

# **Arbeid in Callcenters**

Eindrapport

# **Arbeid in Callcenters**

## Eindrapport

Dit onderzoek is uitgevoerd door Research voor Beleid  
in opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Margo Keizer

B2132

Leiden, 28 september 2000

## VOORWOORD

Callcenters verzorgen in opdracht van bedrijven en instellingen (een deel van) de marketing en/of service-contacten met de klanten van deze bedrijven en instellingen. Dit gebeurt met behulp van moderne telecommunicatie- en IT-faciliteiten. Het gaat daarbij om uiteenlopende activiteiten zoals bijvoorbeeld het werven van klanten, afspraken maken, informatie geven en het afnemen van telefonische enquêtes. Callcenters zijn sterk in opkomst. Er is sprake van het ontstaan van een geheel nieuwe branche binnen de dienstensector. De callcenters leveren forse aantallen nieuwe arbeidsplaatsen op. Veelal gaat het in callcenters om flexibele arbeidscontracten en kennen ze heel specifieke arbeidsomstandigheden.

Genoeg redenen voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om in het kader van het Nationaal Actieplan Elektronische Snelweg een onderzoek te initiëren naar arbeid in callcenters. Research voor Beleid is gevraagd een dergelijk onderzoek uit te voeren.

Voor u ligt het rapport van een breed en verkennend onderzoek naar de factor arbeid in callcenters. Omdat er sprake is van het ontstaan van een geheel nieuwe sector, is ook enige aandacht geschonken aan het aspect van ontwikkeling en professionalisering van deze sector. Het onderzoek heeft zich zowel gericht op de callcenters binnen bedrijven als op de faciliterende, externe callcenters.

Het onderzoek heeft bestaan uit interviews met spilfiguren van binnen en buiten de sector, uit interviews met een twintigtal managers van callcenters en een enquête onder personeel.

Tot slot willen wij de leden van de begeleidingscommissie bedanken voor hun ondersteuning. Het gaat om de volgende mensen: dhr. P. van der Gaag (ministerie van SZW, directie Analyse en Onderzoek), dhr. J.M.G. Lemmen (ministerie van SZW, directie Arbeidsverhoudingen), dhr. L. van Vliet (ministerie van SZW, directie Arbeidsomstandigheden), dhr. J. Matakupan (ministerie van EZ, directie Algemeen Technologiebeleid), dhr. T. Walraven (SNT) en als plaatsvervanger dhr. M. de Muinck Keizer (SNT), mw. I. von Pickartz (FNV Bondgenoten), dhr. J. Mol (FNV Bondgenoten) en mw. B. Poyck als afgevaardigde van de TCCM (Cap Gemini Ernst & Young Nederland B.V.).

Verder willen wij de medewerkers en managers van callcenters bedanken, die hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door Margo Keizer. De dataverzameling was in handen van de BV Dataverzameling van Research voor Beleid Holding. Frank Schoenmakers van het analysebureau verzorgde de statistische data-analyse. Ondergetekende was verantwoordelijk voor de projectleiding.

Drs. D.H. Grijpstra  
Research manager

Leiden, 28 september 2000

## INHOUDSOPGAVE

	<b>Pag.</b>
Samenvatting en conclusie	i
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond en doelstelling van het onderzoek	1
1.2 Opzet van het onderzoek	2
1.3 Opbouw van het rapport	4
2 De callcenter sector	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Diversiteit en complexiteit van de sector	7
2.3 Technologische ontwikkelingen	10
2.4 Een eerste beeld van het werk in een callcenter	13
3 De arbeidsmarkt van de callcenter sector	15
3.1 Arbeidsmarktsituatie in de callcenter sector	15
3.2 Vraag naar arbeid	16
3.2.1 Uitstroom	17
3.2.2 Vacatures	18
3.2.3 Wervingskanalen	19
3.3 Aanbod van arbeid	20
3.3.1 Kenmerken van het personeel werkzaam in de sector	20
3.3.2 Potentiële doelgroepen	24
3.4 Imago	25
3.4.1 Beeld van de werkgever	25
3.4.2 Beeld van de werknemer	26
3.5 Verschillen en overeenkomsten tussen inhouse en outhouse callcenters	28
4 Arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen	31
4.1 Arbeidsvoorwaarden en carrièreperspectieven	31
4.1.1 Primaire arbeidsvoorwaarden en contractvormen	31
4.1.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden	34
4.1.3 Carrière mogelijkheden	35
4.2 Arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim	36
4.2.1 Arbeidsomstandigheden	36
4.2.2 Ziekteverzuim en arbeidsinspectie	39
4.3 Arbeidsverhoudingen	40
4.4 Verschillen en overeenkomsten tussen inhouse en outhouse callcenters	42
5 Opleidingen	43
5.1 Samenwerking en professionalisering	43
5.2 Opleidingen	44
Literatuur	47
Bijlage Responsverantwoording	49

---

## SAMENVATTING EN CONCLUSIE

### Samenvatting

Er is het laatste decennium sprake van het ontstaan van een geheel nieuwe sector; de callcenter sector. De sector bestaat voor een deel uit een faciliterende callcenter branche en voor een deel uit een groep inhouse callcenters die verspreid zitten over allerlei andere economische sectoren. Callcenters waren in eerste instantie binnen een bedrijf gevestigd en voorzagen in de klantcontacten van het bedrijf (inhouse callcenters). Vanaf rond 1990 ontstonden ook veel faciliterende callcenters (outhouse callcenters). Dit waren bedrijven die gespecialiseerd waren in het verwerken van telefoonverkeer voor bedrijven of consumenten. Er wordt met name een groei voorspeld in het aantal outhouse callcenters, die nu qua aantal nog maar zo'n 10 procent van de sector beslaan.

#### De arbeidsmarkt van de callcenter sector

Het aantal mensen dat in de loop van het jaar 2000 in de sector zullen werken, wordt geschat op 200.000. Volgens de FNV werkte in 1998 tweederde van de werknemers in de sector in een inhouse callcenter en éénderde in een outhouse callcenter. Het EIM stelt dat in datzelfde jaar een verhouding bestond van drievierde versus één vierde.

#### *Vraagkant van de arbeidsmarkt*

- De vraag naar werknemers is groot (zowel qua vervangingsvraag als qua uitbreidingsvraag). Dit wordt ondermeer veroorzaakt door een uitstroom (vervangingsvraag), vastgesteld door het Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek in 1998, van gemiddeld 17 procent. Deze 17 procent lijkt in vergelijking met de interviews gehouden door Research voor Beleid eind 1999 een onderschatting. In deze interviews werd herhaaldelijk gesproken over een vervangingsvraag van 80 procent op jaarbasis. Ook in andere nieuwe dienstverlenende sectoren is de uitstroom van personeel hoog. Zo heeft Research voor Beleid in eerder onderzoek in vergelijkbare branches als de beveiligingsbranche en de schoonmaakbranche een uitstroom van respectievelijk 10 procent en 21 procent geconstateerd<sup>1</sup>. De schoonmaakbranche kent waarschijnlijk het hoogste uitstroomcijfer van personeel in Nederland.

Bovendien werken mensen tot nu toe gemiddeld slechts zo'n 4 jaar in de callcenter sector.

- Uit het onderzoek blijkt dat callcenters permanent vacatures open hebben staan voor met name callcenter agents. Het aantal vacatures kan soms oplopen tot 200 voor grote plotse klussen.
- Er wordt vooral personeel geworven via uitzendbureaus (dit is bij inhouse callcenters nog sterker het geval dan bij outhouse callcenters) en via informele kanalen.
- De concurrentiestrijd om personeel speelt zich vooral af binnen de sector (inhouse en outhouse callcenters onderling).

---

<sup>1</sup> Deze 10 procent in de beveiligingsbranche geldt voor 1997 en de 21 procent in de schoonmaakbranche geldt voor 1998.

### *Personele opbouw*

- Van de werknemers in de sector is 75 procent vrouw.
- In de inhouse callcenters valt 72 procent van de werknemers in de leeftijdscategorie van 28 tot 50 jaar. In de outhouse callcenters valt 45 procent in die leeftijdscategorie.
- Daar tegenover staat dat in outhouse callcenters de leeftijdscategorie van jonger dan 21 jaar aanzienlijk groter (19 procent) is dan in de inhouse callcenters (2 procent).
- De meeste mensen werkzaam in de callcenter sector hebben een opleidingsniveau op MBO niveau. De toenemende technologisering in de sector zal het vereiste opleidingsniveau voor het werk in deze sector vermoedelijk doen stijgen naar MBO+/ HBO-niveau.
- Voor de outhouse callcenters vormen vooral studenten en ouderen een specifieke doelgroep als werknemers. De inhouse callcenters werken niet met specifieke doelgroepen. In een inhouse callcenter wordt het werk meer als een reguliere baan gezien dan in een outhouse callcenter.

### *Imago*

Vooraf de werkgevers maken zich zorgen over het imago van de sector. Er bestaat een slecht beeld in de buitenwereld over de sector en over het werken in de sector.

De werknemers zelf zijn daarentegen redelijk tevreden over hun werk. Zij noemen als pluspunten van het werken in een callcenter:

- gezellig werk
- parttime kunnen werken
- flexibele werktijden

Als minpunten noemen zij:

- veel beeldschermwerk
- grote werkdruk
- slecht imago van de sector

## **Arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen**

### *Arbeidsvoorwaarden*

- Bij inhouse callcenters heeft 80 procent van de werknemers een vast contract (61 procent heeft een vast contract bij de werkgever en 19 procent heeft een vast contract bij een uitzendbureau).  
Bij de outhouse callcenters heeft 50 procent een vast contract bij de werkgever, 14 procent een tijdelijk contract bij de werkgever en 21 procent een uitzendcontract.
- Vooral in de outhouse callcenters wordt veel parttime gewerkt. De gemiddelde arbeidsduur in de gehele sector (inhouse en outhouse callcenters samen genomen) is per week voor operators 25 uur. Bovendien heeft 45 procent van de werknemers wisselende werktijden.
- Op basis van de enquête van Research voor Beleid gehouden onder callcenter personeel blijkt dat werknemers van inhouse callcenters netto ruim 15 procent meer verdienen dan werknemers van outhouse callcenters. De salarissen van de inhouse callcenter operators liggen ongeveer 30 procent en de salarissen van de outhouse callcenter operators liggen ruim 15 procent boven het minimumloon van januari 2000.
- Van de werknemers van outhouse callcenters zegt 52 procent naast het salaris een extra beloning te ontvangen (of te kunnen ontvangen via bijvoorbeeld een bonusregeling).
- Van de outhouse callcenter medewerkers denkt 44 procent dat de werkgever geen secundaire arbeidsvoorwaarden aanbiedt. De werkgevers van inhouse callcenters zijn meestal

gebonden aan de bedrijfs-CAO waardoor de secundaire arbeidsvoorwaarden bij inhouse callcenters meestal beter geregeld zijn.

- In de callcenter sector is weinig carrièreperspectief. Men kan hooguit doorstromen naar de functies van teamleider of supervisor. In de inhouse callcenters kunnen werknemers binnen het moederbedrijf doorstromen, wat de carrièreperspectieven vergroot.

#### *Arbeidsomstandigheden*

- Stress vormt een groot risico. Er wordt vaak met targets gewerkt en het telefoonaanbod is moeilijk te reguleren waardoor er vaak “queues” ontstaan. Het grote personeelstekort drijft de werkstress met name in de inhouse callcenters verder op.
- De kans op RSI bij werknemers in de callcenter sector is groot. Dit wordt mede veroorzaakt door de combinatie van hoge werkdruk en een aantal kenmerken van het werk in het callcenter, te weten:
  - Veel repeterende bewegingen;
  - Statische houding;
  - Zittend werk;
  - Veel beeldscherm werk.
- Het ziekteverzuim ligt binnen de sector op 6,9 procent voor vaste medewerkers en op 8,1 procent voor tijdelijke medewerkers.
- Opvallend is voorts dat de Arbeidsinspectie tot nu toe weinig inspecties lijkt uit te voeren naar de arbeidsomstandigheden in de sector.

#### *Arbeidsverhoudingen*

- In de outhouse callcenter branche wordt niet gewerkt met een CAO. De meeste faciliterende callcenters (en de werkgeversvereniging voor faciliterende callcenters, WGCC) willen dit ook niet. De inhouse callcenters zijn vaak gebonden aan de bedrijfs-CAO.
- Bij de inhouse callcenters zijn de medewerkers meestal vertegenwoordigd in de ondernemingsraad van het moederbedrijf. Zij weten dit vaak zelf niet. Van de inhouse callcenter medewerkers zegt 27 procent dat hun bedrijf geen ondernemingsraad heeft en 27 procent zegt niet te weten of het bedrijf een ondernemingsraad kent.  
Bij de outhouse callcenters zegt 9 procent van de werknemers vertegenwoordigd te zijn in een ondernemingsraad, 54 procent denkt dat het bedrijf geen ondernemingsraad heeft en 35 procent weet het niet.

#### **Opleidingen**

- De callcenter-bedrijven hebben tot nu toe de opleiding van hun werknemers veelal zelf verzorgd.
- Ook ECABO is nu bezig met de ontwikkeling van beroepsopleidingen.
- In het regulier onderwijs worden op MBO en op HBO-niveau cursussen ontwikkeld die aansluiten bij het werk in een callcenter. Dit zal pas over vier tot vijf jaar leiden tot uitstroom van studenten met basiskennis voor callcenter werk.
- Het huidige probleem is een wildgroei van opleidingen zonder dat er een certificeringssysteem bestaat. Wel is het T.bin examen ontwikkeld, maar dit wordt nog onvoldoende erkend en afgelegd.
- Recent is een O&O fonds opgericht. Hierin werken de werkgevers (van faciliterende callcenters), de brancheorganisatie (DSMA) en de vakbonden samen met als doelstelling het realiseren van een kwalitatief goede instroom van callcenterpersoneel in de sector. Het O&O fonds heeft echter maar een klein budget, aangezien er geen CAO-afrachten zijn.

## Algemene conclusie

Deze nieuwe sector is nog jong en mede daarom nog onvoldoende uitontwikkeld. Er is veel behoefte aan een stukje professionalisering. Deze professionalisering kan bijdragen aan een beter imago, wat hard nodig is in verband met de grote personeelstekorten. De omvang van deze personeelstekorten begint zijn uitwerking op de groei in de sector te krijgen. De bedrijven beginnen die pijn te voelen, waardoor de tijd rijper wordt voor samenwerking en overleg.

### ***Momenteel is er nog veel onduidelijkheid in de sector ten aanzien van:***

#### *Arbeidsmarktontwikkelingen:*

- omvang van het personeelstekort;
- invloed van technische ontwikkelingen op eisen aan personeelsbestand en arbeidsomstandigheden.

#### *Arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen:*

- eenduidige functie-omschrijvingen en functiebenamingen;
- hoogte van de lonen;
- arbeidsomstandigheden;
- carrièreperspectieven;
- CAO's (waarbij relaties liggen met uitzend-CAO en bij inhouse callcenters met bedrijfs-CAO);
- Ondernemingsraden.

#### *Opleidingen en samenwerking:*

- Eindkwalificaties en minimale vereisten aan opleidingen voor callcenter agents;
- imago probleem.

Zowel de inhouse als de outhouse callcenters lopen tegen deze onduidelijkheden op. Beiden hebben last van een slecht imago van het vak, de onduidelijkheid rondom opleiding en certificering, de strijd rond CAO's en lonen, het gebrek aan carrièreperspectief voor personeel (hoewel deze perspectieven in inhouse callcenters vanwege doorstroom mogelijkheden binnen het bedrijf groter zijn dan in outhouse callcenters) en de snelle technische ontwikkelingen in de sector. Ondanks de huidige grote verschillen tussen inhouse en outhouse callcenters die in dit onderzoek geconstateerd zijn, gaan inhouse en outhouse callcenters qua professionalisering van het callcenter en het callcenterwerk steeds meer op elkaar lijken. De inhouse callcenters gaan net als de outhouse callcenters steeds meer toe naar 'customer contact centers'. In dit perspectief zijn de inhouse callcenters op technisch gebied bezig met een inhaalslag ten opzichte van de outhouse callcenters. Anderzijds krijgen de outhouse callcenters meer oog voor arbeidsomstandigheden, CAO's en ondernemingsraden (bedrijfsprofessionalisering) en schuiven in dit opzicht meer op richting inhouse callcenters, waar dit soort zaken vanuit bedrijfsperspectief al beter georganiseerd waren.

Samenwerking is nodig voor professionalisering van de sector. Dit houdt verband met het maken van kaderafspraken omtrent arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, waardoor de harde concurrentie wordt verzacht en er meer ruimte is voor verbetering van deze arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Dit zal een positief effect hebben op het imago van de sector. Ook CAO-afspraken binnen de faciliterende callcenter branche kunnen bijdragen aan een



stuk uitstraling van professionalisering. Concurrenieren kan dan op een niveau boven de CAO-afspraken. Dit draagt bij aan een waardering van de sector als volwaardig marktpartner.

### **Kansen en bedreigingen voor arbeid**

De callcenter sector biedt aan een aantal specifieke doelgroepen kansen op werk. Deze arbeidskansen liggen vooral op het terrein van de arbeidsmarkt (hoofdstuk 3). Anderzijds zijn er ook bedreigingen voor de arbeid in callcenters. Deze bedreigingen doen zich voor op het terrein van de arbeidsmarkt (hoofdstuk 3); de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen (hoofdstuk 4); en op het terrein van professionalisering en opleidingen (hoofdstuk 5).

#### *Bedreigingen op het gebied van arbeid*

Een aantal bedreigingen op een rijtje:

- Het gebrek aan personeel door de krapte op de arbeidsmarkt (kwantitatieve arbeidsmarkt discrepantie), drukt de groei van de sector.
- Het slechte imago en de onduidelijkheden omtrent opleidingen en opleidingseisen (ondoorzichtigheid van de arbeidsmarkt) dragen bij aan het probleem van het personeelstekort.
- De eenzijdigheid en het vele beeldschermwerk van het vak vormen eveneens een bedreiging. Mensen houden het hooguit vier jaar vol in deze sector. Dat draagt bij aan een hoge uitstroom van personeel. Daarnaast is de belasting van de medewerker hoog en de kansen op werkgerelateerde ziekten redelijk groot.
- Een andere bedreiging is dat de klantbetrokkenheid van de agent afneemt, doordat de klant - agent relatie geanonimiseerd is. Bovendien is de agent vooral bezig met het halen van targets. De motivatie neemt af omdat het werk erg IT-gericht wordt en er weinig regelruimte is voor de agent. Zijn rooster is vastgelegd, hij kan niet te laat inloggen, alles wordt geregistreerd. Er worden bovendien om efficiëntieredenen veel zaken centraal geregeld; ook daardoor wordt de agent in een keurslijf gedrukt. Uiteindelijk staat dit een goede afhandeling van de klant in de weg.
- De technologische ontwikkelingen en internettoepassingen (e-mail en internet-shopping) vereisen nieuwe en andere kwaliteiten van het personeel. Bij e-mail verwerking moet het personeel bijvoorbeeld ook over voldoende schrijfvaardigheidskwaliteiten beschikken. Een andere technische ontwikkeling die invloed heeft op de arbeidsomstandigheden is dat de operator zichtbaar zal worden op het scherm van de klant. Dit vereist bedrijfskleding en uiterlijke verzorging. Deze technische ontwikkeling geldt voorlopig alleen in business to business activiteiten van callcenters, aangezien daarvoor van beide kanten geavanceerde technische apparatuur vereist wordt. In Amerika wordt deze webcam-toepassing binnen callcenters al gebruikt.
- Verdere samenwerking in de sector zowel van callcenters onderling als van in- en outhouse callcenters samen kan de professionalisering van de sector versterken.

#### *Kansen op het gebied van arbeid*

De aard van het werk in het callcenter biedt arbeidskansen voor doelgroepen als vrouwen, gehandicapten en allochtonen. Vrouwen werken al grootscheeps in deze sector. Tegenover de andere twee doelgroepen staat de branche in eerste instantie positief, maar in de praktijk/ de uitvoering (in verband met extra inspanningen die nodig zijn van de kant van de werkgever) ligt het moeilijker en is er minder bereidwilligheid.

Met name voor vrouwen liggen in deze branche kansen vanwege de flexibiliteit die het combineren van werk en zorgtaken toestaat. Als het telewerken zou doorbreken, is dat bij uitstek een voorbeeld van integratie van werk en zorg. Nu al zijn de herintreed(st)ers een belangrijke groep werknemers in de callcenterwereld.

Een grote kans ligt er in deze branche voor allochtonen, al is daar nog relatief weinig aandacht voor. De integratie van allochtonen in de branche zou beter kunnen. Het voordeel van het opnemen van allochtonen in callcenters is dat allochtonen naar de eigen allochtone gemeenschap kunnen bellen of bij inbound werk elkaar aan de lijn krijgen.

Sommige callcenters creëren werkplekken voor arbeidsgehandicapten en blinden. Met de aanboring van deze groepen wordt het arbeidsprobleem uiteraard niet opgelost, maar het zijn wel trouwere medewerkers. De doorstroom en het verloop onder deze groepen zijn klein.

Voor de bemiddeling van werklozen wordt door de WGCC en het O&O fonds samengewerkt met arbeidsbureaus. Voor deze mensen geldt dat zij minder snel inzetbaar zijn, deze groep heeft meer opleiding en begeleiding vooraf nodig. Er wordt in verband met deze groep met subsidies gewerkt. De FNV en het O&O-fonds zouden in verband met gesubsidieerde opleidingen graag de T.bin norm als vereiste basisopleiding zien.

