedback in verband met de uitvoering van de job
  - jobvariatie
  - autonomie
  - sociale relaties
  - identificatie met de taak
- Het onderzoek toont een negatieve correlatie van jobsatisfactie met de volgende elementen (in dalende volgorde)
  - anciënniteit – ervaring ("tenure")
  - contact met anderen (zeer intens contact met klanten)

[119] Bouwer, E. (2005). Call Center Management. De P-factor in Customer Contact. Resultaten boeken met mensen, p.127.

[120] Workshop "Retention of talent", georganiseerd door Contactcentres.be, door gastspreker dr. Roland Witham, consultant en lid van the South African Bureau of Standards National Technical Committee, 12 maart 2008

3. Bevindingen uit het onderzoek naar retentie- en verzuimbeleid in callcenters: mogelijke elementen van reflectie voor de benadering van andere knelpuntberoepen

In 2008 verrichtte Stichting Innovatie & Arbeid onderzoek in drie inhouse en negen externe facilitaire callcenters om te kijken hoe ze oplossingen zoeken in hun eigen personeels- en organisatiebeleid om de verloop- en verzuimproblemen aan te pakken.

De callcenters sturen hun personeels- en organisatiebeleid op verschillende terreinen bij, al dan niet tegelijk, in de hoop het verloop en het verzuim gunstig te beïnvloeden. In de onderstaande tabellen wordt een inventaris van maatregelen weergegeven die in de concrete praktijk van de bestudeerde callcenters werden gevonden.

Een aantal maatregelen zijn typisch te noemen voor de callcenterbranche omwille van de specifieke activiteiten. Het gaat om de pogingen om de strakke productiviteitsauditing, de strakke werkprocedures met scripting (voorgeschreven antwoordprocedure bij het beantwoorden van oproepen) en de nauwgezette werkopvolging en gespreksmonitoring te versoepelen. Verder valt de ontwikkeling van het regulier overleg binnen de facilitaire callcenters op en de toenemende afspraken bij deze bedrijven omtrent maatregelen om de aanwerving, het verloop en het verzuim van het personeel gunstig te beïnvloeden. De andere vermelde maatregelen zouden elders in bedrijven met andere activiteiten eveneens kunnen worden teruggevonden.

De maatregelen lijken op een evolutie van callcenteractiviteiten en callcenterjobs te wijzen. Het gaat niet (meer) om kortstondige contracten met opdrachtgevers en louter bellen voor verkoop. De grotere klantgerichtheid waarvoor callcenters kiezen, gaat gepaard met een grotere verantwoordelijkheid voor callcentermedewerkers en het meer planmatig en intensief inzetten van middelen en mensen. Het ziet ernaar uit dat dit de jobvereisten voor callcentermedewerkers zou kunnen verhogen en hun profiel zou kunnen worden opgewaardeerd. Misschien ontstaan dan weer andere specifieke situaties met betrekking tot de aanwerving, het verloop en het verzuim van callcentermedewerkers.

Het onderzoek geeft een beeld van de maatregelen binnen het personeels- en organisatiebeleid die door de ondernemingen en werknemersafgevaardigden tijdens de gesprekken in het onderzoek werden vermeld. Het kan zijn dat sommige of andere maatregelen in bepaalde bedrijven worden toegepast, of in het verleden werden toegepast, maar niet werden vermeld.

Het onderzoek geeft niet aan of de ene of de andere maatregel wenselijk is of niet en verstrekt geen aanbevelingen omtrent de ene of de andere maatregel. Een echte evaluatie van de resultaten van deze maatregelen vereist een longitudinaal onderzoek.

De bevindingen uit het onderzoek zijn mogelijke elementen van reflectie voor de benadering van andere knelpuntberoepen.

Een aantal callcenters in het onderzoek vermeldt dat ze de volgende maatregelen op het vlak van werkorganisatie en technologie nemen in de hoop het verloop en verzuim gunstig te beïnvloeden. Het onderzoek geeft niet aan of deze maatregelen wenselijk zijn of niet.

Tabel 3 Inventaris van maatregelen genomen in callcenters inzake werkorganisatie en technologie

