

TNO-rapport
2090001/r2000137/nos/dij

Arbokennisinfrastructuur in de call center branche

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

Datum
21 december 2000

Auteur(s)
M.J. Meeuwsen

Met medewerking van:
S.M. Nossent

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2000 TNO Arbeid

TNO Arbeid (voorheen NIA TNO) is een kennisintensieve dienstverlener voor bedrijfsleven en overheid op het gebied van strategische arbeidsvraagstukken. Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houdt TNO Arbeid zich bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid.

Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

Inhoud

1. Verantwoording	1
2. Werkwijze	5
3. Infrastructuur	6
3.1 Netwerkstructuur	6
3.2 Kennisaanbieders en –afnemers.....	9
3.3 Werkterreinen en relaties.....	10
4. Kennismanagement	13
4.1 Kenniscyclus	13
4.2 Sturing	17
4.3 Innovatief en oplossend vermogen.....	19
5. Output	20
5.1 Kennisinhoud	20
5.2 Kennisdragers	21
5.3 Kenniskwaliteit	22
5.4 Wat is nodig?	23
6. Conclusies en aanbevelingen.....	24
6.1 Samenvatting	24
6.2 Succes- en faalfactoren.....	28
6.2.1 Succesfactoren.....	28
6.2.2 Faalfactoren.....	29
6.3 Aanbevelingen	30
Bijlage 1 Begrippenlijst.....	32
Bijlage 2 Verslag workshop ‘Call centers, RSI bij beeldschermarbeid: het kennisstromenland in kaart gebracht´ 14 maart 2000.....	35
Bijlage 3 Lijst van genodigden voor de workshop ‘Call centers, RSI bij beeldschermarbeid: het kennisstromenland in kaart gebracht´ 14 maart 2000.....	42
Bijlage 4 Analysemodel van een arbokenisinfrastructuur	47
Bijlage 5 Geraadpleegde bronnen.....	48

1. Verantwoording

Is er voldoende arbokennis beschikbaar om de arbovraagstukken in Nederland op te lossen? Stroomt de beschikbare kennis voldoende door, naar de juiste geledingen, en is die kennis voor de gebruikers betaalbaar en praktisch toepasbaar? Zijn arbokennisvragen en -aanbod voldoende op elkaar afgestemd? Wie of wat stuurt de kennisprogrammering? Wat zijn bevorderende factoren en wat zijn de hobbels? Wat valt daar aan te doen?

Dit is een greep uit vragen ten aanzien van het arbokennismanagement¹ in Nederland. Vragen die in principe van belang zijn voor iedere organisatie die deel uitmaakt van de arbokennisinfrastructuur in Nederland. Het is immers ieders belang dat arbokennis effectief werkt in het oplossen van arbovraagstukken. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministerie SZW) heeft al deze vragen gebundeld onder één *centrale vraag*:

‘Hoe kan de arbokennisinfrastructuur in Nederland worden beschreven, geanalyseerd en versterkt?’

TNO Arbeid heeft in 1999 van het Ministerie SZW de opdracht gekregen om antwoorden te geven op deze centrale vraag. Hiertoe is van juni 1999 tot en met juli 2000 het project ‘Het arbokennisstromenland in kaart gebracht’ uitgevoerd².

Het *doel* van dit project was het construeren van een nauwkeurig beeld van de arbokennisinfrastructuur in Nederland. Dit beeld dient het Ministerie SZW, en andere actoren, te helpen bij strategische sturing en kennismanagement in de arbokennisinfrastructuur. Met het gewenste beeld wil het Ministerie:

- Een ‘werkmodel’ van deze arbokennisinfrastructuur in handen krijgen ten behoeve van strategische beleidssturing in de structuur en werking ervan.
- Onderbouwde keuzes kunnen maken voor de (financiële) stimulering van kennisontwikkeling, -overdracht, -toepassing en -evaluatie in arbokennisgebieden.

De doelstelling van het project is in drie *operationele vraagstellingen* uitgewerkt:

1. Hoe ziet de arbokennisinfrastructuur in Nederland er *modelmatig* uit?
2. Hoe verhoudt de thans functionerende arbokennisinfrastructuur zich tot het analyse-model: welke *sterke punten*, respectievelijk *zwakke punten* kunnen aldus worden geïdentificeerd in de *structuur*, de *werking* en de *beschikbare kennis* binnen deze arbokennisinfrastructuur?
3. Gegeven deze sterkten en zwakten, hoe zou de arbokennisinfrastructuur in Nederland de komende jaren het best *versterkt* kunnen worden?

¹ De gebruikte begrippen worden toegelicht in bijlage 1.

² Formele projecttitel: ‘Analyse en beschrijving van de (tweedelijns) kennisinfrastructuur arbeidsomstandigheden in Nederland’.

Gaande het project bleek de complexiteit van het centrale vraagstuk en de drie operationele vraagstellingen echter groot: het in beeld brengen van (de werking van) de gehele arbokennisinfrastructuur in Nederland was, gegeven de beschikbare tijd en middelen, een onhaalbare opgave.

Daarop is gekozen voor een benadering via een *branche-insteek* rond *bepaalde 'brokjes arbokennis'*. Dat wil zeggen dat niet de gehele arbokennisinfrastructuur in Nederland als onderzoeksterrein is genomen, maar drie branches met verschillende, specifieke arboknelpunten. Na de eerste ontwikkeling van het concept-analysemodel hebben deze branches met hun arbo-knelpunten als praktijk-cases gediend om daarmee vervolgens in meer algemene zin antwoorden te vinden over de gehele arbokennisinfrastructuur in Nederland.