De telefonie- en computermogelijkheden blijven groeien. Hierbij blijft het klantcontact belangrijk, waardoor arbeidsmogelijkheden in callcenters naar alle verwachting blijven stijgen. Ook de toename van voorbeeld e-commerce en e-mail vormen een stimulans voor het werk in callcenters. Het werk in callcenters wordt hierdoor echter ook complexer, waardoor kwaliteitsbewaking en opleiding van werknemers (werknemers zullen ook een betere lees- en schrijfvaardigheid nodig hebben) scherp in de gaten moeten worden gehouden.

## 1 INLEIDING

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde: de achtergrond en doelstelling van het onderzoek, de opzet van het onderzoek en de verdere opbouw van het rapport.

### 1.1 Achtergrond en doelstelling van het onderzoek

#### Inleiding

Als concept of afdeling binnen een bedrijf bestaat 'het callcenter' pas ongeveer tien jaar. Callcenters waren in eerste instantie binnen een bedrijf gevestigd en voorzagen in de klantcontacten van het bedrijf (inhouse callcenters). Vanaf rond 1990 schoten ook de faciliterende callcenters (outhouse callcenters) als paddestoelen uit de grond. Dit waren bedrijven die gespecialiseerd waren in het verwerken van telefoonverkeer voor bedrijven of consumenten. Ook vanuit Amerika kwamen veel callcenter bedrijven over. De Nederlandse overheid ontdekte deze bron van investeringen en werkgelegenheid en stimuleerde het aantrekken van de internationale callcenters van buitenlandse ondernemingen. Ondertussen bestaan er meer dan 200 van deze gespecialiseerde, faciliterende callcenters in Nederland (EIM, 1998). Uit een onderzoek van Pieterman en Partners B.V. uit 1997 blijkt dat ongeveer 10 procent van de callcenters voor derden werken (faciliterende of outhouse callcenters zijn) en ongeveer 90 procent van de callcenters in Nederland activiteiten uitvoert voor de eigen organisatie (oftewel inhouse callcenter zijn). Bijna alle grote bedrijven, met name in de dienstensector, hebben een callcenter. In totaal schatte men dat in 1998 ongeveer 100.000 mensen werkzaam waren in de sector (dat wil zeggen inhouse en outhouse callcenters samen). Verwacht werd destijds dat dit aantal in de loop van het jaar 2000 zou zijn verdubbeld. Er is geen aanleiding deze prognoses te wantrouwen. Over het algemeen zijn inhouse callcenters qua personele bezetting kleiner dan outhouse callcenters, dit verklaart dat gemeten naar het aantal werkplekken de inhouse callcenters maar tweederde van de markt bezetten (terwijl zij in aantallen 90 procent van de markt uitmaken). Eén derde van het aantal werkplekken wordt bezet door de qua omvang veel grotere outhouse callcenters (FNV: "In gesprek", p. 6).

De ontwikkelingen op het gebied van arbeid in callcenters hangen sterk samen met de ontwikkeling van callcenters zelf. De laatste ontwikkeling is sterk beïnvloed door de opkomst van enerzijds nieuwe marketing-concepten en anderzijds nieuwe technologische mogelijkheden:

- Op het terrein van de marketing hebben concepten als 1-op-1 marketing, direct marketing en relatiemarketing hun intrede gedaan. Deze nieuwe marketingconcepten komen voort uit de omslag van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde markt. Niet de producent, maar de consument bepaalt welke artikelen worden aangeboden.
- De technologische mogelijkheden van telefoonverkeer nemen sterk toe. Daarbij draait het om zaken als voice respons, automatic call/mail distribution, e.d. Door deze technologie zijn de genoemde marketingconcepten uitvoerbaar geworden.

Deze twee ontwikkelingen versterken de rol van callcenters. Callcenters spelen een cruciale rol in de relatie tussen bedrijf en klant. Beide ontwikkelingen dragen daarmee bij aan de groei van de werkgelegenheid in callcenters. Het vele werken met de telefoon en de computer draagt echter ook risico's voor het personeel met zich mee. Er zijn dus zowel kansen als bedreigingen voor de factor arbeid in callcenters.

### **Doelstelling van het onderzoek**

De doelstelling van het onderzoek luidde als volgt:

*Inzicht verschaffen in de kansen en bedreigingen voor de factor arbeid in callcenters in het licht van de (technologische, arbeidsmarkttechnische, opleidingsgerelateerde) ontwikkelingen in deze sector afgezet tegen ontwikkelingen in aanpalende sectoren.*

Dit onderzoek biedt het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aanknopingspunten voor het vertalen van meer generiek beleid naar deze sector, bijvoorbeeld op het gebied van toeleiding van werklozen, scholing, arbeidsrecht, koppeling van economisch en sociaal beleid, etc.

Bovendien vormt het onderzoek een bron van informatie over een nieuwe sector waar nog weinig over bekend is. Het kan daarmee de basis vormen voor verder onderzoek.

Een ander belangrijk aspect van dit onderzoek is dat het mede als basis kan dienen voor een verdere ontwikkeling van de sector naar die van een volwassen bedrijfstak op het gebied van arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Daarmee kan de sector in de voetsporen treden van andere "faciliterende" branches als schoonmaak en beveiliging, die deze ontwikkeling al eerder hebben doorgemaakt.

## **1.2 Opzet van het onderzoek**

De opzet van het onderzoek kent een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Bij het onderzoeken van de trends en ontwikkelingen op het gebied van callcenters is een kwalitatieve opzet gehanteerd. Voor het beantwoorden van de vragen over de arbeidsmarkt en de arbeidsomstandigheden geldt een combinatie van een kwalitatieve met een kwantitatieve aanpak.

In eerste instantie heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden (zie literatuurbijlage). Daarbij vormde het internet een nuttige bron van informatie. Omdat de callcenterbranche zich al verder heeft ontwikkeld in de Verenigde Staten, zijn voor actuele en toekomstige trends en ontwikkelingen Amerikaanse bronnen geraadpleegd.

Het literatuuronderzoek is vooral gericht op trends en ontwikkelingen in technologie en organisatie van callcenters. Waar schriftelijke informatie beschikbaar is over de arbeidsmarkt van callcenters, opleidingen en arbeidsomstandigheden is deze uiteraard meegenomen in de analyse. Deze informatie was echter relatief summier. Meer is bekend over de arbeidsverhoudingen in de sector (vanuit publicaties van de Vakbonden). Gedurende dit onderzoek is door ITS Nijmegen een onderzoek uitgevoerd naar het onderwijs voor callcenterpersoneel<sup>1</sup> en TNO Arbeid is nog bezig met een onderzoek naar de kennisinfrastructuur in Nederland. Een onderdeel van dat onderzoek is de arbokennisinfrastructuur in de callcenter branche<sup>2</sup>. Van beide onderzoeken is door Research voor Beleid hoogte genomen. Ten slotte heeft de literatuurstudie een globaal beeld verschaft van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden in aanpalende branches (telecommunicatie, financiële dienstverlening, administratief segment, e.d.).

---

<sup>1</sup> T. Eimers en E. Thomas (april 2000), "Onderwijs callcenterpersoneel vraagt nieuwe aanpak. Beroepenstructuur en kwalificeringsvraag in callcenters", ITS Nijmegen

<sup>2</sup> S. Nossent, J.H. Kwantes, J.M. Meeuwssen en G. Voskuilen, "Het kennisstromenland in kaart gebracht", TNO Arbeid

Aanvullend op deze literatuurstudie is een achttal diepte-interviews gehouden om relevante ontwikkelingen (in hun onderlinge samenhang) in de sector te achterhalen. Dit heeft geleid tot een eerste beeld van de onderlinge verhoudingen en diversiteit binnen de sector. Het betrof hierbij zowel informanten vanuit de sector zelf als vakbonden, uitzendbureaus en andere intermediairs.

De volgende instanties zijn benaderd:

- FNV Bondgenoten;
- Arbeidsvoorziening;
- Het O & O fonds;
- Werkgeversvereniging Callcenters (WGCC) voor faciliterende callcenters;
- Top Contact Center Managers (TCCM) voor inhouse callcenters;
- TeleworX uitzendbureau;
- SNT;
- De Postbank.

### **Dataverzameling**

Na deze voorbereidende fase heeft de dataverzameling voor specifiek dit onderzoek plaatsgevonden. Deze dataverzameling bestond uit twee delen. Het eerste deel richtte zich op het beantwoorden van de onderzoeksvragen vanuit het werkgeversperspectief, het tweede deel vanuit het werknemersperspectief.

#### *Eerste deel: werkgeversperspectief*

Er zijn persoonlijke diepte-interviews gevoerd met managers van callcenters. De gesprekken zijn gevoerd door interviewers van Research voor Beleid, die een instructie hebben ontvangen van de onderzoeker.

De interviews met de managers richten zich onder andere op de volgende onderwerpen:

- algemene bedrijfskenmerken;
- vacatures en vraag naar arbeid;
- de qua personeel concurrerende sectoren;
- uitstroom;
- arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen;
- imago;
- trends en ontwikkelingen binnen de callcenter sector.

In totaal zijn er twintig interviews gehouden; tien interviews met vertegenwoordigers van inhouse callcenters en tien interviews met vertegenwoordigers van outhouse callcenters. De deelnemende bedrijven zijn in eerste instantie geworven uit de ledenlijst van de WGCC (Werkgeversvereniging Callcenters) en de TCCM (Top Contact Center Managers). De bedrijven die bij deze organisaties zijn aangesloten, tonen blijkbaar een grotere belangstelling en betrokkenheid bij de ontwikkeling van de sector. Verwacht werd dat dit de bereidheid tot medewerking aan het onderzoek zou vergroten en dat deze managers over meer kennis en informatie over ontwikkelingen binnen de sector zouden beschikken. Hoewel beide brancheorganisaties in de voorbereidingsfase van het onderzoek zijn gesproken, bleek het toch moeilijk de managers van deze bedrijven te bereiken. Uiteindelijk is het bestand waaruit deelnemers werden geput uitgebreid met een bestand van het Benchmark onderzoek van 1998 voor outhouse callcenters en een ledenlijst van de Call Center Managers Association (CCMA), een platform van callcenter managers, waarbij voornamelijk inhouse callcenters zijn aangesloten. De managers van de bedrijven zijn telefonisch benaderd om hun medewerking te vragen voor het interview en het uitzetten van een enquête onder hun personeel voor het werknemersperspectief van het onderzoek (zie hieronder). Sommige managers waren bereid zowel aan het

interview als aan de enquête mee te werken, anderen waren alleen bereid het interview te doen of alleen de enquête uit te zetten onder hun personeel.

#### *Tweede deel: enquête onder werknemers*

In het tweede deel van de dataverzameling zijn vragenlijsten afgenomen onder werknemers van callcenters. De inhoud van de vragenlijst richtte zich op het vaststellen van feitelijkheden:

- persoonskenmerken van werknemers (incl. eventuele doelgroep-kenmerken);
- opleiding (vooropleiding, branchegerichte opleiding), werkervaring;
- manier waarop men in de branche is beland (vorige werkgever/interne overplaatsing, werkingskanalen);
- soort arbeidscontract (vast/tijdelijk/uitzend, oproep, aantal uren (per week/dagdeel etc.);
- primaire/secundaire arbeidsvoorwaarden;
- arbeidsomstandigheden;
- (eventueel) gewenst beroep binnen/buiten de callcenter sector;
- mening over werken in de branche (imago).

Om een meer representatief beeld te krijgen, zijn aan kleinere bedrijven minder vragenlijsten verstrekt dan aan grote bedrijven. In het telefonisch gesprek met de callcenter manager is gevraagd naar de omvang van het callcenter qua werknemers. Afhankelijk van deze omvang ontving het callcenter tien, twintig of dertig vragenlijsten. Bij de vragenlijsten zat een instructie waarop is aangegeven dat de werknemers op twee verschillende wijzen konden deelnemen aan dit deel van het onderzoek:

- de schriftelijke vragenlijst;
- een gratis 0800-nummer.

Het 0800-nummer was bedoeld voor het telefonisch afnemen van de vragenlijst en had tevens een helpdesk functie. Werknemers van callcenters die naar dit nummer belden werden telefonisch geënquêteerd door de operators van Research voor Beleid.

In totaal is aan 35 bedrijven, verdeeld over inhouse en outhouse callcenters, een pakket met vragenlijsten verstuurd. In de bijlage 'responsverantwoording' is aangegeven hoeveel vragenlijsten zijn uitgezet en wat de respons op de enquête was.

### **1.3 Opbouw van het rapport**

In dit rapport wordt een algemeen beeld van de arbeid in de callcenter sector gegeven. De term arbeid is opgevat in zeer brede zin. Het gaat in dit rapport zowel over de arbeidsmarkt van de sector (hoofdstuk 3), als over de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen (hoofdstuk 4). Ook is aandacht besteed aan zaken die in nog iets bredere zin zijn gerelateerd aan de factor arbeid binnen deze zich snel ontwikkelende sector, zoals het aspect van opleidingen, samenwerking en professionalisering (hoofdstuk 5).

Voordat specifiek ingegaan wordt op de arbeid in de callcenter sector, wordt in hoofdstuk 2 eerst een beeld gegeven van deze nieuwe economische sector. Het is een heel diverse en complexe sector, met name het onderscheid tussen inhouse en outhouse callcenters mag niet over het hoofd gezien worden. Vandaar ook dat zowel hoofdstuk 3 als hoofdstuk 4 afsluiten met een paragraaf waarin een vergelijking is gemaakt tussen inhouse en outhouse callcenters. In deze paragrafen wordt nog eens expliciet op een rijtje gezet waarin deze twee soorten callcenters van elkaar verschillen en waarin ze met elkaar overeenkomen.

---

## 2 DE CALLCENTER SECTOR

### 2.1 Inleiding

In één van de interviews werd de ontwikkeling van de callcenter sector als volgt getypeerd:

*“Het Fordisme is terug in Nederland.”*

In de jaren 1990 heeft het “communicatie-Fordisme” zijn intrede gedaan. De basis van het Fordisme was dat de productiviteit verhoogd werd door het arbeidsproces in verschillende afzonderlijke taken op te splitsen. Bedrijven hebben nu ook ontdekt dat niet alleen *arbeidsdeling* de productiviteit op de werkvloer verhoogt, maar dat *bedrijfsopdeling* ook kan bijdragen tot productiviteitsverbetering en maatwerk.

De ontwikkeling van het inhuren van gespecialiseerde faciliterende bedrijven of het professionaliseren en semi-verzelfstandigen van activiteiten die bedrijven eerst geheel in eigen beheer uitvoerden, voltrok zich al eerder ten aanzien van bijvoorbeeld beveiliging, schoonmaak en catering. Sinds 1990 is aan dit rijtje ook de communicatie toegevoegd; van bedrijven met andere bedrijven of van bedrijven met klanten. In het hele land schieten begin jaren negentig callcenters uit de grond en die ontwikkeling zette zich de laatste jaren verder door. Met callcenters kan de informatieverstrekking en het klantcontact van het bedrijf efficiënter georganiseerd worden, een ontwikkeling die hard nodig is om bij te blijven op de informatiesnelweg (door het internet en de mobiele telefoon).

In een nieuwe en booming bedrijfstak als die van de callcenters zal nog ontzettend veel te regelen zijn. Er is bijvoorbeeld geen sector-CAO en de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden zijn in sommige gevallen slecht (met name bij de kleinere bedrijven die snel geld willen verdienen).

Maar het is wel een bedrijfstak die veel werkgelegenheid biedt en waar veel vrouwen kunnen werken, omdat de functies veelal flexibel zijn. Dit biedt de gelegenheid arbeid en zorg te combineren.

Dit heeft de interesse van het ministerie van SZW voor deze sector gewekt.

#### **Definitie van een callcenter**

Wanneer kan je een bedrijf een callcenter noemen? Er circuleren binnen de sector verschillende definities over een callcenter. Hieronder volgt een aantal definities waar wij tijdens dit onderzoek tegen aanliepen.

Voorbeelden zijn:

- Een callcenter is een werkomgeving waarin telefonische en technologische activiteiten geïntegreerd zijn en waar sprake is van klantcontacten. Het gaat expliciet om de koppeling tussen communicatie en data-opslag.
- Een callcenter is een toepassing die meer is dan een goed functionerende telefooncentrale; het is een combinatie van niet nieuwe informatietechnologie met moderne telefoontechnologie en organisatie- en personeelsdeskundigheid gericht op het klantencontact (Moret Ernst & Young, “Trends in Informatietechnologie & Telecom”, 1996/1997, p.56).

- Een callcenter is een bedrijfsafdeling (in- of buitenshuis), die via inkomend (inbound) en/of uitgaand (outbound) telefoonverkeer met behulp van live-operators en moderne telefoon- en computerfaciliteiten, een belangrijk deel van de interactieve communicatie van een bedrijf verzorgt (Pieterman & Partners B.V., "Telefoongebruik als marketinginstrument", 1997, p.3).
- Een callcenter is een bedrijf of afdeling binnen een bedrijf, die exclusief gericht is op het behandelen van inkomend telefoonverkeer en/of het uitgaand telefoonverkeer met behulp van live operators (FNV Bondgenoten, "In gesprek, werkgevers en werknemers in callcenters", 1998, p.5).
- Call center management is de kunst om het juiste aantal goed opgeleide mensen en ondersteunende middelen op de juiste momenten op de juiste plaats te hebben, teneinde een nauwkeurig voorspelde workload af te handelen op het gewenste service level en met de gewenste kwaliteit (TCCM).

De elementen die in de verschillende definities herhaaldelijk terug komen zijn het aspect van integratie van telefoon- en computerapparatuur, het aspect van klantcontact en de operator die tussen bedrijf en klant staat.

In dit onderzoek zijn twee criteria gebruikt voor de selectie van callcenters, namelijk:

- bedrijven of bedrijfsonderdelen die zichzelf een callcenter noemen;
- de aanwezigheid van een integratie van telefoon- en computerapparatuur.

### **Versnippering**

Veel grote bedrijven, zoals banken en verzekeringsmaatschappijen, hebben een eigen "inhouse callcenter". Deze inhouse callcenters zitten zeer verspreid en verstopt in allerlei sectoren, met name in de sectoren financiële instellingen, zakelijke dienstverlening en transport. Daarnaast zijn er gespecialiseerde faciliterende callcenters ("outhouse callcenters"). Tot slot zijn er allerlei constructies, waardoor callcenters een semi-onafhankelijk bedrijf zijn binnen een groter bedrijf of holding. Dit maakt het moeilijk een helder zicht op de sector te krijgen.

De trend lijkt dat het aantal outhouse callcenters gaat toenemen, maar die vormen momenteel nog maar 10 procent van de branche (de overige 90 procent zijn inhouse callcenters). Het is nog niet goed te overzien of in de verdere toekomst voor de communicatie van bedrijven met andere bedrijven of met klanten net als voor de schoonmaak, de catering en de beveiliging vrijwel alleen nog maar aparte dienstverlenende bedrijven (faciliterende callcenters) worden ingehuurd. Gezien de aard van het inhouse callcenter werk valt dit echter voorlopig nog niet te verwachten. Bedrijven houden de klantcontacten liever in eigen beheer, aangezien dit bedrijfsgevoelige informatie kan zijn. Dat betekent dat de callcenter sector zeer versnipperd zal blijven.

Het lijkt daarom het duidelijkst een onderscheid te maken tussen faciliterende callcenters en inhouse callcenters. In het kader van de faciliterende (outhouse) callcenters zal verder tijdens dit onderzoek gesproken worden over een branche en wanneer zowel de faciliterende en de inhouse callcenters samengenomen worden, wordt gesproken van een sector (sinds kort door de overheid als sector 45 benoemd).

### **Staat de sector op zich?**

De callcenter sector is tot op zekere hoogte een unieke sector. Er zijn parallellen met de ICT, maar de callcenter sector is omvattender vanwege het communicatief aspect, dat wil zeggen de combinatie van communicatie en (computer)technologie. De sector heeft te maken met de



snelle technologische ontwikkelingen op het gebied van telefonie- en computertoepassingen, bovendien maakt een stukje internationalisering de sector marktgevoeliger.

Naast de ICT sector wordt de callcenter sector ook wel vergeleken met de uitzendbranche. Net als de uitzendbranche in het verleden heeft de callcenter sector als nieuwkomer op de markt last van imago-problemen. De sector is nog onvoldoende uitontwikkeld en geaccepteerd, wat samengaat met veel onduidelijkheid en een sterke concurrentiestrijd. Er is sprake van een gebrek aan professionalisering. Men verwacht over een jaar of vijf dat de sector verder uitontwikkeld zal zijn (op het gebied van zaken als CAO, OR, arbeidsomstandigheden). Het probleem bij het standaardiseren en professionaliseren van de sector is de snelle technologische ontwikkeling. Van deze technologische ontwikkeling weet men nog niet precies welke kant het op gaat en hoe ver die ontwikkeling nog zal doorgaan. Soms loopt de technologische ontwikkeling hierdoor de ontwikkeling van arbeid in de sector voor de voeten; niet alleen doordat nieuwe technologie gevolgen heeft voor arbeidsorganisatie en arbeidsomstandigheden, maar vooral omdat directies vaak geen tijd hebben om stil te staan bij de factor arbeid.

Al eerder is een vergelijking gemaakt met de schoonmaak en beveiligingsbranche. Ook deze branches zijn vrij nieuw (hoewel eerder ontstaan dan de callcenter sector) en komen voort uit een opdeling van bedrijfsactiviteiten. Deze branches zijn ondertussen al grotendeels uitontwikkeld. De huidige krapte op de arbeidsmarkt speelt de callcenter sector ook nog eens grotere parten bij het professionaliseren van de sector. Gevolg van deze arbeidsmarktkrapte is dat de bedrijven (onder andere door een hardere concurrentiestrijd) niet kunnen komen tot goede afspraken en samenwerking, waardoor verdeeldheid blijft overheersen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en opleidingen.