	vermeld in inhouse callcenters	vermeld in externe callcenters	Typisch voor callcenters
▪ Nauwe(re) band met opdrachtgever en opwaardering (van de call center activiteiten): bijvoorbeeld meer (proactief) inspelen op wensen van opdrachtgever dan louter uitvoeren van een (beperkt) contract	3	4	
▪ (keuze voor liefst) langlopende opdrachten	3	5	
▪ meer klemtoon op dienstverlening (met ondermeer inbound telefonie) dan op verkoop	3	9	
▪ naast de controle van kwantitatieve parameters en productiviteit (door productiviteitsauditing) meer aandacht voor kwalitatieve parameters (door gespreksmonitoring): minder strakke afspraken of niet alleen afspraken rond kwantitatieve parameters	3	6	X
▪ 'verzachting' van strakke taakkenmerken door jobvariatie en door ondersteuning met kennismanagementsystemen	3	8	
▪ teams die een zekere identificatie met de taak of opdrachtgever toelaten (bijvoorbeeld teams voor specifieke taken voor specifieke producten, diensten of communicatiekanalen of teams voor specifieke klanten)	3	9	
▪ meer expliciete ondersteuning van de hiërarchie	1	1	
▪ minder strakke werkprocedures of systemen van scripting voor het beantwoorden van oproepen (voorgeschreven antwoordprocedure) en gebruik van kennismanagementssystemen	1	1	X
▪ inspraak in opgevolgde kwalitatieve parameters (van gesprekken)	1	1	
▪ expliciete schriftelijke procedureafspraken rond gespreksmonitoring en screen capturing (registratie van schermgegevens) overeengekomen met de werknemersafvaardiging		3	X
▪ uitzend- en studentenarbeid met het oog op flexibiliteit in de werkorganisatie	2	8	

Een aantal callcenters in het onderzoek vermeldt dat ze de volgende maatregelen op het vlak van toeleiding en opleiding nemen in de hoop het verloop en verzuim gunstig te beïnvloeden. Het onderzoek geeft niet aan of deze maatregelen wenselijk zijn of niet.

Tabel 4 Inventaris van maatregelen genomen in callcenters op het vlak van toeleiding en opleiding van callcenteroperators

	vermeld in inhouse callcenters	vermeld in externe callcenters	Typisch voor callcenters
▪ klemtoon op competenties en niet op diplomavereisten	2	8	
▪ door geen of weinig diplomavereisten te stellen ruimte scheppen voor kansengroepen en/of groepen met specifieke kwalificaties die een troef zijn (in het callcenter, bijvoorbeeld met een bepaalde talenkennis)	3	7	
▪ toeleiden van kandidaten waarvan men hoopt dat ze het bedrijf niet snel zullen verlaten (bijvoorbeeld langdurig werklozen of oudere kandidaten)	3	7	
▪ introductie van meer gerichte methoden van werving en selectie (bijvoorbeeld uitgebreide of specifieke testen om meer meteen geschikte nieuwe kandidaten te vinden)		3	
▪ periode van uitzend-, studenten- of stage-arbeid zodat nieuwe kandidaten de job beter kunnen inschatten en er meer doelbewust voor kiezen	2	8	
▪ kortere en meer modulaire basisopleiding en live coaching		2	
▪ niet-klassikale methoden voor bijkomende opleiding zoals workshops en e-learning	1	1	

Een aantal callcenters in het onderzoek vermeldt dat ze de volgende maatregelen op het vlak van arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen nemen in de hoop het verloop en verzuim gunstig te beïnvloeden. Het onderzoek geeft niet aan of deze maatregelen wenselijk zijn of niet.

Tabel 5 Inventaris van maatregelen genomen in callcenters op het vlak van arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen

	vermeld in inhouse callcenters	vermeld in externe callcenters	Typisch voor callcenters
▪ aandacht voor ergonomie en faciliteiten voor het personeel	2	1	
▪ flexibiliteit met afwijkende werktijden en deeltijdse contracten om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de opdrachtgever, ondersteund met planningssystemen en inspraak van het personeel (rekening houdend met voorkeur inzake uurroosters en werkregime)	1	4	
▪ verbetering van de loonvoorwaarden door het toekennen van extra's (huisbarema, bonussen, incentives, extra legale voordelen,...)	2	3	
▪ (toekomstige loondifferentiatie op basis van taak- en competentiedifferentiatie?)		3	
▪ doorgroeimogelijkheden in skills naast beperkte verticale doorgroeimogelijkheden	2	3	
▪ systemen voor de opvolging van verloop en verzuim (exit- en verzuimcijfers, exit- en verzuimgesprekken) en voor beloning van aanwezigheid		3	
▪ toename van de betrokkenheid van medewerkers door meetings, enquêtes en medewerking aan kennissystemen	3	3	
▪ afsluiten van cao's/overeenkomsten (bv. rond uitzendarbeid) of vastleggen van procedureafspraken (bv. rond monitoring) die eventueel een invloed kunnen hebben op de aanwerving en het verloop en het verzuim		4 (in grotere facilitaire call centers)	X

De gegevens van het STV-onderzoek worden gepubliceerd in het informatiedossier: Baisier L (2009). *Retentie- en verzuimbeleid in call centers. Praktijkvoorbeelden van de invulling van het knelpuntberoep van call center operator.* SERV, Brussel.