In aansluiting op de drie operationele vraagstellingen is in het project achtereenvolgens de volgende *werkwijze* gehanteerd:

1. Ontwikkelen van een concept-analysemodel om een (branche) arbokennisinfrastructuur te kunnen beschrijven en te kunnen analyseren.
2. In kaart brengen en analyseren van de arbokennisinfrastructuur rond drie specifieke arboknelpunten in drie branches, te weten:
 - RSI bij beeldschermarbeid in de call center branche;
 - Oplosmiddelen bij verfspuiten in de autoschadeherstelbranche;
 - Biologische agentia in de afvalinzamelingsbranche.Vervolgens suggesties geven voor eventuele versterking van die arbokennisinfrastructuren, zodat kennis goed kan stromen en echt kan werken.
3. 'Doorvertalen' van de bevindingen in de drie cases naar:
 - een definitief analysemodel;
 - algemene succes- en faalfactoren voor de arbokennisinfrastructuur in branches en in Nederland als geheel;
 - aanbevelingen voor diverse actoren ter versterking van die arbokennisinfrastructuren.

In het project is nog een vierde, *aanvullende activiteit* verricht:

4. Op basis van het analysemodel en de drie cases is een 'instrument' ontwikkeld, dat branches in staat stelt zélf hun arbokennisinfrastructuur in beeld te brengen, te analyseren en zo nodig te versterken.

In metaforen gesproken, bestonden de activiteiten in het project achtereenvolgens uit: 1) het ontwikkelen van een prototype voor een fototoestel, 2) het maken van drie foto's, 3) het over elkaar leggen van die drie foto's en tegen het licht houden van de verkregen 'totaal-foto', en tenslotte 4) het uit-ontwikkelen van het fototoestel.

De *resultaten* van het project laten zich als volgt samenvatten. In de eerste plaats heeft het project daadwerkelijk geleid tot een *analysemodel* waarmee arbokennisinfrastructuren, zowel op branche-niveau als op nationaal niveau, kunnen worden beschreven en geanalyseerd. Dit model onderscheidt 3 hoofdonderdelen, te weten 'Infrastructuur', 'Kennismangement' en 'Output', met daarbinnen diverse elementen en parameters. Het model is gevisualiseerd in een figuur (zie bijlage 4).

In de tweede plaats zijn er, door toetsing van hypothetische (model)aannames aan de praktijkbevindingen uit de cases, algemene succesfactoren geformuleerd: waar moet een arbokennisinfrastructuur aan voldoen, wil deze goed functioneren? In totaal zijn **20 succesfactoren** onderkend, die in **drie kritische succesfactoren** zijn gebundeld. Aan deze drie factoren móet in ieder geval goede invulling worden gegeven, omdat een arbokennisinfrastructuur anders fundamentele gebreken vertoont, die de werking ervan ernstig belemmeren. Deze kritische factoren voor succes dan wel falen, zijn:

- Een arbokennisinfrastructuur werkt aan gezamenlijk arbokennismanagement.
- Een arbokennisinfrastructuur legt het zwaartepunt van alle arbokennisactiviteiten bij de kennisbehoeften in bedrijven en instellingen ('de nulde lijn').
- Een arbokennisinfrastructuur evalueert geregeld haar structuur, werking en output.

In de derde plaats heeft het project geresulteerd in **aanbevelingen aan diverse actoren** in arbokennisinfrastructuren over hoe zij kunnen bijdragen aan de versterking van arbokennisinfrastructuren.

Tenslotte zijn de in het project gevolgde werkwijze en de daarvoor ontwikkelde en gebruikte materialen geëxpliciteerd in een '**doe-het-zelf instrument**', waarmee branches hun arbokennisinfrastructuur in beeld kunnen brengen, analyseren en op grond daarvan versterken.

Het voorliggende rapport geeft het verslag van het onderzoek in de call center branche.

Dit rapport vormt echter slechts één van de **eindproducten** van het project. Als spin-off zijn er verder het eindrapport³ van het gehele project, nog twee andere case-rapportages⁴ over de arbokennisinfrastructuren in twee andere onderzochte branches (de foto's), én is er het instrument⁵ voor branches om hun arbokennisinfrastructuur mee te beschrijven, te analyseren en te versterken (het fototoestel).

³ Beschrijving en analyse van de Arbeidsomstandighedenkennisinfrastructuur in Nederland - Eindrapport, Sonja Nossent, Jan Michiel Meeuwsen e.a., Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag, 2000.

⁴ De case-rapportages zijn:

- Arbokennisinfrastructuur in de autoschadeherstelbranche, J.H. Kwantes, M.J. Meeuwsen (red.), TNO Arbeid, Hoofddorp, 2000.
- Arbokennisinfrastructuur in de call center branche, M.J. Meeuwsen, TNO Arbeid, Hoofddorp, 2000.
- Arbokennisinfrastructuur in de afvalinzamelingsbranche, S.M. Nossent, M.J. Meeuwsen (red.), TNO Arbeid, Hoofddorp, 2000.

Ze zijn afzonderlijk te bestellen bij TNO Arbeid, Marketing & Communicatie, fax 023 554 93 94, e-mail M&C@Arbeid.tno.nl.