## 2.2 Diversiteit en complexiteit van de sector

De diversiteit in de sector is groot. Er zijn, afhankelijk van de soort activiteiten die zij uitvoeren en de relatie tot de opdrachtgever, verschillende soorten callcenters te onderscheiden. Onderscheid is mogelijk naar:

- inbound en outbound telefoonverkeer
- interne en externe callcenters
- suppliers en co-makers
- nationale en pan-Europese callcenters.

Het onderscheid tussen deze soorten callcenter is niet strikt te maken. De activiteiten in callcenters overlappen deze scheidslijnen.

### **Inbound en outbound telefoonverkeer**

Een belangrijk verschil bestaat tussen inbound en outbound telefoonverkeer. Bij inbound telefoonverkeer ligt het initiatief bij de consument. Inbound telefoonverkeer komt vaak voor als een helpdeskfunctie, klachtenlijn en informatienummer, maar daarnaast ook als follow-up van reclame.

Bij outbound telefoonverkeer legt het callcenter contact met derden. Het kan dan gaan om het zogenaamde 'koud' bellen, dit betekent dat een bedrijf contact legt met een consument zonder dat er ooit eerder sprake is geweest van contact - telemarketing is hier de bekendste vorm van. Het kan ook gaan om 'warm' bellen, waarbij in het verleden wel sprake is geweest van contact tussen bedrijf en consument, bijvoorbeeld omdat de klant gereageerd heeft op een folder of tv-spot.

Bij 'blended calls' is het verschil tussen inbound en outbound telefoonverkeer niet meer zo duidelijk aangezien de agent inbound en outbound gesprekken afwisselt afhankelijk van wat de computer aangeeft.

De trend lijkt dat het aandeel outbound telefoonverkeer terugloopt ten gunste van inbound. In de VS, voorloper op het gebied van callcenter-ontwikkelingen, is inmiddels 98 procent van al het telefoonverkeer inbound. In sommige Europese landen is "koud bellen" reeds verboden. Er gaan in Nederland ook stemmen in die richting op. Er zijn echter ook mensen die zeggen dat outbound telefoonverkeer altijd zal blijven bestaan, maar een meer service-gerichte functie gaat krijgen. Klanten zullen door outbound telefoonverkeer alleen nog worden benaderd voor service gerichte telefonie en niet meer voor verkoopacties.

### **Interne en externe callcenters**

Het verschil tussen inbound en outbound telefoonverkeer is voor een gedeelte door te trekken naar interne en externe callcenters. Interne callcenters (ook wel inhouse callcenters genoemd) zijn afdelingen binnen bedrijven waar de telefonische dienstverlening is geconcentreerd. Deze dienstverlening richt zich meestal op de hierboven genoemde vormen van inbound telefoonverkeer of, wanneer het outbound betreft, op het 'warm' bellen. De externe callcenters (ook wel outhouse of faciliterende callcenters genoemd) zijn bedrijven die telefoondiensten aanbieden voor derden. Hierbij kan het gaan om zowel inbound als outbound telefoonverkeer. Verreweg de meeste callcenters zijn interne callcenters (naar schatting zo'n 90 procent van alle geregistreerde callcenters).

Een ander verschil tussen inhouse en outhouse callcenters is dat outhouse callcenters zich vooral richten op telefonische bereikbaarheid en productiviteit, terwijl inhouse callcenters hun telefoniediensten in een breder perspectief managen. Inhouse callcenters hebben vaak meer aandacht voor medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid, klantbehoud en conversie tijdens een gesprek met de klant (het omzetten van een vraag van een klant in een order voor het bedrijf). Het gemeenschappelijke tussen inhouse en outhouse callcenters is het personeelstekort en het slechte imago van de sector.

Er is een trend waar te nemen van 'outsourcing'. Dit betekent dat bedrijven hun callcenteractiviteiten uitbesteden aan externe callcenters ten koste van hun eigen interne callcenter. Kostenbesparing is vaak het belangrijkste argument deze stap te zetten. Wanneer het belvolume harder stijgt dan de capaciteit van het interne callcenter zal een bedrijf besluiten de overcapaciteit te outsourcen. Dit gebeurt ook wanneer een bedrijf besluit een nieuw marktsegment aan te boren en in verband met risicospreiding nog niet meteen wil investeren in een groot callcenter of de capaciteit van het al bestaande interne callcenter wil belasten.

Totaal outsourcen komt nog maar weinig voor. Men kiest eerder voor een co-makership relatie en het uitbesteden van de front-office aan een extern callcenter, men behoudt het back-office liever zelf binnen het bedrijf.

Een andere ontwikkeling is die van het zogenoemde "insourcen". Daarmee wordt bedoeld dat een extern callcenter zijn kennis en ervaringen op het gebied van bellen binnen een bedrijf uitvoert. Het externe callcenter runt derhalve het intern callcenter van een bedrijf.

Een andere factor in dit verband is dat interne callcenters zich uitbreiden en ook commerciële klussen aannemen, waarmee ze op het terrein van de externe callcenters komen. Met andere woorden: de scheidslijn tussen interne en externe callcenters is niet scherp te trekken.

### **Suppliers en co-makers**

Binnen de groep van externe callcenters bestaat een onderscheid tussen suppliers en co-makers. Een opdrachtgever kiest een supplier primair op basis van de prijs en kwaliteit van de dienst. Bij een co-maker gelden meer selectiecriteria. Zo'n co-maker dient mee te denken over de producten of diensten van de opdrachtgever. Wanneer een opdrachtgever met een co-maker werkt, is dit in principe voor langere duur. Een voorbeeld van co-makenschap is Telecom TeleServices, een joint venture van SNT en KPN Telecom<sup>1</sup>. Door co-makenschap veranderen de concurrentieverhoudingen binnen de branche. Concurrentie neemt toe, er zullen concentraties van sterke en grote partijen optreden. Dat zou de professionalisering van de branche kunnen versterken: de snelle toetreders (die snel geld maken en dan de markt verlaten) krijgen geen toegang meer tot de markt.

De faciliterende callcentermanagers denken dat co-makenschap relaties met bedrijven in de toekomst zullen toenemen. Dit in tegenstelling tot de managers van inhouse callcenters die juist aangeven nu klantcontacten niet te willen outsourcen.

### **Internationale Callcenters**

Er zijn drie belangrijke vestigingsplaatsen voor internationale (pan-Europese) callcenters in Europa: Nederland (Amsterdam), Ierland en Schotland. Met name de meertaligheid, de uitstraling van Amsterdam en de ligging zijn doorslaggevend argumenten om naar deze regio te komen. Ook in een aantal andere regio's in Nederland vestigen zich pan-Europese callcenters. Zo heeft Mercedes een Customer Assistance Center (CAC) geopend in Maastricht. Hoewel met name in Zuid-Limburg meer callcenters gevestigd zijn, zit de concentratie van internationale callcenters in Amsterdam.

De vraag is of de groei van het aantal pan-Europese callcenters doorzet. Door de grote concentratie aan callcenters in één regio wordt het moeilijker goed personeel te vinden. Voor grote pan-Europese callcenters met grote aantallen mensen en een groot aantal talen wordt het steeds moeilijker de mensen te vinden die deze talen spreken. Op steeds meer plaatsen leidt dat tot een tekort aan agents.

*Philip Cohen*, internationaal telemarketing-consultant, is dan ook van mening dat het grote pan-Europese callcenter zijn langste tijd heeft gehad. Bedrijven zijn op zoek naar alternatieven zoals een regionaal callcenter, een distributed callcenter of een virtueel callcenter. De verwachting is dat in de toekomst vooral het distributed callcenter-concept aan kracht zal winnen. Hierbij worden regionale callcenters aangestuurd vanuit een centrale eenheid. Wanneer deze ontwikkeling doorzet, heeft dit verregaande gevolgen voor de werkgelegenheid in pan-Europese callcenters.

---

<sup>1</sup> Er zijn in het verleden ook andersoortige co-makenschap relaties geweest. Een voorbeeld daarvan is tussen uitzendbureaus en callcenters (TeleworX - SNT). In dit verband is het uitzendbureau de co-maker van het callcenter.

## 2.3 Technologische ontwikkelingen

De technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Ze hebben zowel met professionalisering als met werkgelegenheidsontwikkeling te maken. Daarnaast zijn deze ontwikkelingen ook heel direct van invloed op de inrichting van callcenters.

Relevante (nieuwe) technische ontwikkelingen zijn:

- CTI (Computer Telephony Integration)
- Wireless communication neemt toe
  - Telewerken
  - Virtueel callcenter
  - Verbeterde opslag van klantgegevens
  - Multimedia
  - Voice respons
  - Internet

In het kader van deze technologische ontwikkelingen is het zinvol om drie generaties callcenters te onderscheiden:

- *1<sup>e</sup> generatie*: Deze generatie callcenters verwerkt voornamelijk inbound calls en beperkt zich tot één vorm van dienstverlening. Voorbeelden van dit type callcenter zijn helpdesks en infolijnen zoals 06-8008. Technologisch gezien staat het telefoniegedeelte vaak los van het gebruikte computersysteem en zijn de betrokken callcenter agents opgeleid voor één bepaalde, niet-complexe taak. Een opleiding op MBO-niveau volstaat voor agents van deze eerste generatie callcenters.
- *2<sup>e</sup> generatie*: De tweede generatie callcenters verwerkt zowel inbound als outbound calls en kunnen flexibel worden ingezet. Diverse vormen van dienstverlening, zoals telemarketing, (interne) helpdesk, service en support, worden vanuit het callcenter ondersteund. Het callcenter vormt onderdeel van het bedrijfsproces. De technologie speelt een belangrijkere rol in vergelijking met het 1<sup>e</sup> generatie callcenter. Voor dit type callcenter worden zwaardere eisen gesteld aan de opleiding van de agents. Vanwege de complexere systemen en de wisselende taken is minstens een MBO/HBO-opleiding vereist.
- *3<sup>e</sup> generatie*: Een agent in dit type callcenter verwerkt *blended calls*, dat wil zeggen hij/zij wisselt inbound en outbound gesprekken af, afhankelijk van wat het scheduling systeem aangeeft. Het callcenter is *mission critical*: het maakt integraal onderdeel uit van het bedrijfsproces. Het front office (verkoop, service) waarmee de klant in contact staat, is sterk geïntegreerd met het back office (experts, administratie, productinformatie). Dit betekent dus ook dat er feedback van informatie aan het systeem (ten behoeve van het zogenaamde "data mining"<sup>1</sup>) plaatsvindt. Er wordt een begin gemaakt met koppeling van fax, data, internet en telefonie om klanten 'medium neutraal' te laten communiceren met de organisatie. Het ondersteunen van flexibele telewerkplekken (*virtueel callcenter*) maakt het 3<sup>e</sup> generatie callcenter niet gebonden aan één vaste locatie. Agents kunnen vanuit hun huiskamer taken verrichten. De wisselende taken, de toenemende techniek en de hoge mate van kennis en service die klanten verwachten stelt hoge eisen aan de opleiding, motivatie en ervaring van callcenter agents. Het initieel opleidingsniveau voor agents van deze 3<sup>e</sup> generatie callcenters ligt op MBO+/HBO-niveau.

---

<sup>1</sup> Met "data mining" wordt het opslaan van klantgegevens en klantcontacten bedoeld.

Kenmerkend voor de overgang van eerste generatie naar derde generatie is een toename van de kennisintensiteit. Gekoppeld aan de sterk wisselende omgevingsfactoren wordt de productiefactor kennis steeds belangrijker. Daardoor nemen de eisen aan de agent toe.

De gevolgen van deze technische ontwikkelingen zijn onder andere:

#### *Telewerken en virtueel callcenter*

De mogelijkheid van telewerken en virtuele callcenters leiden wellicht tot een toename van thuiswerken (al wordt over deze potentiële wens van werknemers verschillend gedacht) of werken in kleine “gedetacheerde” callcenters overal in het land.

Momenteel komt het telewerken in de callcenter sector nog maar beperkt voor<sup>1</sup>. Wel treedt er een spreiding op over het land van kleine filialen die verbonden zijn aan de ‘hoofdvestiging’ van het callcenterbedrijf.

#### *Telecommunicatie technologie*

Klantcontacten zullen steeds meer vanuit de klant komen, omdat de bereikbaarheid van klanten door *wireless communication* steeds moeilijker wordt. Mensen zijn weliswaar continu bereikbaar, maar zijn steeds minder bereid bedrijven telefonisch te woord te staan. Men belt liever zelf op een door hen zelf gekozen tijdstip en plaats. Bovendien zijn bestanden van 06-nummers moeilijk verkrijgbaar en versnipperd over vele aanbieders. De bedrijven zullen zich hier nog meer op moeten instellen en de openheid en toegankelijk van hun bedrijf moeten vergroten. Mede door de verbeterde multimedia functies van computers zullen bedrijven beter in staat zijn om de klant op maat te bedienen (door verbeterde opslag van klantgegevens). Een voorbeeld van die multimedia functies is het zogenaamde CTI (*Computer Telephony Integration*). Hiermee wordt het mogelijk om klantgerelateerde data op het beeldscherm van de agent weer te geven op het moment dat de oproep wordt doorgeschakeld. Voor een hotelketen betekent dit bijvoorbeeld dat ze persoonlijke wensen van klanten kunnen vastleggen in hun systeem zodat ze bij een volgende boeking automatisch zorgen voor extra kussens en een goed gevulde kamerkoelkast.

Een andere ontwikkeling in de telecommunicatie is dat in de toekomst de operator op het scherm van de klant is te zien. Dit stelt hogere eisen aan de presentatie van operators. Sommige callcenter bedrijven denken bijvoorbeeld al na over de invoering van bedrijfskleding. Deze technische ontwikkeling speelt zich voorlopig alleen in ‘business to business’ activiteiten van callcenters af, aangezien daarvoor van beide kanten geavanceerde technische apparatuur vereist is. In Amerika wordt deze webcam-toepassing binnen callcenters al gebruikt.

#### *Voice respons<sup>2</sup>*

De invoering van voice respons is met name bedoeld om de callflow op te vangen en beter te verdelen over de agents. Een voorbeeld van voice respons is dat de klant die belt, wordt opgevangen met de mededeling hoeveel wachtenden er voor hem/ haar zijn en hoelang het wachten nog zal duren. Hieraan kan vervolgens een advies verbonden worden aan de klant om op een later tijdstip weer te bellen. Ook kan tegenwoordig een voice mail functie worden ingeschakeld waarop de klant naam en telefoonnummer doorgeeft en het bedrijf zelf opnieuw

---

<sup>1</sup> Een voorbeeld van een callcenter dat aan telewerken doet is ‘Otto’.

<sup>2</sup> Dit stuk is mede gebaseerd op het artikel van Henk Verbooy “Discussie a/d Maas. Het call center in de 21<sup>ste</sup> eeuw”. In Call Center Magazine, jaargang 2000, nummer 1.

contact opneemt met de klant. Dit is een voorbeeld van *interactieve voice respons*. Zodoende kunnen bedrijven hun overflow opvangen en in daluren deze voice mails door outbound bellen verwerken. De klant wordt bovendien op nette manier geholpen.

Nog efficiënter wordt het wanneer *spraakherkenning* in de Nederlandse callcenters zijn intrede zal doen. De klant belt het bedrijf en spreekt een voice mail in met zijn vraag of wens en adresgegevens. De computer scant op steekwoorden het bericht en indien het om eenvoudige vragen gaat als de aanvraag van een formulier of brochure kan dit verzoek automatisch door de computer verwerkt worden. Er komt in die gevallen geen callcenter agent meer aan te pas.

Een andere toepassing van spraakherkenning in het callcenter kan zijn dat op basis van het verzoek van de klant, de klant meteen wordt doorgeschakeld naar de juiste persoon binnen het bedrijf. De agent krijgt dan meteen de vraag van de klant op het scherm te zien zodat de klant de vraag ook niet hoeft te herhalen. Dit is een andere manier van verdeling van het inkomend telefoonverkeer over agents dan via het intoetsen van nummers door de klant, zoals dat nu nog veelal gebeurt. Dit betekent dat binnen het callcenter meer verschillende niveaus van specialisatie van callcenter agents kunnen worden aangebracht. Hierdoor kan een grotere differentiatie van functies en functievereisten ontstaan.

Ook *nummerherkenning* kan een rol gaan spelen binnen de callcenters om de verwerking van de vragen van klanten efficiënter en beter te laten verlopen. Door een koppeling te maken tussen nummerherkenning en een database met klantgegevens kunnen de gegevens van een klant automatisch op het scherm van de agent oplichten, wanneer deze klant belt en de computer het telefoonnummer herkent.

#### *Internet*

Ook internet zal binnen de callcenters een belangrijke rol gaan spelen. Ten eerste speelt de verwerking van emailverkeer naar verwacht een steeds belangrijkere rol. Dit staat nu nog in de kinderschoenen, maar zal vermoedelijk snel in belangrijkheid toenemen. Er zullen dus naast inbound en outbound agents ook email agents komen in callcenters.

Een andere ontwikkeling is de begeleiding van klanten op het internet. De agent belt in op de internetsite van de klant en begeleidt deze over het internet. Zodoende worden klanten gestuurd en begeleid naar websites.

Om implementatie van nieuwe technologie zoals CTI mogelijk te maken moeten agents kunnen omgaan met de apparatuur die deze technologie ondersteunt. Dit betekent aan de ene kant dat ze scholing moeten krijgen en aan de andere kant dat ze de capaciteiten moeten hebben om zich de kennis eigen te maken. Als gevolg van technologische ontwikkelingen is er behoefte aan hoog opgeleide agents en adequate opleidingen tot callcenter agent.

Bovendien zal de differentiatie van callcenter functies en specialisaties toenemen. Wellicht vertoont het callcenter over enige jaren een heel andere personele samenstelling dan de personele samenstelling van dit moment die beschreven wordt in paragraaf 3.3.

Tot slot kan een ontwikkeling zijn dat bepaalde functies die nu nog door callcenter agents worden uitgevoerd in de toekomst grotendeels door de computer worden overgenomen dankzij voice respons en spraakherkenning. De verwachting is niet, dat dit op korte en middellange termijn invloed heeft op de personele bezetting van callcenters. Verwacht wordt met name dat de werkzaamheden van callcenter personeel gaan verschuiven en dat er minder telefoonwerk verricht wordt.

## 2.4 Een eerste beeld van het werk in een callcenter

### Soorten functies

In de callcenter sector is niet veel diversiteit in functies. Bijna 90 procent van de werknemers zijn operator. Dit zijn de mensen die voornamelijk aan de telefoon zitten. Verder is 6 procent teamleider of supervisor. Teamleiders zijn in feite operators met veel ervaring, die andere beginnende operators assisteren en begeleiden. Supervisors zijn de mensen die toezicht houden op de operators. Tot slot maakt ongeveer 4 procent van de werknemers deel uit van staf of management. Sommige callcenters hebben hun eigen trainers, die nieuw personeel opleiden. En verder zijn er in callcenters administratieve medewerkers en IT-personeel werkzaam. De in het kader van het onderzoek uitgevoerde enquête onder callcenter personeel wijkt iets af van deze verdeling naar callcenters. Maar ook in de enquête is het merendeel van het personeel operator. In de onderstaande tabel is de verdeling in de enquête over de verschillende functies opgenomen.

**Tabel 1** Verdeling naar functies in enquête

Functie	Totaal percentage
Operator	74%
Teamleider	4%
Supervisor	9%
Leidinggevende	2%
Staf/ ondersteunende functie	6%
Anders	4%

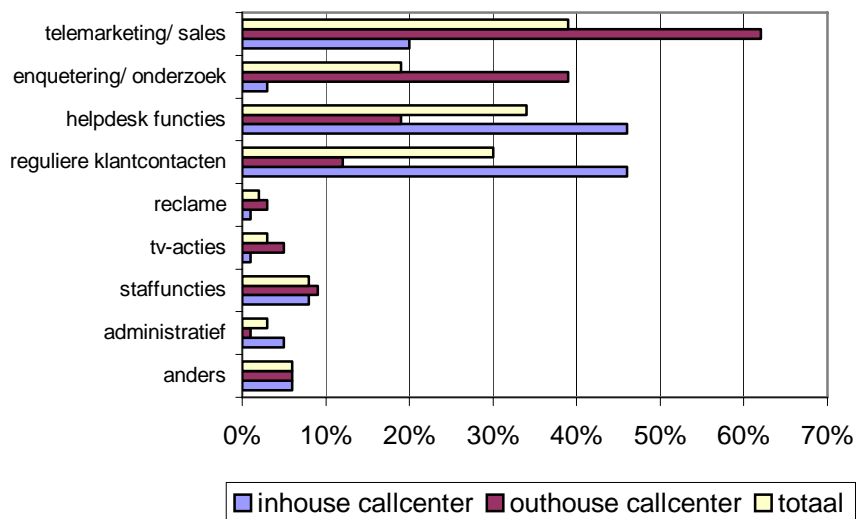
Tegenover deze beperkte diversiteit aan soorten functies, staat een enorme diversiteit aan functienamen. Operators heten ook wel (call)agents, data-entry medewerkers, medewerkers operations, customer care representatives, teleagents of teleconsultants. Dit werkt zeer verwarrend, zeker voor mensen die net beginnen of solliciteren op een functie. De uitzendbureaus klagen er over dat zij kandidaten eerst alles moeten uitleggen over functienamen, functie-eisen en functiewaarderingen.