⁵ Arbokennismanagement in branches – Een fototoestel met handleiding voor werkgevers- en werknemersorganisaties, overheid en hun adviseurs, S.M. Nossent et.al., TNO Arbeid, Hoofddorp, 2000. Het instrument is afzonderlijk te bestellen bij TNO Arbeid, Marketing & Communicatie, fax 023 554 93 94, e-mail M&C@Arbeid.tno.nl.

Wij hopen dat dit rapport en de overige eindproducten aan het projectdoel zal beantwoorden, maar dat ze niet alleen het Ministerie SZW zullen ondersteunen in haar strategische sturing en het kennismanagement in de arbokennisinfrastructuur in Nederland. We hopen dat het óók andere actoren in staat zal stellen om arbokennisinfrastructuren op nationaal dan wel brancheniveau te analyseren en te verbeteren. Met als uiteindelijk resultaat dat de arbokennis in Nederland goed doorstroomt en daadwerkelijk werkt waar deze moet werken: namelijk in bedrijven en instellingen.

TNO Arbeid
Jan Michiel Meeuwsen
Sonja Nossent

Hoofddorp
December 2000

2. Werkwijze

In deze rapportage staat de arbokennisinfrastructuur rond RSI-knelpunten bij beeldschermarbeid in de call centers centraal. Op basis van een literatuurverkenning, een workshop met betrokkenen (9 deelnemers, zie bijlage 3) uit de arbokennisinfrastructuur, telefoongesprekken voorafgaand aan deze workshop én vier ingevulde vragenlijsten van genodigden voor deze workshop proberen we een beeld te schetsen van deze arbokennisinfrastructuur en het functioneren daarvan. Dit beeld is voor commentaar voorgelegd aan de workshop-deelnemers en daarop aangepast.

Het verslag van de workshop vindt u geanonimiseerd in bijlage 2. Wat wij in deze rapportage verstaan onder infrastructuur, kennismanagement en output wordt schematisch weergegeven in bijlage 4. Het analysemodel voor een arbokennisinfrastructuur dat in deze bijlage is weergegeven, vormt het referentiekader in deze rapportage. In bijlage 1 worden diverse begrippen nader toegelicht. In bijlage 5 vindt u een overzicht van geraadpleegde literatuur.

Op basis van de ons bekende gegevens geven we een eerste beeld van de onderzochte arbokennisinfrastructuur in de vorm van een 'netwerkdigram'. Vervolgens geven we door middel van een kwalitatieve analyse van diverse 'kennisstroomaspecten' een beeld van het functioneren van die arbokennisinfrastructuur. Tenslotte geven we enkele conclusies, benoemen we succes- en faalfactoren, en zetten we aanbevelingen waarmee deze arbokennisinfrastructuur versterkt kan worden op een rijtje.

3. Infrastructuur

Als eerste hoofdcomponent in de analyse van het functioneren van de arbokennisinfrastructuur gaan we hier in op de netwerkstructuur en de organisatie en werkwijze ervan. Daarna belichten we achtereenvolgens de (dominantie in) kennisaanbieders en -afnemers, onderlinge relaties en werkterreinen van spelers.

3.1 Netwerkstructuur

De call center branche is een jonge branche in Nederland waar naar schatting inmiddels enkele honderden ondernemingen en tienduizenden werknemers actief zijn. Cijfers over de omvang van de branche variëren (Braaksma, 1998 en Van den Toren en Huiskamp 1998), ook al omdat er sprake is van zogenaamde interne en externe call centers. Dat wil zeggen: *interne call centers* (ook wel in-house call centers genoemd) zijn afdelingen binnen bedrijven waar de telefonische dienstverlening zich concentreert voor dat bedrijf, *externe call centers* (ook wel out-house call centers genoemd) zijn bedrijven die werken in opdracht van derden. Verwarrend wordt het onderscheid wanneer interne call centers, zoals in toenemende mate gebeurt, ook voor externe opdrachtgevers gaan werken.

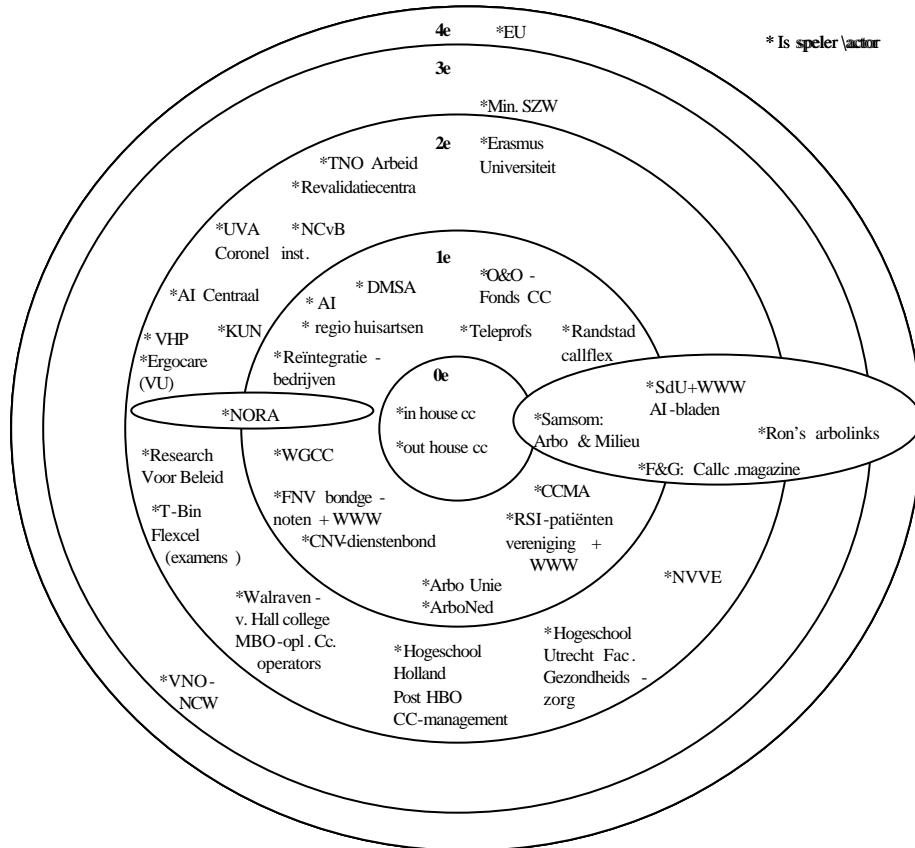
Men verwacht dat de branche over enkele jaren wellicht 120.000 tot 150.000 werknemers zal omvatten. Enkele kenmerken van de branche:

1. Sterk groeiend.
2. Veel jong personeel.
3. Hoog verloop onder personeel.
4. Veel flexibele contracten met personeel.
5. Nog geen uniforme arbeidsvoorwaarden geregeld in een branchespecifieke CAO.
6. Aandacht voor arbeidsomstandigheden, medezeggenschap e.d. bij met name de externe call centers loopt verhoudingsgewijs achter met het gemiddelde in het Nederlandse bedrijfsleven.

In het kader van dit onderzoeksproject is vooral gekeken naar de arbokennisinfrastructuur voor de externe call centers, omdat we er vanuit gaan dat interne call centers gebruik kunnen maken van de voorzieningen van het moederbedrijf (bijvoorbeeld een bank of verzekeringsmaatschappij).

In ons modelmatig denken over de arbokennisinfrastructuur (het 'schillenmodel') plaatsen we de externe (en interne) call centers in het hart van de infrastructuur: de '0° lijn'. Rond het vraagstuk van RSI bij beeldschermarbeid in call centers zijn diverse organisaties actief, op kleine of grotere afstand van deze 0° lijn.

Schematisch is dat in onderstaand netwerkdiagram weergegeven.



In de arbokennisinfrastructuur rond het vraagstuk van RSI bij beeldschermarbeid in call centers zijn dus de volgende spelers actief.

0^e lijn:

- *Externe call centers (out-house cc).*
- *Interne call centers (in-house cc).*

1^e lijn:

- *Werkgeversorganisaties:* WGCC (Werkgeversvereniging Call Centers), DMSA (Nederlandse Associatie voor Direct Marketing, Distance Selling and Sales Promotion).
- *Werknemersorganisaties:* FNV Bondgenoten (met een informatieve website), CNV Dienstenbond.
- *Arbodiensten:* ArboUnie en ArboNed.
- *Arbeidsinspectie:* m.n. de regionale kantoren.
- *O & O fonds voor de call centers:* dit is een jong fonds dat nog niet gevuld wordt met premiebijdragen van werkgevers, maar vooralsnog met een bijdrage van arbeidsvoorziening.
- *Huisartsen:* waar werknemers met RSI-klachten terecht komen.

- *Uitzendbureaus/detacheerders*: de branche maakt veel gebruik van flexibel personeel en onderhoudt dus intensieve banden met dienstverleners op dit terrein; onderscheiden werden o.m. Teleprofs en Randstad Callflex.
- *CCMA*: Call centers Management Association; een netwerk van managers in call centers.
- *RSI-patiëntenverenigingen*.
- *Reïntegratiebedrijven*.

2^e lijn:

- *Universitaire onderzoeks-, -adviesinstellingen en -onderwijsinstellingen*: Erasmus Universiteit, Coronelinstituut verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- *Niet-universitaire onderzoeks- en adviesinstellingen*: TNO Arbeid, Research voor Beleid, VHP, Ergocare, revalidatiecentra, NCvB: Nederlands Centrum voor Beroepsziekten.
- *Kennis- en beroepsverenigingen en -netwerken*: Nederlandse Vereniging voor Ergonomie (NVVE).
- *Niet-universitaire onderwijsinstellingen*: Hogeschool Holland (post HBO-opleiding call center management), Hogeschool Utrecht (Faculteit gezondheidszorg; actief rondom logopedie), Walraven van Hall College (een van de MBO-opleidingen voor call center operators).
- *Exameninstellingen*: T-Bin, Flexcel.
- *Arbeidsinspectie*: centraal kantoor Den Haag.

3^e lijn:

- *Ministeries*: SZW.
- *Centrale werkgevers- en werknemersorganisaties*: VNO-NCW.

4^e lijn:

- *Europese overheid*: Europese Commissie.

Niet naar voren zijn gekomen:

- *Europese en internationale beleidsinitiatoren/ondersteuners*: ILO, WHO, ISSA, European Agency for Safety and Health at Work, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Door diverse schillen heen:

- *Uitgevers/informatie- en documentatiecentra/kennistransporteurs*: TNO Arbeid (met informatieve website), Samsom (Tijdschrift Arbo & Milieu), SdU (AI-bladen), Ron's Arbolinks (website), F&G Publishing (Tijdschrift Call center Magazine).
- *Netwerken*: NORA (een netwerk van onderzoekers/adviseurs dat ervaringen uitwisselt en zowel in de eerste als tweede lijn opereert).