### Werkzaamheden

De snelle technologische ontwikkelingen en de diversiteit in de sector hebben ook weerslag op het werk dat verricht wordt in callcenters. In de vorige paragraaf is al gesteld dat het verschil tussen inbound en outbound telefoonverkeer min of meer doorgetrokken kan worden in het onderscheid tussen inhouse en outhouse callcenters. Wanneer we kijken naar de werkzaamheden die verricht worden in de verschillende soorten callcenters, wordt dit onderscheid bevestigd. Opvallend is bovendien dat vooral in de inhouse callcenters het verwerken van e-mail in opkomst is.

Uit de enquête onder callcenter personeel blijkt dat medewerkers van inhouse callcenters met name helpdesk functies (46 procent) en reguliere klantcontacten (46 procent) opgeven als hun voornaamste werkzaamheden. Dit is duidelijk inbound telefoonverkeer. En dat daar tegenover medewerkers van outhouse callcenters met name telemarketing/ sales (62 procent) en enquête/ onderzoek (39 procent) opgeven als voornaamste werkzaamheden<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> SNT heeft niet meegedaan aan deze enquête. Dit is het grootste outhouse callcenter van Nederland waar wel veel inbound telefoonverkeer wordt verwerkt.

**Grafiek 1** Werkzaamheden callcenter personeel<sup>1</sup> (meer antwoorden mogelijk)

Deze paragraaf vormt een overgang naar de volgende hoofdstukken waarin het zal gaan over arbeid binnen callcenters. Deze paragraaf heeft een beeld gegeven van het soort werk dat verricht wordt in callcenters. Meest opvallende conclusie is dat de verschillen tussen inhouse en outhouse callcenters qua soort werkzaamheden bijzonder groot zijn. De inhouse callcenter werkzaamheden richten zich voornamelijk op de klantcontacten van het 'moederbedrijf', terwijl de outhouse callcenters met name werkzaamheden als telemarketing en enquêtering uitvoeren. In de volgende hoofdstukken zal blijken of die verschillen tussen de twee soorten callcenters ook ten aanzien van de factor arbeid groot zijn.

<sup>1</sup> De resultaten van de enquête zijn niet gewogen naar de verhouding tussen inhouse en outhouse callcenters in de sector. De verhouding tussen inhouse en outhouse is in de enquête ongeveer fifty – fifty, terwijl de verhouding in de praktijk qua aantal callcenters in Nederland 90% inhouse en 10% outhouse is, maar naar personeel werkzaam in de sector tweederde inhouse en éénderde outhouse. Het toepassen van een weging is in dit geval niet relevant, gekozen is voor het gescheiden weergeven van de resultaten van inhouse en outhouse callcenters.



## 3 DE ARBEIDSMARKT VAN DE CALLCENTER SECTOR

### 3.1 Arbeidsmarktsituatie in de callcenter sector

In 1998 waren er naar schatting 100.000 mensen werkzaam in een callcenter. Hiervan werken circa 23.500 personen bij een callcenter-onderneming die geheel of gedeeltelijk voor externe klanten werkt (EIM). De overige driekwart van de werknemers werkt bij een inhouse callcenter. De groei van het aantal werknemers is enorm. Er werd in 1998 voorspeld dat al in het jaar 2000 in Nederland 200.000 mensen in een callcenter zullen werken<sup>1</sup>.

#### Knelpunten op de arbeidsmarkt

Knelpunten op de arbeidsmarkt kunnen meer in het algemeen ontstaan door drie soorten verstorende factoren:

- *Kwantitatieve discrepanties* op de arbeidsmarkt: de mate waarin de vraag naar werknemers en het aanbod van werknemers getalsmatig op elkaar aansluit, is niet optimaal;
- *Kwalitatieve discrepanties* op de arbeidsmarkt: de mate waarin de vraag naar werknemers en het aanbod van werknemers inhoudelijk op elkaar aansluiten, is niet optimaal. Dit kan op twee manieren: werknemers kunnen onvoldoende zijn gekwalificeerd of de werkgevers bieden arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden die niet in trek zijn bij potentiële werknemers;
- *Ondoorzichtigheid* van de arbeidsmarkt: de mate waarin vraag en aanbod elkaar weten te vinden wordt versluierd, doordat wervingskanalen van werkgevers en zoekkanalen van werkzoekenden niet op elkaar aansluiten of doordat een branche een imagoprobleem heeft.

Bij callcenters spelen alle drie typen verstoringen van een optimale werking van de arbeidsmarkt een rol van betekenis:

- Kwantitatief: de algemene krapte op de arbeidsmarkt heeft ook haar uitwerking naar de callcenters. De grote pan-Europese callcenters voelen deze problematiek het meest, gezien de specifieke eisen op het gebied van talen. Ook andere callcenters kunnen binnen de huidige krappe arbeidsmarkt vaak moeilijk aan personeel komen.
- Kwalitatief: Daarbij speelt nadrukkelijk het probleem van de basiskwalificatie van werknemers. Het gaat minimaal om MBO'ers. Die zijn schaars. Mensen met een gerichte opleiding zijn sowieso nauwelijks voorhanden; de opleiding van callcenter agents komt in hoofdstuk 5 uitgebreid aan de orde. Ook zijn de lonen in callcenters vaak relatief laag.
- Hier komt nog bij dat algemeen wordt erkend dat de callcenterbranche een imagoprobleem heeft. Geschikte kandidaten kiezen daardoor niet voor de branche. Dit zet een rem op de werving. Bij een callcentermedewerker wordt veelal gedacht aan de persoon die je rond etenstijd belt om je een krantenabonnement te verkopen. In werkelijkheid is deze zogenaamde telemarketing maar een klein onderdeel van de callcenteractiviteiten. Ongeveer 80 procent van de werkzaamheden van een callcenter bestaat uit inbound-activiteiten.

---

<sup>1</sup> Er zijn hierover geen recente harde cijfers beschikbaar.

Hierbij gaat het om het opvangen van binnenkomende telefoongesprekken. De vraag is hoe dit imago doorwerkt bij de concurrentie met andere sectoren op de arbeidsmarkt.

### **Callcenters en de Flexwet<sup>1</sup>**

De Wet Flexibiliteit en Zekerheid blijkt ten slotte eveneens gevolgen te hebben voor het kwantitatieve aanbod van callcentermedewerkers. De Flexwet heeft gevolgen voor zowel oproepcontracten als uitzendcontracten. In het verleden werd in de callcenter sector veel met oproepkrachten gewerkt. Sinds de invoering van de Flexwet moet aan oproepkrachten minimaal drie uur werk per oproep worden geboden of moet voor drie uur loon per oproep worden betaald. Dit betreft de regeling 'minimумаanspraak op loon per oproep'.

Bovendien is de regeling 'weerlegbare rechtsvermoedens' een onderdeel van de Flexwet. Deze regeling is bedoeld om de onduidelijkheid, die kan ontstaan over de aanwezigheid en omvang van een arbeidsovereenkomst, weg te nemen. De wet biedt de werknemer ondersteuning in de vorm van twee rechtsvermoedens<sup>2</sup>:

1. indien drie maanden lang elke week minimaal twintig uur per maand voor dezelfde werkgever is gewerkt, wordt vermoed dat er sprake is van een arbeidsovereenkomst;
2. om vast te stellen uit hoeveel uren de arbeidsovereenkomst bestaat, wordt gekeken naar het gemiddeld aantal uren dat de voorafgaande drie maanden per maand is gewerkt.

Met deze regeling kan een oproepkracht een tijdelijk of vast contract eisen van de werkgever. Hierdoor is het verschil tussen oproepcontracten en tijdelijke contracten uiterst klein geworden. Gevolg is dat steeds minder callcenter werkgevers werken met oproepcontracten, maar werknemers een tijdelijk contract aanbieden.

Een aanzienlijk deel van de callcenter medewerkers wordt geworven via uitzendbureaus. De vroegere relatie tussen uitzendbureau en inlener is veranderd als gevolg van de Flexwet. Op den duur komen uitzendkrachten op basis van de Flexwet ('vier-fasensysteem') in aanmerking voor arbeidscontracten bij de uitzendondernemingen. Gezien het grote tekort aan personeel nemen werkgevers (tot op heden van vooral de grootste callcenters) de werknemers die via het uitzendbureau in hun callcenter werkzaam zijn liever zelf aan in vaste dienst dan dat deze uitzendkrachten in vaste dienst komen bij het uitzendbureau. Zowel de bedrijven als de uitzendbureaus proberen werknemers aan zich te binden. Op de huidige krappe arbeidsmarkt vervullen uitzendbureaus steeds meer een wervings- en selectiefunctie. Een ander gevolg zou kunnen zijn dat er in de nabije toekomst minder gebruik wordt gemaakt van uitzendbureaus als leveranciers van personeel.

## **3.2 Vraag naar arbeid**

De vraag naar personeel in de callcenter sector is groot. In het blad *Telebusiness* van november 1999 wordt zelfs gesproken van een acuut tekort van 6000 mensen. In dit aantal zouden overigens dubbeltellingen kunnen zitten indien meer werkgevers dezelfde opdracht niet konden uitvoeren vanwege een tekort aan menskracht. De menskracht die nodig was voor die opdracht zou dan meermalen meegeteld kunnen zijn. De ware omvang van de personeelsbe-

---

<sup>1</sup> Dit stuk over de Flexwet is gebaseerd op het onderzoek "*Ervaringen met en effecten van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid*" van Research voor Beleid en TNO Arbeid, augustus 2000.

<sup>2</sup> Met een 'rechtsvermoeden' wordt kortweg bedoeld dat de wet op grond van feitelijke omstandigheden uitgaat van het bestaan van een bepaalde situatie.

hoeft is echter moeilijk vast te stellen. De personeelsbehoefte is immers afhankelijk van de inkomende opdrachten (in het geval van outbound telefoonverkeer) en telefoontjes (in het geval van inbound telefoonverkeer). Dit kan betekenen dat een werkgever plotseling een grote hoeveelheid mensen nodig heeft voor slechts een korte periode.

Dat de vraag naar personeel groot is, staat echter vast. Dit wordt zowel veroorzaakt door de groei van de sector als door de grote uitstroom van personeel. Het gaat dus om zowel vervangings- als uitbreidingsvraag.

### 3.2.1 Uitstroom

Uitstroom van personeel leidt tot vervangingsvraag. Volgens de gegevens uit het Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek bedroeg de gemiddelde uitstroom van personeel in de sector in 1998 17 procent. Ook uit de interviews met de callcenter managers blijkt dat de uitstroom aanmerkelijk is. In sommige gevallen bleek deze zelfs op te lopen tot 80 procent op jaarbasis. Deze uitstroom is niet altijd ongewenst. In veel gevallen bleek de medewerker niet geschikt voor het werk in een callcenter en werd het contract simpelweg niet verlengd. Dit geldt met name voor de callcenter agents. De uitstroom van staf of ervaren agents wordt meestal wel als zeer ongewenst ervaren.

In het geval van de inhouse callcenters wordt een functie in het callcenter vaak gezien als een opstap binnen het bedrijf (zie verder paragraaf 3.2.3 Wervingskanalen). In dat geval is er in feite sprake van doorstroom in plaats van uitstroom.

Een hoog uitstroombestand is inherent aan het werk in deze sector. Er werken veel studenten die na hun studie een "echte" baan zoeken die in het verlengde van hun studie ligt.

Bovendien is in eerder onderzoek van Research voor Beleid naar andere nieuwe dienstverlenende sectoren ook een hoge uitstroom van personeel geconstateerd. In de beveiligingsbranche bleek het uitstroombestand in 1997 zo'n 10 procent te bedragen en in de schoonmaakbranche in 1998 21 procent.

Tevens is de aard van het werk niet dusdanig dat werknemers lange tijd in de callcenter sector willen werken en bovendien bestaat de sector nog niet zo lang. Operators werken totaal hooguit vier tot zes jaar in deze sector. De werknemers uit de enquête werken op het moment van het onderzoek gemiddeld tweeënhalf jaar in de sector (dit is inclusief de staf en management functies). Vooral werknemers van outhouse callcenters werken er nog maar sinds kort; 64 procent werkt er hooguit twee jaar. Bij de inhouse callcenters werken de meeste medewerkers momenteel tussen de één en drie jaar in de sector.

**Tabel 2** Duur werkzaam in callcenter sector

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Minder dan 1 jaar	15%	36%	25%
1 tot 2 jaar	26%	28%	27%
2 tot 3 jaar	27%	13%	21%
3 tot 5 jaar	17%	9%	13%
5 jaar of langer	15%	13%	14%
Totaal	100%	100%	100%
	N=137	N=116	N=253

Meer dan de helft van de respondenten (61 procent) geeft aan de callcenter sector te willen verlaten. De meesten daarvan weten echter nog niet wanneer, maar 27 procent zegt dat binnen één jaar te willen. Dat zou betekenen dat de respondenten van de enquête gemiddeld ongeveer 3,5 jaar in de sector werkzaam zullen zijn. Dit komt redelijk overeen met de schatting van vier jaar, die binnen de sector wordt gehanteerd.

De inhouse callcenter managers noemen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden als redenen voor de hoge uitstroom. Bij de arbeidsomstandigheden gaat het dan met name om de aard van het werk en de hoge werkdruk. De outhouse callcenter managers noemen de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden minder als redenen voor uitstroom, maar wijten de uitstroom meer aan de ongeschiktheid van menig nieuw personeel.

Uit de enquête blijkt dat callcenter werknemers die wensen uit te stromen uit de sector, meestal een beter salaris en meer doorgroeimogelijkheden noemen als zaken die zij in een andere sector denken te vinden. Ook wordt meer verantwoordelijkheid en meer zelfstandigheid regelmatig genoemd.

### 3.2.2 Vacatures

Het aantal vacatures geeft informatie over de behoefte aan personeel. Managers van callcenters melden dat zij continu vacatures voor met name callcenter agents hebben openstaan. Het Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek 1999<sup>1</sup> meldt dat er permanent ongeveer 10 vacatures zijn per bedrijf, maar dit aantal is moeilijk te duiden, aangezien het aantal vacatures afhankelijk is van de omvang van het bedrijf en dat gegeven levert het NCCBO niet. In de interviews met managers van inhouse en outhouse callcenters wordt door alle bedrijven aangegeven dat er permanent vacatures zijn. De aantalen vacatures lopen uiteen van zo'n 10 tot 80 per maand en kunnen soms oplopen tot 200 bij plotselinge grote klussen. Bij de outhouse callcenters lijkt de vraag naar personeel vaker ingegeven met het oog op uitbreiding dan bij de inhouse callcenters. De verhouding vervangingsvraag en uitbreidingsvraag is bij de meeste inhouse callcenters 'fifty-fifty'.

Uit het Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek blijkt dat de vacatures gemiddeld ongeveer 29 dagen openstaan. Er is een aantal redenen voor de moeite die managers hebben met het vervullen van vacatures:

- Een eerste algemene reden is de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor krijgen ze weinig reacties op vacatures.
- Een andere veel genoemde reden is het imago van het werk.
- De inhouse callcenter managers noemen ook regelmatig dat sollicitanten niet over de juiste vaardigheden, opleiding en ervaring beschikken.

Deze redenen komen overeen met alle drie eerder genoemde typen arbeidsmarkt discrepanties.

Om toch de vacatures te kunnen vervullen hebben managers hun primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden opgeschroefd. Voorts biedt de werkgever meer service aan zijn personeel in de vorm van bijvoorbeeld kinderopvang, 24 uren catering, vervoer naar huis, de stomerij aan huis of internetshopping.

---

<sup>1</sup> Dit gemiddelde uit het NCCBO is gebaseerd op de antwoorden van slechts 24 bedrijven.

Het moeizaam kunnen vervullen van de vacatures heeft volgens de geïnterviewde managers van outhouse callcenters regelmatig geleid tot het niet kunnen uitvoeren van opdrachten en een verhoogde werkdruk van het huidige personeel. De managers van inhouse callcenters geven vooral aan dat het serviceniveau aan hun klanten is gedaald en dat ook bij hen de werkdruk van het huidige personeel is gestegen. Voor de inhouse callcenters is de stijging van de werkdruk een nog groter probleem; zij kunnen niet zeggen dat ze een opdracht niet accepteren omdat ze met capaciteitsproblemen zitten, zoals outhouse callcenters dat wel kunnen doen. Hierdoor zal de werkdruk bij inhouse callcenters vermoedelijk nog hoger zijn.

### **Verwachte behoefte aan personeel**

Zowel bij de inhouse als de outhouse callcenters zal de behoefte aan personeel op korte en lange termijn blijven groeien. Dit viel te verwachten gezien de verwachte groei van de sector. Een aantal outhouse callcenters geeft echter aan op de lange termijn qua personele omvang niet door te willen blijven groeien.

### **3.2.3 Wervingskanalen**

De geïnterviewde callcenter managers zeggen van de volgende wervingskanalen het meest gebruik te maken:

- Ten eerste is werving van personeel via het uitzendbureau erg populair.
- Via via wordt ook veel personeel geworven; dat wil zeggen via huidig personeel en via familie en kennissen.
- Vooral bij de outhouse callcenters is het middel van een wervingscampagne erg wijdverbreid. Deze campagnes bestaan bijvoorbeeld uit reclame op trams en bus- en tramhokjes, uit reclame op tv en radio, uit flyers op hoge scholen, universiteiten en informatie- of banenbeurzen.
- Ook wordt actief van eigen werknemers gebruik gemaakt door een bonus uit te loven aan werknemers die geschikte nieuwe werknemers aandragen.
- Tot slot gebruikt men regelmatig advertenties op internet en in regionale dagbladen als wervingskanalen.

Opvallend is dat werkgevers veel verschillende wervingskanalen naast elkaar toepassen om aan personeel te komen.

Anders dan misschien te verwachten viel, werven de managers van inhouse callcenters hun personeel vooral extern en niet intern uit het bedrijf waaraan ze verbonden zijn. Soms worden er wel eens mensen vanuit andere functies binnen het bedrijf in het callcenter geplaatst, maar dit gebeurt volgens de managers alleen in noodgevallen. Het betreffende personeel is daar ook niet erg over te spreken.

Een functie binnen het inhouse callcenter wordt door de werkgever vaak gezien als opstap-functie binnen het bedrijf. Na een periode in het callcenter te hebben gewerkt zouden sommigen wellicht kunnen doorgroeien naar een andere functie binnen het 'moederbedrijf'.

De grootste concurrent voor personeel blijkt de eigen sector te zijn. Outhouse callcenters noemen vooral inhouse callcenters als concurrenten, omdat die overwegend betere salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden bieden. Verder noemen managers vooral de horeca en andere sectoren met veel verkoopfuncties als concurrerende sectoren. Allerlei MBO-functies op het terrein van communicatie vormen in principe de concurrentie op het gebied van potentieel personeel. Ook andersoortige studenten- en uitzendbanen worden als zodanig genoemd.

### 3.3 Aanbod van arbeid

Het aanbod van arbeid wordt gevormd door het huidig personeel en het potentieel aanbod. In de eerste subparagraaf zullen daarom de kenmerken van het huidig personeel gegeven worden. Wat voor soort mensen werken er in een callcenter? Waarom werken ze in een callcenter? En hoe zijn ze in de sector terecht gekomen?

In de tweede subparagraaf wordt iets gezegd over potentiële doelgroepen voor callcenters.

#### 3.3.1 Kenmerken van het personeel werkzaam in de sector

Deze paragraaf bevat een aantal gegevens over het personeel dat in een callcenter werkt. Deze gegevens zijn gebaseerd op de enquête die onder het callcenter personeel is afgenomen. De steekproef is gebaseerd op bedrijven die zijn aangesloten bij overkoepelende organisaties als de WGCC en de TCCM (zie voor meer informatie over deze organisaties paragraaf 6.1). Bij deze organisaties zijn vooral de grote gerenommeerde callcenter bedrijven aangesloten. Voor deze bedrijven is gekozen omdat zij als trendsetters in de callcenter sector zijn te beschouwen. De situatie en ontwikkelingen bij deze bedrijven zeggen veel over de toekomstige ontwikkelingen in de sector.

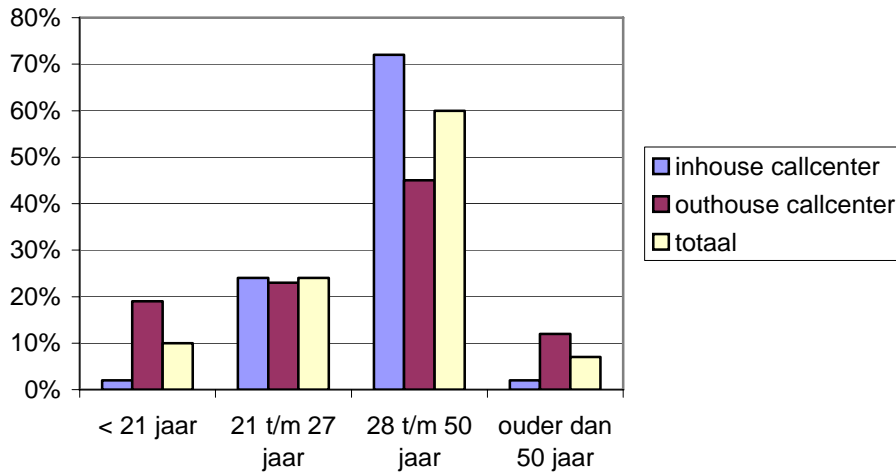
Een andere reden waarom deze enquête een iets afwijkend beeld van de feitelijke callcenter-arbeidspopulatie oplevert, is dat aan de werkgevers zelf is gevraagd de vragenlijsten onder hun personeel uit te zetten. Zij zullen deze vragenlijsten waarschijnlijk niet hebben uitgedeeld onder (zeer) tijdelijk en ontevreden personeel. Ondanks of juist door deze onnauwkeurigheid is wel de groep vaster personeel bereikt en die is voor dit onderzoek juist interessant.