3.2 Kennisaanbieders en –afnemers

Dominante kennisaanbieders

Met de organisaties waar zij kennis vandaan halen en/of die zij zien als kennisaanbieders, onderhouden de invullers van de vragenlijsten in de volgende mate contacten:

0^e lijn:

Geen antwoorden verkregen

1e lijn:

- Uitgevers (Samsom, SdU).
- Ministerie SZW.
- Onderzoeksinstituten.
- Ervaringen van diverse behandelingen door RSI-patiënten en therapeuten.
- Ergocare en andere adviesbureaus.
- Curatieve sector (huisartsen, revalidatiecentra).
- Informatie van management, P & O over RSI-problematiek c.q. visie.

2e lijn:

- Universiteiten.
- Literatuur.
- EU.
- Netwerk RSI.
- TNO Arbeid.
- Collega's in ergonomenland.
- Bedrijfsfysiotherapeuten.

Met name de universiteiten en niet-universitaire onderzoeksinstituten wordt de prominentste kennispositie toegedacht.

Dominante kennisafnemers

De belangrijkste kennisafnemers van de aangeboden kennis zijn in ieder geval niet de bedrijven in de 0^e lijn. Vooralnog zijn dit vooral beleidsinstanties in de 3^e lijn, de werkgevers- en werknemersorganisaties, de Arbeidsinspectie en leveranciers in de 1^e lijn. Van daaruit moet een vertaalslag van de ontwikkelde kennis gemaakt worden naar de 0^e lijn.

3.3 Werkterreinen en relaties

Aanvullend/overlappend

Arbodiensten, onderzoeksinstituten, uitgevers verrichten nogal wat activiteiten gericht op de call center branche en er is dan ook sprake van enige overlap, alsmede de verzuchting van de call centers zelf 'dat er alweer een onderzoek in hun branche plaatsvindt'. De branche is in die zin ook 'ontdekt' door beleidsmakers en onderzoekers in de 3^e en 2^e lijn.

Voor de coördinatie van de kennisprogrammering zou een toekomstig samenwerkingspunt c.q. –platform in de branche zorg kunnen dragen.

Mono- versus multidisciplinair

Onze inschatting van de tot nu toe ontwikkelde en gebruikte arbokennis is dat die sterk ergonomisch georiënteerd is. Onderzoeksvragen richten zich op de afstemming tussen mens en ICT-apparatuur in de call centers. Een arbodiscipline die minder aandacht krijgt is bijvoorbeeld de arbeids- en organisatiekunde. Juist door het vele parttime werk en de sterke conditionering van het werk door ICT-apparatuur lijkt dit ook een interessant kennisgebied voor de call centers.

De kennisontwikkeling en –toepassing zou zich dus naast ergonomische knelpunten meer kunnen richten op andere blootstellingseffecten dan alleen maar RSI.

Aanbeveling 1: zorg voor een brede kennisprogrammering met aandacht voor de totale blootstelling aan gevaren in het werk binnen call centers.

Cruciale relaties en samenwerking

De samenwerking binnen de arbokennisinfrastructuur van de branche is zwak en informeel ontwikkeld. Men weet elkaar wel te noemen en te vinden.

We concluderen dat een meer formele vorm van samenwerking de professionaliteit van de branche kan versterken en kan helpen een breed gedragen branchespecifiek kennisprogramma uit te voeren.

Aanbeveling 2: formaliseer de samenwerking binnen de branche in een soort platform dat mede vorm kan geven aan de branche kennisprogrammering.

Netwerken

Netwerken als de CCMA en de WGCC zijn duidelijk aanwezig.

Kennisuitwisseling

Kennisuitwisseling vindt plaats in en tussen de volgende organisaties:

- CCMA (Call centers Management Association, een netwerk van managers in call centers).
- RSI-patiëntenverenigingen.
- DMSA (Nederlandse Associatie voor Direct Marketing, Distance Selling and Sales Promotion).
- WGCC (een verder te versterken netwerk via de werkgeversvereniging; met name gericht op de out-house call centers).
- NORA (een informeel netwerk van onderzoekers en adviseurs inzake repeterende arbeid).

De branche kan spelers als de CCMA, DMSA en de WGCC intensief met elkaar laten samenwerken om de kennisuitwisseling te faciliteren. Het kan dan gaan om het creëren van ontmoetingsplaatsen en discussiefora.

In de Ø lijn zijn, afgezien van de CCMA, nog geen sterk ontwikkelde netwerken tussen de call centers zelf. Dit kan te maken hebben met het groeistadium van de branche waarbij nog markt te veroveren is, met name door de externe call centers. De behoefte en noodzaak om samen te werken en ervaringen uit te wisselen staat in deze groeifase wellicht nog niet erg hoog op de agenda.

Aanbeveling 3: creëer ontmoetingsplaatsen binnen de branche om kennisuitwisseling op basis van ervaringsleren plaats te laten vinden.

Isolatie

Er is geen sprake van een geïsoleerde branche of van sterk geïsoleerde spelers binnen de branche. De arbokennisinfrastructuur van de call center branche staat open en maakt gebruik van elders ontwikkelde kennis, bijvoorbeeld op het gebied van RSI. Ter voorbereiding van de workshop bleken een paar telefoontjes voldoende om de meeste spelers in kaart te krijgen. Men noemt elkaar en weet elkaar te vinden.