Deze enquête geeft derhalve geen honderd procent betrouwbaar beeld van de huidige situatie in de callcenter sector, maar het is zeker een goede indicatie van kenmerken en het opleidingsniveau van mensen die werkzaam zijn in deze sector. Ook wordt inzicht verschaft in opvallende verschillen in de personele opbouw tussen inhouse en outhouse callcenters.

#### **Personeelsopbouw**

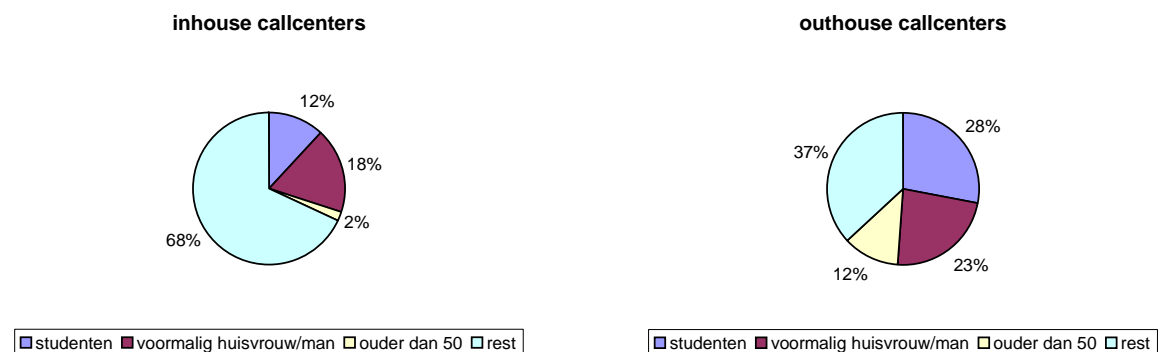
Een aantal gegevens op een rijtje:

- In de callcenter sector werken voornamelijk vrouwen. Uit onze enquête onder personeel blijkt deze verdeling 25 procent mannen en 75 procent vrouwen te zijn. Hierin is geen verschil tussen in- en outhouse callcenters.
- Van de respondenten zegt 20 procent huisvrouw/ huisman te zijn of voor langere tijd te zijn geweest voordat men in het callcenter ging werken. Ook hierin is nagenoeg geen verschil tussen in- en outhouse callcenters.
- Ongeveer eenzelfde percentage van het totaal aantal respondenten (19 procent) is student. De outhouse callcenters lijken meer gebruik te maken van studenten (28 procent) dan inhouse callcenters (12 procent).
- De voorgaande constatering wordt bevestigd in de leeftijdsopbouw van het personeel. In de outhouse callcenters is het personeel jonger. Dit verschil komt met name tot uitdrukking in de leeftijdscategorie van jonger dan 21 jaar. Deze is bij de outhouse callcenters veel groter (19 procent) dan bij de inhouse callcenters (2 procent). De leeftijdscategorie van 28 tot 50 jaar is daarentegen bij de inhouse callcenters aanzienlijk groter (72 procent) dan bij de outhouse callcenters (45 procent).

**Grafiek 2** Leeftijdsopbouw callcenter personeel

- Bij de inhouse callcenters is 68 procent getrouwd of samenwonend. Bij de outhouse callcenters is dit 53 procent. Bij de faciliterende callcenters werken overwegend meer alleenstaanden en studenten die nog bij hun ouders inwonen.
- Callcenter medewerkers blijken meestal geen hoofdkostwinners te zijn. Dat geldt voor 57 procent van alle respondenten. Hierin ontlopen in- en outhouse callcenter personeel elkaar niet veel. In de inhouse callcenters lijken iets meer hoofdkostwinners te werken; namelijk 44 procent, tegenover 38 procent in de outhouse callcenters.
- Van het callcenter personeel blijkt ongeveer de helft wel en de andere helft geen kinderen te hebben. Dit geldt zowel voor inhouse als voor outhouse callcenters.

De volgende grafiek schept inzicht in de werkzame populatie in inhouse en outhouse callcenters.

**Grafiek 3** “Doelgroepen” werkzaam in callcenters

Het werken in een inhouse callcenter lijkt meer gezien te worden als een reguliere baan. In de inhouse callcenters werken veel minder specifieke doelgroepen als studenten, herintreed(st)ers en ouderen dan in de outhouse callcenters. Dit wordt bevestigd door het gegeven dat de werknemers in inhouse callcenters vaker fulltime werken (zie paragraaf 4.2.1) en door

het feit dat de werknemers in outhouse callcenters meer dan de werknemers van inhouse callcenters tevreden zijn over de flexibele arbeidstijden (zie paragraaf 3.4.2).

### Achtergrond van het personeel

Van de werknemers heeft 90 procent vóór hun werkzaamheden in het callcenter eerst in een andere sector gewerkt. De meest genoemde reden waarom men is overgestapt naar de callcenter business betreft de flexibele werktijden. Vooral werknemers van outhouse callcenters noemen deze reden (64 procent). Andere veel genoemde redenen zijn dat men callcenter werk leuk leek of omdat men het leuk vindt om met mensen te praten. Tot slot wordt door inhouse callcenter medewerkers ook vaak gezegd dat men het interessant werk vindt.

**Tabel 3** Redenen waarom men is overgestapt naar de callcenter sector

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Flexibele werktijden	27%	64%	44%
Callcenter werk leek me leuk	40%	38%	39%
Ik vind het leuk om met mensen te praten	38%	31%	35%
Interessant werk	34%	21%	28%
Leerzame ervaring	27%	26%	27%
Makkelijk om in dit werk aan de slag te komen	11%	24%	17%
Bijbaantje	9%	24%	16%
Gunstige arbeidsvoorwaarden	14%	6%	10%
Perspectief op arbeidscontract	7%	5%	6%
Vanwege arbeidsongeschiktheid zittend werk nodig	5%	6%	5%
Geplaatst	9%		5%
Dankbaar werk	2%	1%	1%
Toeval	1%		1%
Weet niet/geen antwoord	3%	3%	3%
Anders	7%	2%	5%
Gepercentageerd op aantal respondenten	N = 154	N = 131	N = 285

De werknemers zijn vooral via het uitzendbureau in de sector terecht gekomen, 36 procent zegt via het uitzendbureau bij de werkgever terecht te zijn gekomen; in de inhouse callcenters is dit percentage zelfs 44 procent, tegenover 27 procent in de outhouse callcenters. In de outhouse callcenters spelen de sollicitaties op personeelsadvertenties en werving via informele kanalen een belangrijke rol, namelijk respectievelijk 30 procent en 25 procent. Tot slot zijn veel mensen via een open sollicitatie bij het callcenter binnengekomen. Onder 'overig' vallen met name de arbeidsbureaus en 'gevraagd door de werkgever'.

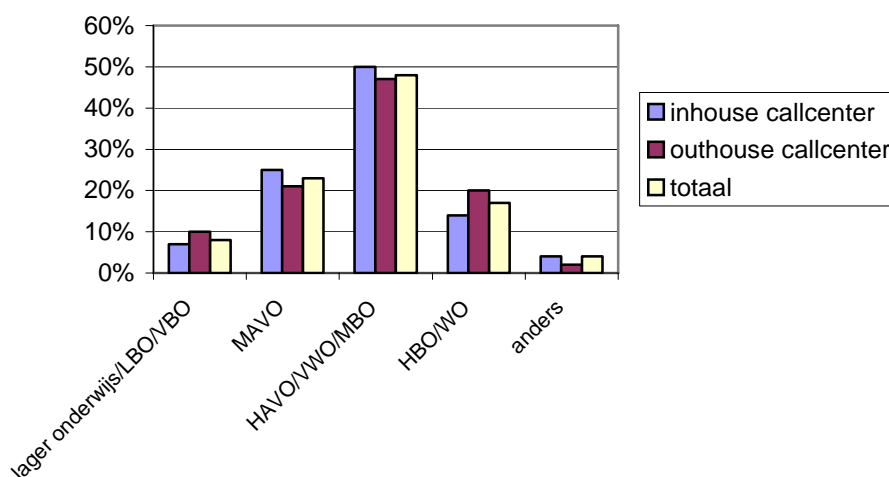
Dit beeld klopt aardig met de wervingskanalen die werkgevers gebruiken om aan personeel te komen. Het uitzendbureau wordt in deze sector veel gebruikt. Verder gaven vooral de managers van outhouse callcenters aan gebruik te maken van meerdere wervingskanalen tegelijk en spelen huidige werknemers, vrienden en familie een belangrijke rol bij de werving van personeel.



**Tabel 4** Vindkanalen gebruikt door werknemers

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Uitzendbureau	44%	27%	36%
Informele kanalen	18%	25%	21%
Sollicitatie personeelsadvertentie	16%	30%	23%
Open sollicitatie	13%	13%	13%
Overig	11%	10%	11%
Gepercentageerd op aantal respondenten	N=153	N=131	N=284

Werknemers in de callcenter sector hebben overwegend een opleidingsniveau op MBO-niveau of gelijkwaardig daaraan. Dat is ook het opleidingsniveau dat werkgevers meestal minimaal eisen voor een operator. Er werken echter ook relatief veel mensen met een lager opleidingsniveau, namelijk met een MAVO-diploma of gelijkwaardige opleiding. Tot slot is er een aantal werknemers met HBO of WO-diploma. Dit zijn met name de mensen die staffuncties vervullen.

**Grafiek 4** Opleidingsniveau van callcenter personeel

De personele samenstelling in de callcenter sector is erg eenzijdig. Het overgrote deel van de werknemers is vrouw en valt in de leeftijdscategorie van 28 tot 50 jaar. Verder werkt er een grote groep studenten in de sector. Opvallend is bovendien dat men in deze sector gaat werken vanwege de flexibele werktijden. Dit is een argument dat goed in het straatje van studenten en vrouwen met kinderen past.

Deze eenzijdige samenstelling van het personeel kan betekenen dat alleen deze doelgroepen in een callcenter willen werken, maar het kan ook betekenen dat de callcenter managers tot nu toe een zeer ad hoc personeelsbeleid hebben gevoerd. Er was tot voor kort genoeg aanbod van personeel. Dit is echter met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt niet meer het geval. Om hun toenemend personeelstekort op te lossen hebben veel managers van outhouse

callcenters naar het middel van de grootschalige wervingscampagnes gegrepen. Een andere oplossing is te zoeken naar andere potentiële doelgroepen.

### 3.3.2 Potentiële doelgroepen

Gezien het grote tekort van werknemers in de sector en het vrij eenzijdige personeelsbeleid is het wellicht nuttig even stil te staan bij potentiële andere doelgroepen.

#### Callcenters en werklozen

Door de grote vraag van callcenters naar personeel biedt deze branche werklozen goede mogelijkheid om een baan te vinden. Aan de andere kant vragen callcenters een steeds hoger opleidingsniveau. Dit maakt dat niet alle werklozen geschikt zijn voor deze branche.

Arbeidsvoorziening is in 1996 begonnen met het aanbieden van een opleiding tot Internationaal en Nationaal Callcenter Agent. Voor Arbeidsvoorziening zijn callcenters interessant omdat:

- er zowel fulltimers als parttimers aan de slag kunnen;
- de meeste callcenters veel geld besteden aan opleidingen voor eigen personeel;
- werknemers binnen callcenters in aanraking komen met de modernste telecommunicatie- en informatietechnologieën; de hiermee opgedane werkervaring vormt een prima opstap naar andere functies.

Hier komt nog bij dat vooral de pan-Europese maar ook nationale callcenters behoefte hebben aan mensen die klanten in hun eigen taal te woord kunnen staan, met andere woorden 'native speakers'. Voor Arbeidsvoorziening biedt dit mogelijkheden allochtone werkzoekenden aan een baan te helpen.

Een probleem is echter dat er niet veel werkloze MBO-ers meer zijn. Arbeidsvoorziening heeft vooral nog fase 4 cliënten. Dit zijn mensen die een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben en moeilijk, laat staan snel, inzetbaar zijn.

#### Ouderen

Een groep met een relatief lage arbeidsparticipatie zijn de *ouderen*. Het aantal geregistreerde werklozen in de leeftijdscategorie van 45 tot 64 jaar lag in 1998, volgens gegevens van het CBS, op 81.000. Vooral de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid legt de nadruk op maatregelen om meer ouderen aan het werk te krijgen. De meeste activiteiten die zijn gericht op instroom op de arbeidsmarkt van deze groep hebben vooralsnog echter weinig resultaat. Daar zijn verschillende redenen voor aan te wijzen. Van de ouderen in de WAO zullen weinigen geschikt zijn voor de arbeidsmarkt, oudere vrouwen hebben vaak geen arbeidsverleden of één die zeer lang geleden is. Bovendien is inmiddels sprake van een behoorlijke kapitaalopbouw bij deze leeftijdsgroep: men hoeft niet te werken en sommige sectoren kennen relatief aantrekkelijke wachtgeldregelingen (bijvoorbeeld bij de krijgsmacht of voor bestuurders). Er is inmiddels een aantal uitzend- en wervingsbureaus die zich specifiek bezighouden met deze groep. Of deze markt een hoge vlucht neemt is echter nog af te wachten.

In ieder geval zouden ouderen het werk in een callcenter prima kunnen doen. In de outhouse callcenters wordt al meer met de doelgroep 'ouderen' gewerkt, daar is 12 procent van het personeel ouder dan 50 jaar. Zij weten echter de weg naar het callcenter moeilijk te vinden. Vooral het werken met de computer schrikt oudere mensen af. Hierbij behoeven zij meer begelei-

ding. Het voordeel van oudere werknemers is dat zij vaak langdurige en betrouwbare krachten zijn.

### **WAO-ers**

Een vanuit de politiek vaak genoemde groep potentiële werkenden is die van de (gedeeltelijk) *arbeidsgehandicapten*. De verwachtingen lijken hier echter veelal te hoog gespannen, omdat het aantal voor de arbeidsmarkt beschikbare arbeidsgehandicapten waarschijnlijk veel lager ligt dan gedacht. Van de gedeeltelijk arbeidsgehandicapten is een omvangrijk deel ouder dan 55 jaar. Bovendien werkt 52 procent van de gedeeltelijk arbeidsgehandicapten: een kleine 160 duizend mensen (Bruinsma en De Jongh, 2000). Weer anderen zijn om andere redenen (bijvoorbeeld vanwege een werkende partner en/ of de verzorging van kinderen) niet beschikbaar voor de arbeidsmarkt. Mogelijk zijn minder dan 100 duizend, of zelfs minder dan 50 duizend van de 900 duizend WAO'ers uiteindelijk beschikbaar voor werk.

Deze groep van minimaal 50 duizend arbeidskrachten vormt vanwege de flexibele arbeidstijden en de mogelijkheid tot parttime werken wel een potentiële doelgroep voor de callcenters.

## **3.4 Imago**

Het imago vormt het derde knelpunt op de arbeidsmarkt. De mate waarin vraag en aanbod elkaar weten te vinden, wordt tegengewerkt doordat de branche kampt met imagoproblemen. In ieder geval zien de werkgevers duidelijke imagoproblemen. Hoe de werknemers over hun werk oordelen, blijkt uit de tweede subparagraaf.

### **3.4.1 Beeld van de werkgever**

De werkgevers zijn het er allemaal over eens dat het imago van de callcenter sector is te verbeteren<sup>1</sup>. Dit komt, volgens hen, met name doordat de buitenwereld onvoldoende weet wat een callcenter inhoudt. De naam callcenter staat veel bedrijven niet aan, zij praten liever over 'customer contact center' of 'customer care center'. Dit zou beter weergeven wat een callcenter inhoudt. Het is geen belcentrum, maar een klantcontactcentrum, waar de relatie van een bedrijf met zijn klanten onderhouden wordt. Vandaar dat men ook wel spreekt van 'customer relationship management' als met het over de callcenter sector heeft.

Er wordt binnen de sector veel geklaagd over een aantal callcenters met agressieve verkooptechnieken en over de vele telefonische acties rond etenstijd van de verzekeringsmaatschappijen. Deze bedrijven zouden het imago van de gehele sector verpesten. De meeste mensen zijn alleen bekend met deze 'business to consumer' activiteiten van callcenters en niet met de 'business to business' activiteiten. Met andere woorden: mensen herkennen voornamelijk telemarketing als activiteiten van callcenters. Het helpdesk en klantcontact werk van inhouse callcenters wordt meestal niet geassocieerd met een callcenter, terwijl dit het grootste deel van de callcenterwerkzaamheden beslaat.

Een ander aspect van het, volgens werkgevers, negatieve imago zijn de relatief slechte arbeidsvoorwaarden. Dit houdt ermee verband dat callcenters vanwege de harde concurrentie

---

<sup>1</sup> Hetzelfde geldt overigens bijvoorbeeld voor de sector beveiliging. (zie: E. Peters en J. Visser, "De arbeidsmarkt en de opleidingen in de beveiligingsbranche", Leiden/ Goirle, 1999.)

produceren tegen bodemtarieven. Door deze bodemtarieven wordt de sector niet als volwaardige marktpartner gezien en is er weinig geld om iets aan de arbeidsvoorwaarden te doen. Dit leidt tot een negatieve spiraal die moeilijk te doorbreken valt zonder sector-overkoepelende afspraken.

Bovendien spelen de media een belangrijke negatieve rol in de beeldvorming over callcenters. De callcenter managers zijn het er over eens dat het slechte imago van invloed is op de werving van personeel. Mensen denken meteen dat ze moeten gaan verkopen aan de telefoon. Aan iedere sollicitant moet worden uitgelegd wat het werk in het callcenter inhoudt.

Wanneer de managers gevraagd wordt of zij van hun werknemers veel klachten horen, lijkt dit mee te vallen. Bij de inhouse callcenter managers komen nog wel eens klachten binnen over arbeidsomstandigheden, zoals boze klanten aan de lijn, hoge werkdruk, strakke regelgeving, beperkte bevoegdheden en gebrek aan opleidingsmogelijkheden. De outhouse callcenter managers geven aan eigenlijk bijna geen klachten te krijgen. Dit verschil in hoeveelheid klachten van werknemers valt wellicht te verklaren uit het feit dat inhouse callcenter medewerkers hun eigen positie kunnen vergelijken met die van andere werknemers van het zelfde bedrijf. Bovendien kunnen zij wellicht een vergelijking maken vanuit hun vorige positie. Klachten over strakke regelgeving en beperkte bevoegdheden zijn hierdoor te verklaren. Dit vergelijkingsmateriaal hebben werknemers in de outhouse callcenters veel minder.

### 3.4.2 Beeld van de werknemer

Aan de werknemers in de callcenter sector is gevraagd een aantal plus- en minpunten te noemen van het werken in het callcenter.

#### Pluspunten

Tabel 5 geeft de genoemde pluspunten weer.

**Tabel 5** Pluspunten van werken in het callcenter

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Gezellig werk/sociale contacten	73%	68%	71%
Mogelijkheid tot parttime werk overdag	50%	64%	57%
Gunstige/ flexibele werktijden	39%	71%	54%
Grote zelfstandigheid	41%	23%	33%
Teamwork	37%	27%	32%
Goed salaris	34%	26%	30%
Mogelijkheid tot parttime werk buiten kantoortijden	14%	43%	28%
Mogelijkheid tot fulltime werken	22%	27%	24%
Gelegenheid tot bijverdienste	11%	31%	20%
Altijd voldoende werk te vinden	23%	17%	20%
Grote verantwoordelijkheid	22%	16%	20%
Gemakkelijk werk	11%	28%	19%
Doorgroeimogelijkheden	16%	13%	15%
Dankbaar werk	11%	6%	9%
Geringe verantwoordelijkheid	6%	6%	6%
Weet niet / geen antwoord	2%	2%	2%
Anders	3%		1%
Geen pluspunten genoemd	1%	2%	1%
Gepercentageerd op aantal respondenten	N= 153	N=129	N=282

Zowel werknemers van inhouse als van outhouse callcenters noemen zeer regelmatig het gezellige werk, het parttime kunnen werken overdag en de gunstige/ flexibele werktijden als pluspunten van het werken in de callcenter sector.

Voorals de outhouse callcenter medewerkers zijn zeer te spreken over de gunstige flexibele arbeidstijden. Zij noemen ook regelmatig het parttime kunnen werken buiten kantooruren. Deze mogelijkheid wordt in inhouse callcenters minder geboden.

Verder noemen de medewerkers van inhouse callcenters ook vaak het grote mate van zelfstandigheid en het teamwork.

### Minpunten

Tabel 6 geeft de genoemde minpunten weer.

**Tabel 6** Minpunten van werken in het callcenter

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Veel beeldscherm werk	46%	36%	41%
Grote werkdruk	62%	13%	40%
Slecht imago van de callcenter sector	29%	34%	31%
Slecht (carrière)perspectief/geen doostroommogelijkheden	29%	20%	25%
Slecht salaris	14%	34%	23%
stijl van leidinggeven	17%	19%	18%
Grote werkdruk	24%	7%	16%
Ondankbaar werk	8%	17%	12%
Geringe eigen verantwoordelijkheid	13%	9%	11%
Geen betaalde scholingsmogelijkheden	12%	9%	10%
Weinig zelfstandigheid	10%	9%	10%
Weinig sociale contacten	13%	2%	8%
Weet niet / geen antwoord	6%	7%	7%
Alleen werken	5%	5%	5%
Grote eigen verantwoordelijkheid	4%	2%	3%
Ongunstige werktijden	2%	2%	2%
Teamwork	1%	2%	1%
Saaie werk		3%	1%
Anders	5%	1%	3%
Geen minpunten genoemd	5%	7%	6%
Gepercenteerd op aantal respondenten	N=146	N=122	N=268

Bij het noemen van minpunten springen vooral het vele beeldschermwerk en het slechte imago van de callcenter sector er bij zowel inhouse als outhouse callcenter medewerkers uit.