Het ‘van elders halen van kennis’ past naar onze mening bij het groeistadium van deze branche. Er is veel algemene kennis over RSI en men past toe dat toe op het specifieke werk in call centers. Het effect is dus dat er algemene kennis beschikbaar is, maar nog geen branchespecifieke kennis. Werkomgevingen in call centers worden gedomineerd door veel techniek, waaronder: Automatic Call Distributors, Scripting Software, Pop Screens en Voice Response Systems, predictive en random dialers.

De call centerwerker krijgt veel impulsen te verwerken van technologische systemen en dat in combinatie met klantdialogen. Dit maakt het werk erg specifiek en hier liggen zeker nog voldoende onderzoeksvragen.

Concluderend kunnen we stellen dat arbokennis in de call center branche specifiek gericht kan worden. Een en ander in nauwe samenwerking met onderzoeksinstellingen, maar ook met leveranciers van arbeidsmiddelen (ICT-apparatuur).

Aanbeveling 4: Ontwikkel een branchespecifiek kennisprogramma m.b.t. arbeidsomstandigheden

Concurrentie

Arbodiensten als kennisleveranciers en -toepassers verkeren per definitie in een concurrerende omgeving. Daarnaast is het zo dat er een markt te veroveren is voor de externe call centers en er daarom ook tussen hen sprake zal zijn van concurrentie. Deze sterke concurrentiemechanismen kunnen belemmerend werken bij het opzetten van een professionele arbokennisinfrastructuur binnen de branche.

In de 2^e lijn van de branche zien we minder concurrentie tussen spelers.

Mogelijk dat er ook enigszins sprake is van concurrentie tussen de vakbonden.

Concluderend: veel concurrentie tussen externe call centers belemmert kennisuitwisseling; de 2^e lijns instellingen hebben daar onderling minder last van.

Aanbeveling 5: probeer in de verdere professionalisering van de branche over de concurrentiedrempel te stappen en werk samen op gezamenlijke knelpunten waar iedereen van kan profiteren.

4. Kennismanagement

In deze tweede hoofdcomponent van het analysemodel voor een arbokennisinfrastructuur beschrijven we de meer dynamische kenmerken van de infrastructuur die we in het vorige hoofdstuk in kaart hebben gebracht. Achtereenvolgens behandelen we de werking van de kenniscyclus, sturing in de kennisinfrastructuur en het innovatief en oplossend vermogen van deze arbokennisinfrastructuur.

4.1 Kenniscyclus

Binnen de kenniscyclus onderscheiden we 4 kennisfuncties:

- kennisontwikkeling: onderzoek, ontwikkeling van instrumenten, methoden, opleidingsprogramma's, normen e.d.;
- kennisoverdracht: voorlichting, informatieverspreiding, instructie, opleiden, conferenties, workshops, bedrijvencontactdagen, uitwisselen, ervaringsleren e.d.;
- kennistoepassing: toepassing van normen, instrumenten, methoden e.d.; advisering, certificering;
- kennisevaluatie: (periodieke) monitoring, auditing.

Idealiter worden in een goed functionerende arbokennisinfrastructuur alle kennisfuncties ingevuld en dan bij voorkeur in relatie tot de aanwezige kennisbehoeften en in goede onderlinge samenhang. Bij de beoordeling van een arbokennisinfrastructuur is het van belang alert te zijn op zowel de 'verticaal' verlopende kenniscyclus, als op de 'horizontaal' verlopende cycli.⁶

Per kennisfunctie geven we hieronder de spelers aan die hierop actief zijn, voor zo ver ons nu bekend is. De indeling is op een grove manier gedaan met het doel hierin duidelijk discriminerend te zijn. Het wil bijvoorbeeld niet zeggen dat kennisontwikkelaars niet ook aan kennisoverdracht doen, maar we richten ons op de primaire rollen van organisaties. Onze indeling is aldus gebaseerd op de ons beschikbare gegevens én onze indrukken.

⁶ Toelichting: Al snel kan gedacht worden dat kennisontwikkeling binnen een arbokennisinfrastructuur bij 2e lijns (onderzoeks)instellingen plaatsvindt, dat kennisoverdracht door 1e lijns organisaties en kennistransporteurs wordt ingevuld, dat kennistoepassing in bedrijven en instellingen in de 0^e lijn geschiedt en kennisevaluatie door Arbeidsinspectie en Ministerie SZW (1e en 3e lijn) wordt verricht. In grote lijnen kan dit zo ook wel gezien worden. Maar in de praktijk ligt dit toch complexer en 'draait de kenniscyclus feitelijk ook binnen elke schil'. Zo ontstaat er bijvoorbeeld ook in bedrijven en instellingen nieuwe arbokennis (kennisontwikkeling bv. over technische of organisatorische oplossingen), die zij via bedrijfscontactdagen 'horizontaal' aan andere bedrijven kunnen overdragen (kennisoverdracht). Deze collegabedrijven kunnen die kennis vervolgens toepassen (kennistoepassing) en tijdens een volgende bijeenkomst kan geëvalueerd worden hoe een en ander uitpakte en leert iedereen van de ervaringen (kennisevaluatie).

Kennisontwikkeling

Als primaire kennisontwikkelaars onderscheiden we:

2^e lijn:

- VHP;
- Coronelinstituut;
- TNO Arbeid;
- Erasmus Universiteit;
- Katholieke Universiteit Nijmegen;
- Ergocare;
- Research voor Beleid.

Als belangrijke initiatoren voor kennis- en instrumentontwikkeling onderscheiden we:

4^e lijn:

- De Europese Unie.

3^e lijn:

- Ministerie van SZW.

0^e lijn:

- De call centers.

Kennisoverdracht

Hier zien we veel uitgevers als kennistransporteurs. We onderscheiden de volgende actoren:

3^e lijn:

- VNO/NCW.

2^e lijn:

- NVVE (Ned. Ver. Voor Ergonomie);
- Hogescholen;
- MBO-instellingen;
- Exameninstellingen.

1^e lijn:

- RSI-patiëntenverenigingen;
- FNV Bondgenoten;
- CNV Dienstenbond;
- Arbodiensten;
- Uitzend- en detachingsbureaus.

Door alle schillen heen:

- Samsom (uitgever Arbopublicaties);
- SdU (uitgever Arbopublicaties);
- F&G Publishers (uitgever van het Call Center Magazine);
- Ron's Arbolinks (website met arbo-informatie).

Dit zijn over het algemeen vooral actoren in de tweede lijn en eerste lijn van de branche, evenals de kennistransporteurs.

Initiatoren die aanzetten tot kennisoverdracht en/of deze eventueel financieren zijn:

4^e lijn:

- De Europese Unie.

3^e lijn:

- Ministerie van SZW.

1^e lijn:

- FNV Bondgenoten;
- CNV-Dienstenbond;
- WGCC (Werkgeversvereniging Call Centers);
- DMSA (Nederlandse Associatie voor Direct Marketing, Distance Selling and Sales Promotion);
- O & O fonds.

Kennistoepassing

Bij actoren in deze branche die kennis toepassen, maken we onderscheid tussen toepassing op individueel niveau (een individuele werknemer wordt geholpen met gebruikmaking van de beschikbare kennis) en toepassing op organisatieniveau (een arbeidsorganisatie implementeert de beschikbare kennis).

Hierbij onderscheiden we kennistoepassers op individueel niveau:

2^e lijn:

- Revalidatiecentra.

1^e lijn:

- Huisartsen;
- Bedrijfsfysiotherapeuten;
- Reïntegratiebedrijven.

Bij kennistoepassers op organisatie niveau onderscheiden we:

1^e lijn:

- Arbodiensten;
- Bedrijfsfysiotherapeuten;
- Arbeidsinspectie.

0^e lijn:

- Call centers.

Belangrijke (potentiële) initiatoren voor deze kennistoepassing zijn:

1^e lijn:

- O & O fonds.

0^e lijn:

- Call centers.

Kennisevaluatie

De waardering van de toegepaste kennis en de beoordeling of er kennis ontbreekt onderscheiden we vooral bij de volgende actoren:

2^e lijn:

- Arbeidsinspectie (centraal regionaal kantoor);
- NCvB (Ned. Centrum voor Beroepsziekten).

3^e lijn:

- Ministerie van SZW;

Een belangrijke initiator voor deze kennisevaluatie zien we in de politiek (Tweede Kamer). Mede door het jaarlijkse overzicht van de stand van zaken in arboland op basis van de Arbobalans.

Samenvattend:

We concluderen dat de verdeling van kennisfuncties binnen de onderzochte arbokennisinfrastructuur primair als volgt is:

- *kennisontwikkeling: uitvoering dominant door 2^e lijn, initiatie/financiering vooral uit 3^e, 4^e en 0^e lijn;*
- *kennisoverdracht: uitvoering vooral door 1^e en 2^e lijn en kennistransporteurs, initiatie/financiering vooral door 1^e, 3^e en 4^e lijn;*
- *kennistoepassing: uitvoering met name door 0^e en 1^e lijn, initiatie/financiering dominant vanuit 0^e lijn;*
- *kennisevaluatie: uitvoering door 2^e en 3^e lijn, initiatie/financiering vooral door de politiek (Tweede Kamer).*

Beschouwen we de mate van ontwikkeling van de vier kennisfuncties, dan concluderen we dat vooral kennisontwikkeling en in wat mindere mate kennisoverdracht worden vervuld. Kennistoepassing is nog wat onduidelijk en kennisevaluatie is beperkt tot enkele spelers.

Het valt op dat er veel actoren in de tweede lijn opereren. Als dominante speler onderscheiden we binnen de kennisfunctie ‘kennisoverdracht’ in de arbokennisinfrastructuur FNV Bondgenoten, omdat deze vaak genoemd wordt door anderen als deskundig m.b.t. RSI-problematiek in call centers en ook de beschikking heeft over materialen voor kennisoverdracht. De DMSA is een branchevereniging die vakinhoudelijk dominant is, maar nog geen rol van betekenis speelt op het terrein van arbeidsomstandigheden. De WGCC is bezig zich te ontwikkelen en te verdiepen in de arboproblematiek van de branche. VHP en TNO Arbeid zien we als de dominante spelers binnen de kennisfunctie ‘kennisontwikkeling’.

Aanbeveling 6: de werkgeversverenigingen dienen een inhaalslag te maken in vergelijking met de werknemersorganisaties (m.n. FNV Bondgenoten) m.b.t. informatieverstrekking en voorlichting over de arboproblematiek in call centers.