Zeer opvallend is dat 62 procent van de inhouse callcenter medewerkers de hoge werkdruk noemen als minpunt, tegenover maar 13 procent van de outhouse callcenter medewerkers. Dit bevestigt het vermoeden, uitgesproken in paragraaf 3.2.2, dat de werkdruk in inhouse callcenters hoger is, omdat managers van inhouse callcenters in tegenstelling tot managers van outhouse callcenters geen opdrachten kunnen weigeren in verband met capaciteitsproblemen. Ook noemen inhouse callcenter medewerkers de carrièreperspectieven en de beperkte door-groeimogelijkheden vaker als minpunten dan de outhouse callcenter medewerkers.

Medewerkers van outhouse callcenters noemen daarentegen het slechte salaris weer veel vaker dan inhouse callcenter medewerkers.

De werknemers van callcenters hebben zelf niet zo'n slecht beeld van het werken in een callcenter. Sommigen zeggen zelfs geen minpunten te kunnen noemen. Gemiddeld geven werknemers voor de waardering van het werken in een callcenter een zeven op een schaal van één tot tien.

### 3.5 Verschillen en overeenkomsten tussen inhouse en outhouse callcenters

Ten aanzien van de arbeidsmarkt van callcenters is weinig verschil tussen inhouse en outhouse callcenters. Voor beide soorten callcenters gelden dezelfde arbeidsmarktdiscrepanties:

- De *kwantitatieve* discrepantie wordt gevormd door het grote gebrek aan personeel. De huidige arbeidsmarkt krapte, de snelle groei van de sector en het hoge uitstroom percentage werken dit grote gebrek aan personeel in de hand.
- De *kwantitatieve* discrepantie speelt eveneens voor beide soorten callcenters een rol. Het basisopleidingsniveau dat gevraagd wordt is MBO. MBO-ers zijn echter maar beperkt voor handen. Verder uit de kwalitatieve discrepantie zich in de wervingskanalen. Opvallend is dat door beide soorten callcenters van veel verschillende wervingskanalen naast elkaar gebruik gemaakt wordt bij de werving van personeel.

De inhouse callcenters lijken zich echter voor de werving van personeel meer op personeelsadvertenties te richten. Terwijl de outhouse callcenters zich voornamelijk op informele kanalen richten. Bovendien lijken de managers van outhouse callcenters zich met grote wervingscampagnes op scholen en banenbeurzen vooral te richten op studenten en net afgestudeerden.

Veel werknemers van inhouse callcenters zeggen via het uitzendbureau bij het callcenter terecht te zijn gekomen. Terwijl werknemers van outhouse callcenters met name via personeelsadvertenties en informele kanalen bij het callcenter zijn gaan werken. Dit is opmerkelijk gezien het feit dat juist inhouse callcenter managers vaak zeggen via personeelsadvertenties te proberen werknemers te werven. Blijkbaar sluiten de wervings- en zoekkanalen onvoldoende goed op elkaar aan.

- Tot slot speelt de *ondoorzichtigheid* van de markt de sector ook parten. Het imago van de callcenter sector in de buitenwereld kan verbeterd. Momenteel moedigt het imago potentieel callcenter personeel niet aan te solliciteren op een functie binnen het callcenter.

Er is echter wel een verschil in imagoprobleem tussen inhouse en outhouse callcenters. Het lijkt er op dat de inhouse callcenters minder last hebben van een slecht imago dan de outhouse callcenters. Een voordeel voor de inhouse callcenters is dat ze meevaren op de reputatie van het bedrijf waar ze aan verbonden zijn. Een aantal inhouse callcenter managers geeft daarom aan dat hun bedrijf een goede naam heeft en daardoor minder last heeft van het imagoprobleem van de sector. De outhouse callcenter managers klagen meer over het slechte imago van de sector. Daartegenover staat dat managers van outhouse callcenters zeggen weinig klachten van hun personeel te krijgen. De managers van inhouse callcenters lijken meer klachten te krijgen met name over hoge werkdruk, strakke regelgeving, beperkte bevoegdheden en gebrek aan opleidingsmogelijkheden.

Er blijken een aantal overeenkomsten en ook een aantal verschillen te zitten tussen de twee soorten callcenters op het gebied van personeelsopbouw. Dit verandert echter niets aan dezelfde arbeidsmarktproblemen van de verschillende callcenters.

Ten eerste blijken er zowel in de inhouse als in de outhouse callcenters voornamelijk vrouwen te werken. Bovendien is het basisopleidingsniveau van het personeel in callcenters vergelijkbaar.

Een belangrijk verschil tussen de twee soorten callcenters is dat in de outhouse callcenters meer studenten, ouderen en voormalig huisvrouwen/mannen werken. Het personeel in outhouse callcenters is over het algemeen jonger dan het personeel in inhouse callcenters. Een ander opvallend verschil dat aansluit bij het verschil in personele opbouw is dat werknemers van outhouse callcenters daar zijn gaan werken vanwege de flexibele werktijden en het kunnen werken buiten kantoor tijden. Dit sluit aan bij de flexibele levensstijl van studenten. Terwijl personeel van inhouse callcenters vooral in de callcenter sector is gaan werken vanwege het werk zelf; het leek hen leuk of interessant werk en men vindt het leuk om met mensen te praten. Deze verschillen in personele opbouw lijken er op te duiden dat het werken in een inhouse callcenter meer gezien wordt als een reguliere baan.

Blijkbaar maakt het verschil in personele opbouw niet veel uit voor het gebrek aan personeel. Beide soorten callcenters hebben een personeelstekort (kwantitatieve discrepantie). Dat wordt vooral veroorzaakt door de grote uitstroom, de snelle groei van de sector en de algehele arbeidsmarktkrapte. Zowel studenten, herintredende vrouwen als werklozen zijn schaars geworden op de Nederlandse arbeidsmarkt.





## **4 ARBEIDSVOORWAARDEN, ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN EN ARBEIDSVERHOUDINGEN**

In een nieuwe sector als die van de callcenters en dan met name het deel van de faciliterende, outhouse callcenters valt te verwachten dat de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen nog niet optimaal geregeld zijn. Dit bleek inderdaad het geval toen de FNV ongeveer drie jaar geleden een projectgroep opstartte. Deze projectgroep kreeg moeilijk een poot tussen de deur bij de callcenter bedrijven. Met name de Amerikaanse callcenters bleken door de Amerikaanse anti-vakbondcultuur moeilijk toegankelijk. Van een groot aantal van hun leden hoorde de FNV slechte verhalen over de arbeidsvoorwaarden en omstandigheden. De lonen zouden laag zijn en het klimaat op de werkvloer slecht.

Het lijkt er echter op dat door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en daarmee samenhangend het toenemend tekort aan arbeidskrachten in de callcenter sector, de werkgevers meer aandacht krijgen voor verbetering van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Waar voorheen de aandacht van de callcenter managers vooral getrokken werd door de technologische vernieuwingen, krijgen zij nu meer aandacht voor hun personeel. Het werk in de callcenter sector is tenslotte voornamelijk mensenwerk en vooral de kwaliteit van de geleverde diensten is afhankelijk van de kwaliteit en scholing van het personeel.

### **4.1 Arbeidsvoorwaarden en carrièreperspectieven**

Arbeidsvoorwaarden zijn onder te verdelen in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. In de eerste subparagraaf komen de primaire arbeidsvoorwaarden en daarmee samenhangend de contractvormen die werkgevers aanbieden aan hun personeel aan bod. In de tweede subparagraaf wordt ingegaan op de secundaire arbeidsvoorwaarden. Worden er secundaire arbeidsvoorwaarden aangeboden in deze sector en welke secundaire arbeidsvoorwaarden zijn dat dan?

#### **4.1.1 Primaire arbeidsvoorwaarden en contractvormen**

##### **Contractvormen**

In de paragraaf over de werving van personeel bleek al dat er veel gebruik gemaakt wordt van het uitzendbureau. Dit wordt bevestigd door het soort contract waaronder mensen werkzaam zijn in deze sector. Uit de enquête blijkt dat 26 procent van de werknemers via het uitzendbureau in een callcenter werkt; 12 procent hiervan heeft een vast contract bij het uitzendbureau en 14 procent een uitzendcontract.

Opvallend is dat bij de inhouse callcenters vooral personeel werkt met een vast contract. Dat kan een vast contract bij de werkgever (61 procent) zijn of een vast contract bij het uitzendbureau (19 procent). Bij de outhouse callcenters werken naast de mensen met een vast contract van de werkgever (50 procent) veel mensen met een uitzendcontract (21 procent) of een tijdelijk contract bij de werkgever (14 procent). Veel callcenters nemen in eerste instantie werknemers aan op uitzendbasis. Na een proefperiode van een half jaar of een jaar biedt de werkgever van het callcenter de werknemer een vast contract aan.

Het valt op dat meer dan de helft van de callcenter werknemers (56 procent) een vast contract heeft bij het callcenter<sup>1</sup>. Outhouse callcenters maken echter beduidend meer gebruik van tijdelijke contracten dan inhouse callcenters. Werknemers die op tijdelijke basis (dat wil zeggen met een tijdelijk, uitzend- of oproepcontract) werken, hebben meestal een contract voor een half jaar tot een jaar.

**Tabel 7** Soort contract

Soort contract	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Vast contract	61%	50%	56%
Vast contract uitzendbureau	19%	4%	12%
Uitzendcontract	8%	21%	14%
Tijdelijk contract	5%	14%	9%
Oproepcontract	3%	8%	5%
Anders	4%	3%	4%
Totaal	100%	100%	100%
	N=154	N=131	N=285

### Primaire arbeidsvoorwaarden

Bij de primaire arbeidsvoorwaarden draait het voornamelijk om het inkomen. De in het kader van dit onderzoek verzamelde salarisgegevens zijn gebaseerd op het netto maandsalaris, zonder reiskostenvergoeding, dat werknemers van de in dit onderzoek betrokken bedrijven zeggen te hebben ontvangen. Ondanks zorgvuldige vraagstelling wijzen ervaringen in andere onderzoeken erop dat deze gegevens niet altijd even betrouwbaar zullen zijn. Dit heeft de volgende redenen:

- De meeste werknemers in callcenters werken heel onregelmatig, dit maakt het moeilijk een gemiddeld netto maandsalaris vast te stellen;
- In de berekening zit een fout marge vanwege het bruto – netto traject. De gegevens zijn gebaseerd op het netto salaris van het gemiddeld aantal gewerkte uren per week. Wanneer dat wordt omgerekend naar een 40-urige werkweek (tabel 9) zit daar vanwege het bruto – netto traject een foutmarge in. In werkelijkheid zal dat netto salaris voor 40 uur lager uitvallen, omdat over een hoger salaris meer belasting betaald moet worden. Deze correctie is in de bovenstaande cijfers niet meegenomen. De foutmarge in de tabel 8 zal kleiner zijn omdat er teruggerekend is naar het gemiddeld aantal gewerkte uren per week. De foutmarge vanwege het bruto – netto traject is daardoor kleiner;
- Eventuele toeslagen of bonusuitkeringen zijn misschien wel, misschien niet meegenomen in het netto maandsalaris dat de respondenten hebben genoemd;
- Het is mogelijk dat respondenten bij het beantwoorden van de vraag toch zijn uitgegaan van hun netto maandsalaris *inclusief* reiskostenvergoeding.

In het onderstaande overzicht zijn ook geen cijfers over de staf en het management van callcenters opgenomen, aangezien daarover te weinig gegevens beschikbaar waren.

<sup>1</sup> Dit hoge percentage kan mede verklaard worden door de opzet van de enquête waarbij werkgevers zelf de vragenlijsten voor het onderzoek onder hun personeel hebben uitgedeeld. Zij zullen de vragenlijsten met name onder vast personeel hebben uitgedeeld.

Op basis van de enquête is vast te stellen dat de salarissen voor alle functies in de inhouse callcenters hoger zijn dan die in de outhouse callcenters.

**Tabel 8** Gemiddelde netto salaris naar functie berekend op het gemiddeld aantal gewerkte uren per week (namelijk een 28-urige werkweek)

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Operator	1868	1562	1744
Supervisor	2257	2043	2144
Teamleider	2604	2164	2439
Leidinggevende	2753	2543	2683

**Tabel 9** Gemiddelde netto salaris naar functie berekend op een 40-urige werkweek

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Operator	2633	2202	2453
Supervisor	3181	2879	3022
Teamleider	3670	3050	3438
Leidinggevende	3880	3583	3781

In het Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek van 1999 zijn ook gegevens over de salarissen opgenomen. Deze gegevens zijn aan de kant van de werkgever verzameld. Hieruit blijkt dat operators voor inbound telefoonverkeer<sup>1</sup> bruto gemiddeld *f* 3.193,- per maand verdienen voor een werkweek van 35 uur<sup>2</sup>. Voor outbound telefoonverkeer verdienen operators bruto gemiddeld *f* 3.038,- per maand voor een werkweek van 33 uur<sup>3</sup>. Ter vergelijking: het wettelijk minimumloon lag op 1 januari 2000 voor een fulltime aanstelling op bruto *f* 2.406,- per maand en netto op *f* 1.849,- per maand.

Callcenter managers verdienen volgens het Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek, bruto gemiddeld *f* 6.654,- per maand voor een 39-urige werkweek.

Naast het vaste loon zegt meer dan de helft van de medewerkers van outhouse callcenters (52 procent) een extra beloning te krijgen. Dit is meestal in de vorm van een bonusregeling. De FNV is echter niet onverdeeld gelukkig met deze bonusregelingen. Zij vinden het belangrijker het salaris op een verantwoord niveau te brengen dan dit aan te vullen met bonussen. Een bonusregeling is alleen acceptabel, voor FNV Bondgenoten, als het basisloon op een verantwoord niveau ligt. Gebleken is wel dat met name groepsbonussen positief werken op het groepsproces en de samenwerking.

De inhouse callcenter medewerkers blijken veel minder vaak een extra beloning te krijgen (maar 30 procent van de medewerkers zegt een extra beloning te krijgen). Als zij iets extra's krijgen is dat vaak in de vorm van een korting op de producten van het "moederbedrijf".

Over het algemeen zijn de werknemers in de callcenter sector matig tevreden over hun salaris.

<sup>1</sup> Let wel, het gaat hier om een salaris vergelijking tussen inbound en outbound telefoonverkeer en niet om inhouse versus outhouse callcenters. Het NCCBO maakt geen onderscheid tussen inhouse en outhouse callcenters.

<sup>2</sup> Dit is gebaseerd op de gegevens van 49 bedrijven.

<sup>3</sup> Dit is gebaseerd op de gegevens van 16 bedrijven.

Over of het salaris in verhouding staat tot de werkzaamheden lopen de meningen erg uiteen. Verder denkt 29 procent van de respondenten dat zij minder verdienen dan, en 34 procent van de respondenten dat zij evenveel verdienen als mensen met een vergelijkbare opleiding en ervaring.

Tot slot denkt 7 procent van de werknemers in de callcenter sector aanzienlijk te kunnen groeien in salaris, 30 procent denkt redelijk te kunnen groeien, terwijl liefst 43 procent denkt weinig groeimogelijkheden qua salaris te hebben.

Ten aanzien van het arbeidsvoorwaardenpakket is gebleken dat veel werknemers van callcenters verplichte vrije dagen niet krijgen doorbetaald. Degenen die door deze verplichte vrije dagen minder kunnen werken, kunnen op basis van de regeling 'weerlegbare rechtsvermoedens' in de Wet Flexibiliteit en Zekerheid (zie paragraaf 3.1) loondoorbetaling of een extra dag werk claimen om het inkomenverlies te kunnen compenseren. Veel werknemers weten dit niet. Voor anderen is werken op een andere dag om het inkomensverlies te compenseren moeilijk te organiseren in verband met bijvoorbeeld de opvang van kinderen.

#### 4.1.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Ook op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden bieden inhouse callcenters meer dan outhouse callcenters. Volgens 44 procent van de respondenten van outhouse callcenters biedt hun werkgever helemaal geen secundaire arbeidsvoorwaarden aan<sup>1</sup>, tegenover slechts 12 procent van de inhouse callcenter medewerkers.

Hieronder is een tabel opgenomen met de secundaire arbeidsvoorwaarden die wel aangeboden worden. Over de gehele linie is het pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden bij outhouse callcenters beperkt. Het grote verschil tussen de twee soorten callcenters is echter te verklaren doordat de inhouse callcenters bijna altijd gebonden zijn aan de CAO van het "moederbedrijf", terwijl de outhouse callcenters die gebondenheid niet kennen (zie paragraaf 4.3).

Het meest duidelijke verschil tussen de inhouse en outhouse callcenters betreft de aanwezigheid van een pensioenregeling. Van de werknemers van outhouse callcenters geeft slechts 20 procent aan een pensioenregeling te hebben. Dit is er gedeeltelijk uit te verklaren doordat in de outhouse callcenters meer jonge mensen werken, die nog niet wettelijk verplicht zijn een pensioen op te bouwen. Een andere verklaring is dat de outhouse callcenter werknemers veel meer dan de inhouse callcenter werknemers op een tijdelijke, uitzend- of oproepbasis werken. Toch is het verschil erg groot.

---

<sup>1</sup> Wellicht is een aantal werknemers er gewoon niet van op de hoogte dat de werkgever weldegelijk secundaire arbeidsvoorwaarden aanbiedt.

**Tabel 10** Secundaire arbeidsvoorwaarden

	Inhouse callcenter	Outhouse callcenter	Totaal
Spaarloonregeling	88%	51%	75%
Vakantiedagen	72%	69%	71%
Reiskosten vergoeding	79%	54%	70%
Pensioenregeling	84%	20%	62%
Opleidingsmogelijkheden	58%	23%	45%
Premiespaarregeling	53%	12%	38%
Verlofregeling	40%	27%	35%
loopbaanperspectieven	28%	11%	22%
VUT-regeling	29%	1%	19%
Computer voorziening	22%	7%	17%
Kinderopvang	24%	4%	17%
Anders	5%		3%
Weet niet	1%	3%	1%
Geen secundaire arbeidsvoorwaarden	12%	44%	27%
Gepercentageerd op aantal respondenten	N=135	N=74	N=209

### 4.1.3 Carrière mogelijkheden

Over carrièreperspectieven wordt verschillend gedacht. De vakbond is van mening dat er weinig carrièreperspectief is binnen de branche. Het carrièreperspectief van iemand verandert na werk in een callcenter wel voor werk buiten deze branche.

De werkgevers zijn van mening dat de perspectieven redelijk tot goed zijn. Ten eerste is de drempel om een baan te krijgen bij een callcenter laag. Als men eenmaal werkt bij een callcenter, zijn er carrièreperspectieven in de richting van teamleider, supervisor, administratieve functies, middenkader (houdt zich o.a. bezig met sales activiteiten). Aangezien de callcenters hard groeien zijn er veel doorstroommogelijkheden. Anders dan bij grote bedrijven wordt er veel aandacht besteed aan iemands capaciteiten, aangezien men die goed kan gebruiken binnen een snel groeiend bedrijf. Er zijn echter ook veel mensen die blijven hangen op een operatorsfunctie of voortijdig uitstromen.

Ook stellen de werkgevers dat callcenter operator een redelijk moeilijk vak is, waarvoor je veel kwaliteiten moet ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld sociale vaardigheden, verkoopvaardigheden, hand-oog-coördinatie en goed leren luisteren. Werk in een callcenter kan daarmee een 'stepping stone' zijn voor een andere baan in een andere sector of branche (commercieel-economisch, verkoop).

De werknemers van callcenters denken daar anders over. Van degenen die weg willen uit de sector geeft een groot deel aan dat zij dit willen om meer groeimogelijkheden op de arbeidsmarkt te krijgen. Ook bij het noemen van minpunten van het werken in een callcenter staan slechte carrièreperspectieven (na veel beeldschermwerk en een hoge werkdruk) op de derde plaats.

Conclusie is dat er voor operators niet al te veel carrièreperspectieven zijn binnen de branche, maar dat ze met de kwaliteiten die ze binnen het callcenter opbouwen elders een betere functie kunnen krijgen; dan wel buiten de callcenter sector, dan wel in het geval van inhouse callcenter medewerkers binnen het zelfde bedrijf.

Tijdens één van de diepte-interviews werd het volgende idee geopperd: de mogelijkheid voor callcenter medewerkers om van een outhouse callcenter qua functie en betaling te promoveren naar werk in een inhouse callcenter. Het werk in een inhouse callcenter is er immers op gericht de klant actief en goed te bedienen en deze klant voor het bedrijf te behouden, terwijl men in een outhouse callcenter vooral bezig is de klant eenmalig kwalitatief goed te bedienen. Dit houdt een verschil in eisen aan de callcenter medewerker in. Een outhouse callcenter zou daarmee als een soort wervings- en selectiebureau voor inhouse callcenters kunnen fungeren. Hiervoor is uiteraard een goede samenwerking tussen in- en outhouse callcenters vereist.

## **4.2 Arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim**

De arbeidsomstandigheden in de callcenter sector verschillen sterk van elkaar. Gemiddeld gesproken zijn de arbeidsomstandigheden in de inhouse callcenters beter dan in de outhouse callcenters. Volgens de callcenter managers bevinden zich onder de outhouse callcenters ook een aantal bedrijfjes die in korte tijd veel winsten proberen te maken om vervolgens de sector weer te verlaten. Deze bedrijfjes investeren derhalve niet of nauwelijks in fatsoenlijke arbeidsomstandigheden voor hun personeel.

Voor goede arbeidsomstandigheden groeit momenteel de aandacht binnen de sector. Ook dit kan gedeeltelijk verklaard worden door de krapte op de arbeidsmarkt en het tekort aan personeel. Wie ontevreden is over zijn arbeidsomstandigheden gaat naar de concurrent.

### **4.2.1 Arbeidsomstandigheden**

Over het algemeen zijn de werknemers uit de enquête tevreden over hun werkomstandigheden. Dit geldt in dezelfde mate voor inhouse als outhouse callcenters. Hierbij moet wel bedacht worden dat de ingevulde vragenlijsten uit de enquête voornamelijk afkomstig zijn van werknemers uit de grote en beter bekend staande callcenters in Nederland. Bovendien zijn in de enquête geen Amerikaanse callcenter bedrijven opgenomen. Dit kan leiden tot een beeld dat positiever is dan het feitelijke verhaal voor de gehele sector. Vandaar dat in deze paragraaf herhaaldelijk gewezen wordt op de gevaren die in deze sector qua arbeidsomstandigheden op de loer liggen.

Gevaren van het werk in de callcenters zijn, om een paar te noemen:

- vele repeterende bewegingen;
- statische houding;
- veelal zittend werk;
- besmettingsgevaar door headsets en vele mensen in één ruimte;
- veel beeldschermwerk;
- en gebrekkige eigen regelcapaciteit van werkzaamheden.

Met betrekking tot de arbeidsomstandigheden in callcenters gaan we in op een aantal verschillende aspecten.

### Stress

Het eerste aspect dat aan de orde komt is *stress*. Stress is in een callcenter een groot gevaar. Het tempo van het werk wordt in hoge mate bepaald door het systeem van aanbod van telefoontjes en er zijn targets en eisen ten aanzien van het aantal gesprekken dat een agent in een uur moet afhandelen. Als men zelf weinig invloed heeft op het werktempo en niet af en toe een kleine pauze kan nemen, is de kans op stress groot. Inmiddels zijn regelmatige pauzes bij beeldschermarbeid verplicht. Bij inbound werk blijft tijdens pauzes vaak de telefoon aan, waardoor pauzes kunnen worden ingekort (gaat de telefoon dan moet je die beantwoorden).

De respondenten uit de enquête geven aan dat er in voldoende mate ruimte is voor een korte pauze. Zij geven er soms echter de voorkeur aan één langere pauze op te nemen in plaats van de wettelijk voorgeschreven korte pauzes na een bepaalde periode van beeldschermwerk. Het is de verantwoordelijkheid van werknemers zelf om goed met pauzetijden om te gaan.

Opvallend verschil tussen inhouse en outhouse callcenters is dat werknemers van inhouse callcenters veel meer last blijken te hebben van een hoge werkdruk en het werk geestelijk inspannender en vermoeiender vinden. Dit is uiteraard te verklaren door de aard van het werk. Operators van inhouse callcenters vervullen veel meer een helpdesk functie en moeten snel kunnen inspelen op plotselinge vragen en lastige klanten.

Een ander aspect dat stressverhogend kan werken is de stijl van leidinggeven. Ten eerste registreert de computer alles; werktijden, productie en ook pauzetijden. Dit geeft de werknemer het gevoel op zijn vingers te worden gekeken. "Big brother is watching you". Ten tweede vertoont de bedrijfsvoering veel Amerikaanse trekken; top-down management structuren en strakke regels (dit geldt met name voor de outhouse callcenters). Bovendien waren de eerste callcenter bedrijven die vanuit de VS overkwamen vanwege hun Amerikaanse achtergrond niet gewend om samen te werken met de vakbond. Vele jaren is de vakbond in deze branche buitenspel gezet. Sinds kort, nu het personeelsprobleem nijpend wordt, groeit de aandacht en samenwerking van de Nederlandse callcenter bedrijven met de vakbond FNV, die een speciaal callcenter projectteam heeft opgezet. De Amerikaanse bedrijven lijken zich nog steeds af te sluiten en te isoleren.

Uit de enquête blijkt dat vooral in de outhouse callcenters weinig gedaan wordt aan werkspreking. Deze komen in de inhouse callcenters wel regelmatig voor. Maar ook dit kan verklaard worden door de aard van het werk. Het inbound telefoonwerk in inhouse callcenters is veel actiever. Operators moeten beslissingen nemen over klachten van klanten, terwijl outbound telefoonverkeer in outhouse callcenters veel vrijblijvender werk is. Er wordt bijvoorbeeld over een concreet product contact opgenomen met een potentiële klant.

In de outhouse callcenters blijken werknemers wel weer meer invloed te kunnen uitoefenen op de samenstelling van hun werkrooster dan in inhouse callcenters. In beide soorten callcenters vinden werknemers dat leidinggevenden niet altijd voldoende oog hebben voor de loopbaanontwikkeling van hun personeel.

### Werkhouding

Een tweede aspect is de *werkhouding*. De callcenter agent heeft een statische werkhouding. Hij of zij zit constant in dezelfde zittende houding naar een beeldscherm te kijken. In zo'n situatie is het belangrijk dat de agent over een goede stoel en tafel beschikt. Daarnaast moet er ook aandacht worden besteed aan de verlichting, het klimaat en de ventilatie in een belzaal. Wanneer er onvoldoende aandacht is voor deze aspecten kan een agent onder andere last krijgen van RSI-klachten.

Weinig respondenten melden last te hebben (of te hebben gehad) van RSI. Een voordeel van callcenter werk is dat er veel in deeltijd wordt gewerkt, waardoor de kans op ernstige klachten minder groot is dan bij fulltimers. Wel zijn de werknemers van inhouse en outhouse callcenters het erover eens dat zij langdurig in één en dezelfde houding moeten werken.

### Werkomgeving

Een derde aspect is dat van de *werkomgeving* waarin callcenters zijn gevestigd. Vooral de kleinere callcenters zijn gevestigd in ruimtes die daar niet optimaal voor zijn ingericht (slecht daglicht, werkplekken dicht op elkaar). Ook wil het nogal eens voorkomen dat bij een tijdelijke uitbreiding van de werkzaamheden allerlei oplossingen worden gezocht om het aantal werkplekken uit te breiden. Veelal gebeurt dit in ruimtes die eigenlijk voor andere doeleinden zijn bestemd.

Er zijn voorts klachten over het klimaat op de werkvloer. Met dit klimaat wordt de temperatuur en de lucht in het callcenter bedoeld. Het gebruik van veel computers in één ruimte kan de temperatuur aardig opdrijven. Een goede airconditioning is van groot belang in een callcenter. Volgens de respondenten is er voldoende daglicht en is de werkruimte voldoende groot. Over het lawaai in het callcenter wordt verschillend gedacht. Inhouse callcenter werknemers zijn het vaker eens met de bewering dat ze in een lawaaiige werkomgeving werken dan werknemers van outhouse callcenters.

### Arbeidstijden

Het aspect van de arbeidstijden van callcenter medewerkers hangt nauw samen met de arbeidsomstandigheden. Langdurige arbeid aan de telefoon is in principe erg zwaar. Daarom werken callcenter agents meestal niet meer dan één dagdeel per dag. De meeste mensen in de sector werken parttime. Volgens de managers van de outhouse callcenters werkt maar 10 procent of minder fulltime. Dit is inclusief de staf en management. Dat betekent dat er van de operators slechts enkelen fulltime werken. In de inhouse callcenters is iets meer diversiteit aan werkzaamheden, waardoor daar meer mensen fulltime kunnen werken. Gemiddeld werkt zo'n 55 procent van de inhouse callcenter werknemers fulltime; bij sommige inhouse callcenters werkt zelfs 95 procent fulltime. De meesten kunnen het telefoonwerk afwisselen met bijvoorbeeld administratief werk. Doordat de werknemers in de inhouse callcenters vaker fulltime werken komt de gemiddelde arbeidsduur per week toch nog uit op zo'n 28 uur per week. Hieronder volgt een tabel met de gemiddelde arbeidsduur per week onderverdeeld naar soort functie. De gegevens over operators zijn het betrouwbaarst, aangezien deze gebaseerd zijn op 203 cases. Uit de tabel blijkt dat operators gemiddeld 25 uur per week werken.

**Tabel 11** Gemiddelde arbeidsduur per week per functie

	Uur per week gewerkt			N
	Gemiddelde	Minimum	Maximum	
Operator	25	3	40	N = 203
Supervisor	34	15	50	N = 25
Teamleider	37	20	50	N = 11
Staf/ondersteunende functie	41	13	70	N = 16
Leidinggevende	44	36	50	N = 6
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>70</b>	<b>N = 261</b>



Hoewel de meeste mensen parttime in deze sector werken, is hun baan in het callcenter meestal hun enige baan. Slechts 12 procent (9 procent van de inhouse callcenter medewerkers en 15 procent van de outhouse callcenter medewerkers) van de respondenten uit de enquête geeft aan naast hun baan in het callcenter nog een andere baan te hebben.

Veel mensen hebben wisselende werktijden, namelijk ongeveer 45 procent. Zij werken dus niet standaarduren, maar zijn flexibel in hun werktijden. De werknemers zijn bijna allemaal tevreden tot zeer tevreden over hun werktijden. Blijkbaar wordt deze flexibiliteit zeer op prijs gesteld.

In de inhouse callcenters werkt men voornamelijk 's ochtends en 's middags. Gezien de aard van het inhouse callcenter werk is het logisch dat met name kantoortijden worden aangehouden. In de outhouse callcenters wordt ook meer 's avonds gewerkt. Ook dit is verklaarbaar vanuit de aard van het werk. Telemarketing, sales en enquêtering gebeurt vooral 's avonds, wanneer mensen thuis bereikbaar zijn. De aard van het callcenter werk verklaart ook dat er 's nachts nauwelijks wordt gewerkt in callcenters. Wanneer e-mail verwerking toeneemt, zou het een optie kunnen zijn deze 's nachts af te handelen.

Gezien de flexibele aard van het callcenter werk is het mogelijk dat veel mensen parttime werken en op flexibele arbeidstijden. Callcenter managers zitten echter met het probleem dat bepaalde uren op de dag topdrukte heerst en dat hun personeel juist op die uren liever niet werkt. De arbeidstijden tussen 15.00 – 17.00 uur vormen vaak het grootste probleem. Dit is voor hen de keerzijde van het “aanbieden” van flexibele arbeidstijden.

## **4.2.2 Ziekteverzuim en arbeidsinspectie**

### **Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuim in de callcenter sector bedroeg in 1998 onder vaste medewerkers 6,9 procent (excl. zwangerschapsverlof) en onder tijdelijke krachten 8,1 procent (exclusief zwangerschapsverlof) (Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek 1999). Dit ligt boven het landelijk gemiddelde van 5 procent (exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof) in 1998 (CBS). Traditioneel is het ziekteverzuim onder vrouwen hoger dan onder mannen. Aangezien 75 procent van het personeel in de callcenter sector vrouw is, verklaart dat wellicht tot op zekere hoogte dat het ziekteverzuim zo ver boven het landelijk gemiddelde ligt. Hoewel ziekteverzuim in de callcenter sector aanzienlijk hoger is dan het landelijk gemiddelde zeggen de callcenter managers geen last te hebben van een hoog ziekteverzuim. Arbeidsgebonden ziekteverzuim komt, volgens de managers, weinig voor. De oorzaak van het verzuim is meestal griep, verkoudheid of rugklachten. Inhouse callcenter managers noemen ook wel RSI en stress als reden voor ziekteverzuim.

Mogelijk moeten ook de eerstgenoemde klachten wel worden gezien als gedeeltelijk arbeidsgebonden. De callcenter projectmedewerkers van de FNV merkten tijdens het interview op dat verkoudheid, griep en keelpijn (in verband met overbelasting van de stembanden mede veroorzaakt door verkeerd stemgebruik) snel en gemakkelijk overslaan in de belzalen. Rugklachten kunnen voortkomen uit teveel in dezelfde (verkeerde) en statische houding werken. En zoals hierboven beschreven, vormen stress en RSI in de callcenters een groot gevaar.

### **Arbo-dienst en de rol van arbeidsinspectie**

De arbeidsomstandigheden in callcenters zijn zeer wisselend. In de interviews geven callcentermanagers allemaal aan contact te hebben met de arbo-dienst in verband met ziekmeldingen van personeel en registratie van ziekteverzuim. Niet alle bedrijven hebben een risico-inventarisatie laten uitvoeren. De meeste verbeteringen aan de arbeidsomstandigheden in het callcenter worden vanuit eigen initiatief ondernomen. Het gaat dan om verbeterde stoelen, airco, zonwering, werkplekvergroting en verbeterde telefonie-apparatuur. Het gaat voornamelijk om incidentele aanpassingen. Slechts enkele bedrijven hebben een volledig uitgewerkt verbeteringsplan om hun arbeidsomstandigheden in overeenstemming te brengen met de wettelijke normen. Opvallend is dat bijna alle outhouse bedrijven aangeven niet of nauwelijks gecontroleerd te worden door arbeidsinspectie.

In inhouse callcenters is meer aandacht en controle op de werkomstandigheden. De controle op het callcenter wordt meegenomen in de gehele bedrijfscontrole. Bovendien is er meer overleg met de arbodienst bij de inrichting van het callcenter. Toch geven inhouse callcenter managers aan geen afzonderlijke afspraken met de arbo-dienst te maken over de eisen voor het callcenter. Dit bevestigt dat de arbodiensten en de arbeidsinspectie callcenters beoordelen als kantoorwerk. Dit vindt de sector niet terecht. De WGCC voert daarom overleg met de arbeidsinspectie over specifieke arbeidsomstandigheden-normen voor callcenters.

## **4.3 Arbeidsverhoudingen**

Het begrip arbeidsverhoudingen kan onderzoeksmatig op velerlei manieren worden geïnterpreteerd. Een brede definitie omschrijft arbeidsverhoudingen namelijk als de interacties tussen werkgevers, werknemers en overheid die zijn gericht op het (in)formeel regelen van het arbeidsproces. Het overleg en het opstellen van regels kunnen op drie niveaus plaatsvinden, namelijk op het ondernemingsniveau, het bedrijfstakniveau en het landelijk niveau. Op landelijk niveau wordt wetgeving opgesteld ten aanzien van arbeidsomstandigheden, medezeggenschap en arbeidsvoorwaarden. Op landelijk en bedrijfstakniveau worden de concrete afspraken gemaakt over (collectieve) arbeidsovereenkomsten. Op ondernemingsniveau worden wetgeving en (collectieve) arbeidsovereenkomsten uitgewerkt voor het eigen bedrijf. Op landelijk niveau is er nog nauwelijks sprake van overleg over arbeidsverhoudingen, de overheid en werknemers- en werkgeversorganisaties hebben elkaar in deze sector nog nauwelijks gevonden. In feite wordt alles nu nog op ondernemingsniveau geregeld.

Deze paragraaf zal worden beperkt tot het onderwerp van CAO's en ondernemingsraden (medezeggenschap). Er zijn bijna geen CAO's en ondernemingsraden in de branche van faciliterende callcenters. Dit is anders in de inhouse callcenters, waar de callcenter medewerkers meestal in de bedrijfsondernemingsraad vertegenwoordigd zijn. Dit is een teken dat de branche zich nog aan het ontwikkelen is. Er wordt door de verschillende partijen zeer verschillend over cao's en ondernemingsraden gedacht. Sommigen zijn er zeer op tegen, anderen juist voor, maar wel onder bepaalde voorwaarden.

**CAO's**

Het zal moeilijk zijn een CAO voor de gehele callcenter sector te realiseren. Zowel de werkgeversvereniging van de outhouse callcenters (WGCC) als de inhouse callcenters hebben hun bedenkingen bij de haalbaarheid van een callcenter-CAO. Redenen voor de individuele faciliterende callcenters om geen sector-CAO af te sluiten zijn de grote verschillen tussen callcenters zelf en de grote verschillen in binnen callcenters te verrichten arbeid (ook qua verschillen ten aanzien van kennis en kwaliteiten van het personeel). Hooguit kan gedacht worden over een aantal raamvoorzieningen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden in de faciliterende callcenterbranche.

De inhouse callcenters en ook de vakbonden die daar leden hebben, voelen weinig voor een sector-CAO aangezien hun werknemers meestal al onder de bedrijfs-CAO van het "moederbedrijf" vallen. Dit zijn goede CAO's, die aanzienlijk uitgebreider zijn dan een mogelijke callcenter sector-CAO. Dit bleek ook uit de betere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in de inhouse callcenters (zie paragraaf 4.1). Sommige inhouse callcenters, zoals bijvoorbeeld KPN en ABN-AMRO, kennen een specifieke callcenter bedrijfs-CAO. De callcenter medewerkers vallen bijvoorbeeld niet onder de CAO van KPN, maar onder de CAO van het callcenter van KPN. De inhouse callcenter managers geven in de interviews aan dat zij bang zijn voor de imago-problemen van de faciliterende callcenters, wanneer zij met een sector-CAO zouden gaan werken. De managers wensen bovendien de concurrentiekracht van hun arbeidsvoorwaarden te behouden.

Gevolg van het ontbreken van CAO's is ook dat op langere termijn een spanning zal ontstaan tussen de bedrijfstak-CAO en de uitzend-CAO (vooral in verband met de secundaire arbeidsvoorwaarden die geboden worden in bedrijfs-CAO's). De uitzendbranche voorspelt een strijd tussen de ABU en de FNV over CAO's, aangezien de FNV er voor pleit dat callcentermedewerkers onder de bedrijfstak-CAO vallen van het bedrijfscallcenter, waarin zij werken. Deze CAO-strijd is ook te verwachten tussen de ABU en de faciliterende callcenters enerzijds en de inhouse callcenters anderzijds.

Een sector-CAO zou kunnen bijdragen aan meer duidelijkheid en uniformiteit binnen de sector. Het zou de callcenters de gelegenheid bieden om met elkaar om personeel te concurreren op een niveau boven de sector-CAO. Dit biedt de werknemers in de callcenters meer zekerheid en heeft voor de sector een professionele uitstraling. Het probleem tussen de uitgebreidere bedrijfs-CAO's van de inhouse callcenters en faciliterende callcenters zal echter blijven bestaan. De inhouse callcenters zullen hun arbeidsvoorwaarden niet naar beneden toe kunnen en willen bijstellen en de faciliterende callcenters zullen geen CAO accepteren die op het niveau van de huidige inhouse callcenters ligt.

Bovendien zal er een flexibele CAO moeten worden opgesteld die gericht is op de toekomst. In veel CAO's is weinig ruimte voor vernieuwingen en flexibiliteit. Het is bijvoorbeeld vaak niet toegestaan om thuis te werken. Hier liggen de kansen voor de branche; telewerken en zorg en werk zijn te combineren. Bovendien is telewerken aantrekkelijk voor lichamelijk gehandicapten, die vanuit huis zonder werkplekaanpassingen zouden kunnen werken.

### Ondernemingsraden

Bij de inhouse callcenters zijn de callcenter medewerkers meestal wel vertegenwoordigd door de OR van het bedrijf. Zij weten dit vaak zelf niet: 27 procent zegt dat hun bedrijf geen ondernemingsraad heeft en 27 procent van de inhouse callcenter medewerkers uit de enquête weet niet of het bedrijf waar zij werken een ondernemingsraad heeft.

In de branche van faciliterende callcenters is het slechter gesteld met de ondernemingsraden. Van de outhouse callcenter medewerkers uit de enquête zegt 54 procent dat hun bedrijf geen ondernemingsraad heeft en 35 procent dat zij niet weten of hun bedrijf een ondernemingsraad kent. Slechts 9 procent weet dat hun bedrijf een ondernemingsraad kent; dit terwijl juist de grotere bedrijven die aangesloten zijn bij de WGCC in het onderzoek oververtegenwoordigd zijn. Vooral de grotere bedrijven die zijn aangesloten bij de WGCC hebben meer aandacht voor inspraak van werknemers en hebben daarom ook vaker een ondernemingsraad. De managers van callcenters zonder OR zeggen echter een zeer open bedrijfsstructuur te hebben waarin naar hun mening voldoende ruimte is voor de mening van werknemers. Eén van de redenen waarom het aspect van medezeggenschap moeizaam van de grond komt in deze sector is dat veel callcenter medewerkers een tijdelijk contract hebben of uitzendkrachten zijn. Het zou vreemd zijn als een uitzendkracht in een ondernemingsraad van een bedrijf met een callcenter zou zitten. Toch zijn veel werkgevers het er over eens dat een OR belangrijk is voor een positieve en serieuze uitstraling van de branche.

## 4.4 Verschillen en overeenkomsten tussen inhouse en outhouse callcenters

De arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen zijn in inhouse callcenters overwegend beter:

- Hogere salarissen;
- Meer vaste contracten;
- Betere secundaire arbeidsvoorwaarden, vanwege gebondenheid aan de bedrijfs-CAO;
- Meer carrièreperspectief vanwege doorstroom mogelijkheden binnen het "moederbedrijf";
- Betere arbeidsomstandigheden, omdat er bij het opzetten van het callcenter vooraf meer contact is met arbo-dienst en er vanwege de algehele bedrijfscontrole meer toezicht is op de arbeidsomstandigheden. Bovendien is er vermoedelijk meer geld beschikbaar voor het goed inrichten van de ruimte. Er is startkapitaal, terwijl outhouse callcenters een geheel nieuw bedrijf moeten opzetten.
- Meer inspraak in de bedrijfsprocessen vanwege vertegenwoordiging in de ondernemingsraad.

Hier staat tegenover dat de werkdruk in inhouse callcenters hoger is en werknemers meer last hebben van stress. Bovendien hebben zij minder invloed op hun werkrooster dan de werknemers van outhouse callcenters. Het lijkt er op dat de bedrijfsvoering in outhouse callcenters flexibeler is.

## 5 OPLEIDINGEN

De basis voor een goede opleidingsstructuur is samenwerking tussen werkgevers, opleidingsinstituten en de overheid. Vandaar dat in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de samenwerking en professionalisering van de sector.

### 5.1 Samenwerking en professionalisering

De afgelopen jaren is er een aantal organisaties opgericht binnen de sector die moeten bijdragen aan meer overleg en samenwerking.

- In 1996 is de TCCM (Top Contact Center Managers) opgericht, een platform voor inhouse callcenter managers. Momenteel zijn de 25 grootste inhouse callcenters bij deze organisatie aan gesloten.
- In 1997 is de WGCC (Werkgeversvereniging Callcenters) opgericht, een werkgeversorganisatie voor faciliterende callcenters. Ook bij deze organisatie zijn nu ongeveer de 25 grootste faciliterende callcenters aangesloten.
- Van de vereniging CCMA (Call Center Managers Association; officieel een beroepsvereniging sinds mei 1998) zijn zo'n 150 callcenter managers lid; dit platform dient vooral om ervaringen en informatie uit te wisselen.
- In november 1999 is het PACCT (Professionele Arbeidsmarktintermediairs voor Call Centers en Telebusiness) opgericht. Dit is een samenwerkingsverband tussen de vijf uitzendbureaus die zich specifiek bezighouden met de detachering van uitzendkrachten in de callcenter sector (ADECCO, Content, Manpower, Randstad en Teleprofs). Samen hebben ze 15 duizend mensen in een callcenter aan het werk.
- Ook de oprichting van het O&O fonds, opgericht in 1998, past in dit rijtje. Het O&O fonds is een concrete positieve ontwikkeling in de branche met name vanwege het feit dat zowel werkgeversvertegenwoordigers, werknemersvertegenwoordigers als de branche organisatie DMSA in dit fonds vertegenwoordigd zijn. Het is nog onduidelijk of het fonds zijn doelstelling zal bereiken.

Dit zijn allemaal samenwerkingsverbanden in subsectoren van de callcentersector (op het O&O fonds na). Samenwerking van deze organisaties blijkt echter moeizaam. Een voorbeeld hiervan is dat herhaalde malen door verschillende organisaties samen een poging is ondernomen een imagocampagne voor de gehele sector te organiseren met als doel een positief beeld te geven van de callcenter sector. Deze initiatieven zijn tot nu toe gestrand. Nu ondernemen verschillende partijen onafhankelijk van elkaar actie. Op de eerste plaats zijn er de vijf genoemde uitzendbureaus die een pact hebben gesloten voor een imagocampagne. Ten tweede is het bedrijf SNT (het grootste bedrijf onder de faciliterende callcenters) zelfstandig een campagne begonnen.

Opvallend is dat in allerlei subsectoren van de callcenter sector samenwerking ontstaat. De inhouse callcenters hebben een werkgeversorganisatie, de faciliterende callcenters hebben een werkgeversorganisatie, de uitzendbureaus hebben hun krachten gebundeld, maar er ontbreekt een overkoepelende organisatie, die knopen voor de gehele sector kan doorhakken.

Hierdoor blijven sector overkoepelende kwesties als functie-omschrijvingen, functiebenaming, opleiding/ scholing en imago liggen en blijft de onduidelijkheid, met alle negatieve gevolgen voor het imago van de sector, bestaan. Deze verdeeldheid lijkt de verdere professionalisering van de sector in de weg te zitten.

## 5.2 Opleidingen

Als basisopleiding vragen callcenter managers over het algemeen MBO-niveau. In paragraaf 3.3.1 bleek dat de meeste callcenter agents ook een MBO/ HAVO- of VWO-diploma hebben. Deze basisopleiding is niet voldoende om het werk in een callcenter te kunnen uitvoeren. Aanvullend moet een specifieke opleiding worden gevolgd.

Lange tijd hebben de callcenter-bedrijven de opleidingen van haar agents in eigen beheer moeten uitvoeren. Voor een bedrijf betekent dit investeren in scholing. Dat bedrijf loopt hierbij het risico dat de agent na het afronden van de scholing vertrekt naar een ander callcenter.

Mede dit heeft geleid tot een aantal initiatieven met een bredere basis. Sinds 1996 is Arbeidsvoorziening begonnen met de opleiding Internationaal Callcenter agent. Een jaar later kwam hier de cursus Nationaal Callcenter Agent bij. De ECABO, verantwoordelijk voor een transparante kwalificatiestructuur, is inmiddels ver gevorderd met het opzetten van opleidingen op beroepsniveau. De uitstroom van studenten uit deze opleiding zal zeker nog vier jaar op zich laten wachten. In de tussentijd zullen de bedrijven nog zelf de opleiding van hun agents moeten verzorgen.

### Regulier MBO

In het reguliere onderwijs worden op dit moment binnen het MBO (Beroepsopleidende Leerweg) Telebusiness-cursussen ontwikkeld. Dit zijn deelkwalificaties, die een onderdeel vormen van een totale beroepsopleiding. Er zijn een Telebusiness 2 cursus tot telefonist(e)/ receptiönist(e), een Telebusiness 3 cursus tot callcenter-agent en een Telebusiness 4 cursus tot callcenter-agent/ supervisor (met meer aandacht voor de productiekant) in ontwikkeling.

De ECABO heeft voorgesteld de deelkwalificatie Telebusiness-3 op te nemen als verplichte keuze in kwalificaties als Commercieel Medewerker Binnendienst, Assistent Marketing en Communicatie, Secretaresse en Applicatiebeheerder. Een aantal grote scholen heeft reeds callcenter onderwijs, maar er is behoefte aan meer samenwerking met het bedrijfsleven. Het lesmateriaal voor Telebusiness 3 dat gericht is op studenten is nog in ontwikkeling. Ook de docenten moeten nog wennen aan de interactieve manier van lesgeven via de computer. De cursus bestaat uit tien lessen van vier uur, waarin aandacht wordt besteed aan de basisvaardigheden voor callcenter medewerkers, outbound en inbound telefonie. Bovendien is een stage van twee tot zes maanden opgenomen. Vanaf volgend jaar moet Telebusiness 3 worden aangeboden binnen het MBO.

Volgens de sprekers over de MBO-opleidingen op het congres "Wetgeving, Human Resource Management voor Call Centers" (georganiseerd door F & G Publishing op 9 december 1999) is er onder scholieren animo voor de MBO-opleiding Telebusiness 3, maar het imago van de branche vormt nog een drempel. Bovendien zullen de eerste studenten pas over vier tot vijf jaar op de arbeidsmarkt verschijnen. Dat verhelpt het personeelstekort in de branche voorlopig niet.

**Regulier HBO**

Binnen het HBO waren tot 1997 weinig tot geen trainings- en opleidingsmogelijkheden voor leidinggevend en professionals in telebusiness. In 1997 hebben vier hogescholen echter een vernieuwingsproject opgezet in samenwerking met Ernst & Young Call Center Group. Er is in 1997 ook een Post-HBO opleiding gestart in callcenter management. Een pilot project voor het regulier HBO onderwijs startte in 1998 en dit kreeg een jaar later een vervolg op vier scholen. Op HBO-niveau is nu het regulier telebusiness onderwijs gestart. Naar verwachting worden per jaar zo'n 200 studenten opgeleid. Deze studenten zullen het hoger kader in de callcenter sector moeten gaan aanvullen. Ook voor het HBO geldt dus dat de eerste studenten pas over vier jaar op de arbeidsmarkt komen.

**Certificering**

Op het gebied van certificering is nog veel onenigheid en onduidelijkheid. Er is één exameninstituut voor callcenter opleidingen, namelijk het T.bin examen. Dit examen is slecht bekend binnen de sector en wordt (nog) door niemand erkend.

Sommigen (waaronder met name de vakbond FNV) willen dat de normen van het T.bin examen als eindtermen voor alle soorten opleidingen (dus voor de interne bedrijfsopleidingen) gaan gelden. Veel werkgevers in de sector zeggen echter dat het werk in callcenters nog onvoldoende is uitgekristalliseerd, waardoor nog geen definitieve opleidingsnormen mogelijk zijn. T.bin zou mensen dwingen in opleidingspatronen te denken, terwijl men zich in een flexibele en ontwikkelende branche als deze, flexibel zou moeten opstellen. Zij vinden de eisen van T.bin te algemeen en te zwaar en geven er de voorkeur aan een eigen productgerichte opleiding aan hun werknemers te geven.

Toch zou het, volgens betrokkenen, goed zijn éénduidige, sectoroverkoepelende opleidingsnormen te stellen; dit om een eind te maken aan de onduidelijkheid en wildgroei van opleidingen. Tevens biedt dat werknemers die na hun carrière in het callcenter, op zoek willen naar ander werk meer perspectieven op de arbeidsmarkt. T.bin zou, aangezien het geen opleiding is maar een eindtoetsing, een goed uitgangspunt zijn voor de formulering van eindnormen. Uiteraard zal T.bin voortdurend bijgesteld moeten worden om de ontwikkelingen in deze snel veranderende sector bij te benen. Naast dit T.bin examen zullen werkgevers uiteraard eigen productgerichte training moeten blijven aanbieden aan hun medewerkers.

Overigens is tussen T.bin en Telebusiness (het reguliere onderwijs) overleg om de opleidingseisen op elkaar af te stemmen. Ook dat zal bijdragen aan meer éénduidigheid ten aanzien van opleidingen en eisen.

**O & O fonds**

Het O&O fonds is in 1998 opgericht. Het is tot op zekere hoogte de opvolger van het Callcenter College dat gedurende drie jaar een tijdelijke functie vervulde. De doelstelling van het Callcenter College was om opleidingen binnen de callcenter branche een plaats te geven. Dit doel is bereikt met oprichting van het O&O fonds, T.bin norm en verbetering/ toename van het aantal opleiders. Uit het Callcenter College is het exameninstituut T.bin verzelfstandigd.

Het O&O fonds in de callcenter sector is uniek, aangezien het niet is ontstaan vanuit een CAO. In de callcenter sector is immers geen CAO, waaruit het O&O fonds financiële bijdragen ontvangt van werkgevers. De financiële basis van het O&O fonds is derhalve erg smal. De doelstelling van het O&O fonds is te zorgen voor een kwalitatief goede instroom van medewerkers in de callcenter branche. Het gaat het O&O fonds zowel om ontwikkeling als om opleiding van personeel. De betrokken partijen bij het O&O fonds zijn FNV, DMSA en WGCC. Deze drie partijen samen vormen het voorzitterschap van het O&O fonds. De betrokkenheid van vakbond

en werkgevers maakt de organisatie binnen de callcenter branche eveneens uniek. De financiële middelen zijn afkomstig uit de BBSW-gelden (Bijdrageregeling Bedrijfstakgewijze Scholing Werklozen; vanuit Arbeidsvoorziening), goed voor een kleine miljoen gulden waarvan 144 mensen kunnen worden opgeleid (geld van de overheid; Arbeidsvoorziening), van ESF 4-gelden<sup>1</sup> en van bijdragen van bedrijven uit de branche.

De doelstelling van het BBSW-plan is het structureel trainen van callcenter agents. Het fonds richt zich daarbij vooral op herintreders en gaat voor deze groep met werkgevers in zee wanneer zij een baangarantie garanderen. De opleiding van mensen in de praktijk gaat als volgt. De regionale Arbeidsvoorziening zoekt kandidaten, deze personen krijgen een opleidingsplan aangeboden bij het Centrum Vakopleiding en uiteindelijk doen ze examen op T.bin niveau of een niveau gelijkwaardig aan T.bin.

ESF-gelden zijn bestemd voor andere doelgroepen. Met gelden van het ESF moet vooral zittend personeel (huidig callcenter personeel) qua opleiding ge-upgrade worden. Het gaat om het verbeteren van de kwaliteit van het huidig personeel.

De eindtermen van T.bin komen niet uit de lucht vallen. Deze eindtermen en het opleidingspad van het BBSW-plan zijn gebaseerd op overleg en dialoog met zowel callcenter managers als callcenter medewerkers (de vraag was; waar heeft men qua opleiding behoefte aan?).

Eén van de belangrijkste dingen die het O&O fonds tot nu toe heeft bereikt, is dat de sector bij de overheid een nummer (sector 45) heeft gekregen en is benoemd tot aandachtssector. Over tien jaar hoopt het O&O fonds haar doelstelling van het creëren van een goede instroom van callcenter medewerkers in de sector te hebben bereikt.

De ontwikkelingen op het gebied van callcenter opleidingen hebben gevolgen voor de ontwikkeling van callcenters in het algemeen (kwaliteit; technologische mogelijkheden); ze zullen een verdergaande professionalisering van de branche in de hand werken. Ook voor arbeid in callcenters is het tot stand komen van een opleidingsstructuur van groot belang. Dit speelt niet alleen op het gebied van kwalificaties van medewerkers, maar in de opleiding leren medewerkers ook beter omgaan met de apparatuur, een betere houding aannemen, etc. Het is van belang dat de opleidingen een bredere basis hebben dan alleen een productgerichte training aangevuld met enige informatie over het werken aan de telefoon. Daarom is het nodig dat er samenwerking op gang komt binnen de sector. Doel zou moeten zijn om duidelijke eindkwalificaties te stellen aan alle opleidingen voor callcenter agents.

---

<sup>1</sup> De ESF (Europees Sociaal Fonds) 4-gelden hebben betrekking op scholing van werknemers. Zij zijn sinds 2000 opgenomen in de ESF 3-gelden.



---

## LITERATUUR

- Tjoe Nij, H.J.A. en A. Rosenberg (1996 (oktober 1996): "Pan-Europese callcenters in de Amsterdamse regio, positie, potentie en satisfactie", KPMG Bureau voor Economische Argumentatie, Hoofddorp.
- Pieterman en Partners B.V. (juli 1997): "Telefoongebruik als marketinginstrument. Een onderzoek naar de aard van de activiteiten en personeelsaspecten van callcenters in Nederland", Breda.
- Braaksma, R.M. (1998): "Bedrijfsleven in beeld: Callcenters", EIM, Zoetermeer.
- E.J. Baron en D.E.S. Castricum (juni 1998): "In gesprek. Werkgevers en werknemers in callcenters", FNV Bondgenoten.
- J.P. van den Toren (CNV Onderzoek en Ontwikkeling) en M.J. Huiskamp (Huiskamp Research and Consultancy BV) (juni 1998): "Werknemers aan de lijn. Bedrijven en arbeidsverhoudingen in de sector callcenters", Utrecht.
- Business Magazine (augustus 1998) , "Telebusiness Jaarboek 1998/1999. Benchmark 1998 onderzoek gegevens over de Nederlandse callcenter-markt".
- "Nationaal Call Center Benchmark Onderzoek 1999", Hepworth Consultancy, Amersfoort.
- SNT Strategic vision 1999.
- Houtman, I.L.D., P.G.W. Smulders en D.J. Klein Hesselink (1999): "Trends in Arbeid 1999", TNO Arbeid, Samsom.
- Eimers, T. en E. Thomas (2000): "Onderwijs callcenterpersoneel vraagt nieuwe aanpak. Beroepsstructuur en kwalificeringsvraag in callcenters", ITS, Nijmegen.
- P.M. de Klaver, D.J. Klein Hesselink, E.P. Miedema en C. Schlangen (2000), "Ervaringen met en effecten van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid", Research voor Beleid en TNO Arbeid.
- Callcenter Magazine: Vaktijdschrift over Callcenters en CTI, F&G Publishing.
- Telebusiness Magazine: Tijdschrift over interactieve directe media voor sales, marketing en communicatie, BBP BV.



## BIJLAGE RESPONSVERANTWOORDING

In paragraaf 2.2 is beschreven hoe complex en divers de callcenter sector is. Om recht te doen aan die diversiteit, is besloten in de dataverzamelingsfase in ieder geval een onderscheid te maken tussen inhouse en outhouse callcenters. Ook breidt de sector zich heel snel uit en is er weinig zicht op de totale omvang van de sector.

Uit de diepte-interviews met key-informanten bleek dat er een werkgeversorganisatie voor outhouse callcenters is opgericht; Werkgeversvereniging Callcenters (WGCC) en een platform voor inhouse callcenter directeuren; Top Contact Center Managers (TCCM). Bij deze organisaties zijn vooral de grote gerenommeerde callcenter bedrijven aangesloten. Er is voor gekozen om vooral deze bedrijven te benaderen, omdat zij trendsetters zullen zijn in de callcenter sector. De situatie en ontwikkelingen bij deze bedrijven zullen meer zeggen over de toekomstige ontwikkelingen in de sector. Ter stimulering van de bedrijven om mee te werken aan het onderzoek is ten eerst door de onderzoeker gesproken op een vergadering van de WGCC. Ten tweede heeft de opdrachtgever samen met de onderzoeker gesproken met een vertegenwoordiger van de TCCM.

Er is nog een derde bestand van met name inhouse callcenters gebruikt om de benodigde respons te bereiken. Dit betrof een ledenlijst van de Call Center Managers Association (CCMA), een platform van callcenter managers. Tot slot is uit het bestand van het Benchmark onderzoek van 1998 geput om de lijst van outhouse callcenters aan te vullen. Hieronder is een responsverantwoording gegeven van de interviews met werkgevers en de enquête onder werknemers aan de hand van de benaderde bedrijven per bestand. Opgenomen is hoeveel bedrijven telefonisch benaderd zijn, hoeveel er toegezegd hebben en hoeveel er uiteindelijk ook daadwerkelijk geparticipeerd hebben.

**Tabel 12** Benaderde bedrijven per organisatie

	Interviews werkgevers			Enquête werknemers		
	Benaderd	Toegezegd	Deel genomen	Benaderd	Toegezegd	Deel genomen
WGCC	18	5	5	18	8	8
Benchmark 1998	15	4	4	15	10	9
TCCM	22	9	9	22	10	8
CCMA	13	1	1	13	7	7
Totaal	68	19	19	68	35	32

Bij de telefonische benadering van de bedrijven is naar een aantal achtergrondkenmerken van het bedrijf gevraagd. Er is gevraagd naar de leeftijd van het bedrijf en naar het totaal aantal medewerkers. Deze gegevens zijn enerzijds gebruikt bij de analyse en anderzijds is aan de hand van de gegevens over het totaal aantal medewerkers per bedrijf het totaal aantal uit te zetten vragenlijsten per bedrijf voor de enquête onder werknemers beoordeeld. Voor de representativiteit zijn aan de kleinere bedrijven minder vragenlijsten verstrekt dan aan grote bedrijven. In de onderstaande tabel is de verdeling opgenomen.

**Tabel 13** Aantal vragenlijsten per bedrijf op basis van totaal aantal medewerkers

Totaal aantal medewerkers	Aantal vragenlijsten uitgezet
< 100	10
100 – 249	20
250 – 499	30
> 500	50

De vragenlijsten voor de enquête onder werknemers zijn in pakketjes naar de manager/ directeur van het deelnemende bedrijf gestuurd met het verzoek deze vragenlijsten onder het personeel te verspreiden. Het feit dat werkgevers zelf de vragenlijsten hebben verdeeld onder hun personeel kan een lichte vertekening van de steekproef ten opzichte van de totale populatie met zich meebrengen, omdat werkgevers de vragenlijsten vermoedelijk eerder onder hun vaste kern van medewerkers hebben uitgedeeld dan onder nieuw tijdelijk personeel. Voor dit onderzoek heeft dat als positief gevolg dat juist de kern van callcenter werknemers is bereikt. De medewerkers konden de vragenlijst in een retourenveloppe terugsturen aan Research voor Beleid of bellen naar een gratis 0800-nummer om de vragenlijst telefonisch te laten afnemen. Dit 0800-nummer had tevens een helpdesk-functie.

In totaal zijn er 750 vragenlijsten uitgezet met de verwachting dat er 250 vragenlijsten geretourneerd zouden worden. Het aantal van 250 vragenlijsten is voldoende om verantwoorde uitspraken te doen over de werknemerspopulatie. Uitgaande van de aanname dat sprake is van een enkelvoudige steekproef uit een oneindige populatie en een gewenste betrouwbaarheid van 90 procent bedraagt de maximale onnauwkeurigheidsmarge 5,2 procent. De mate waarin vervolgens uitsplitsingen gemaakt kunnen worden naar deelpopulatie is natuurlijk mede afhankelijk van de spreiding van de respondenten over de gewenste deelgroepen.

Van de 750 uitgezette vragenlijsten zijn er uiteindelijk 285 geretourneerd. Dat is een respons van 38 procent. De verdeling over inhouse en outhouse callcenters is erg gelijkwaardig; van de 285 vragenlijsten zijn er 154 (54 procent van het totaal aantal geretourneerde vragenlijsten) afkomstig van medewerkers van inhouse callcenters en 131 (46 procent van het totaal aantal geretourneerde vragenlijsten) van medewerkers van outhouse callcenters. Er heeft bij de rapportage geen weging plaatsgevonden naar de verhouding tussen inhouse en outhouse callcenters in de sector. De verhouding tussen inhouse en outhouse is in de enquête ongeveer 'fifty fifty' terwijl de verhouding in de praktijk qua aantal callcenters in Nederland 90 procent inhouse en 10 procent outhouse is, maar naar personeel werkzaam in de sector tweederde inhouse en éénderde outhouse. Het toepassen van een weging is in dit geval niet relevant, gekozen is voor het gescheiden weergeven van de resultaten van inhouse en outhouse callcenters.