We baseren deze uitspraken op de discussies tijdens de workshop, de ingevulde vragenlijsten waarin namen van spelers genoemd zijn, de zichtbare producten, en het informele netwerk dat naar voren kwam tijdens de telefoongesprekken voorafgaand aan de workshop.

4.2 Sturing

Expliciet kennismanagement

Een centrale visie t.a.v. arbokennisontwikkeling in de branche ontbreekt. Het is niet duidelijk voor betrokkenen wat de branche echt nodig heeft en wil voor de komende jaren. Dit zou beter ontwikkeld kunnen worden, bijvoorbeeld door in aansluiting op besprekingen voor een mogelijke CAO in de branche, tevens tri-partiet overleg te voeren over een arboconvenant. Gezien het grote aantal medewerkers dat men over enkele jaren verwacht in de branche is een arboconvenant, ook vanuit het Ministerie van SZW gezien, een interessant beleidsinstrument.

Vanuit dit convenant kan een branchebrede visie ontwikkeld worden m.b.t. kennismanagement.

Aanbeveling 7: onderzoek de mogelijkheden voor een arboconvenant en gebruik dit om te komen tot branchespecifiek kennismanagement op het terrein van arbeidsomstandigheden in call centers.

Vraag/aanbodafstemming

De kennisstroom is primair aanbodgestuurd: onder aansturing vanuit de 3^e en 1^e lijn wordt vooral vanuit 2^e lijn kennis ontwikkeld en verspreid. De losse kennisvragen worden ad hoc beantwoord.

De kennis(eind)gebruikers in de 0^e lijn lijken weinig invloed te hebben c.q. uit te oefenen op de programmering van de kenniscyclus. Dit duidt op onvoldoende gezamenlijke vraagarticulatie (= duidelijk aangeven waar men eigenlijk behoefte aan heeft).

Aanbeveling 8: de invloed van 0^e lijns organisaties op de programmering van de kenniscyclus dient vergroot te worden. Een betere (algehele) kennisevaluatie én een duidelijker vraagarticulatie vanuit de 0^e lijn zelf kan hieraan bijdragen.

Financiering

Uit de ingevulde vragenlijsten komt geen duidelijk beeld naar voren over financiers/financieringsbronnen van het kennisverkeer. Sommigen schatten de overheidsbijdrage in op 90%, anderen op 10%.

De partijen hebben met andere woorden geen eenduidig beeld van de financiering van het kennisverkeer in de arbokennisinfrastructuur. Naar verwachting bestaat daarvan ook geen feitelijk overzicht. Het is dus niet zo dat de overheid, dan wel private spelers op basis van financiering eenduidig een groter belang wordt toegedicht, ofwel als dominante stuurder wordt gezien.

Technologieontwikkeling

De ICT-technologie en beschikbare arbeidsmiddelen kunnen als een duidelijke technologiepush gekarakteriseerd worden. Zonder ICT-technologie bestaan er geen call centers. Door die sterke technologiepush dreigt de mens in de organisatie in de verdrukking te komen. RSI-problematiek wordt ook bepaald door het vele gebruik van ICT-technologie.

Aanbeveling 9: door de introductie van veel nieuwe technologie (hardware en software) lijkt het verstandig producenten van arbeidsmiddelen sterk te betrekken bij de kennisontwikkeling op het terrein van arbeidsomstandigheden in call centers.

Wet- en regelgeving, normering en certificering

Afgezien van de vigerende wet- en regelgeving spelen specifieke normen geen rol in deze branche. Wel vindt normering plaats d.m.v. examens voor call center operators. Het is nog onduidelijk in hoeverre actuele kennis over arbeidsrisico's hier een onderdeel vanuit maakt.

Aanbeveling 10: neem kennis over arborisico's op in eindtermen van brancheopleidingen.

Spraakmakers, visionairs, inspiratoren, boegbeelden

In deze jonge branche zijn nog geen duidelijke spraakmakers aanwezig. Alles is in ontwikkeling. Wel vinden we dat Mw. Van Leeuwen van de WGCC door haar landelijke bekendheid een spraakmakende rol kan gaan vervullen en tevens hebben we al eerder aangegeven dat FNV Bondgenoten, en dan met name haar vertegenwoordigster, mw. Von Pickartz, een dominante rol speelt in deze arbokennisinfrastructuur.

Andere push- of pullfactoren

Enkele andere factoren zijn aan te merken als push-factoren voor de arbokennis-cyclus:

- Klachten en ongerustheid onder werknemers in de branche.
- Gevoeligheid binnen de branche voor verdere professionalisering.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat wil snel volledige dekking van telecombedrijven in Nederland en dat zorgt voor een onstuimige groei in die sector waar veel interne call centers te vinden zijn.
- De branche kampt met een arbeidsmarktproblematiek, maar kan door het verbeteren van de arbeidsomstandigheden vele andere doelgroepen trekken, zoals bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten, omdat het werk niet sterk plaats- en tijdgebonden hoeft te zijn.

4.3 Innovatief en oplossend vermogen

Interactie met andere kennisterreinen

Zoals we eerder aangaven is het vakgebied ergonomie dominant aanwezig en zou interactie met andere kennisterreinen welkom zijn.

Internationale gerichtheid

Het is onduidelijk of de kennisontwikkeling over arbeidsomstandigheden ook internationaal gericht is. Amerika loopt voorop in de ontwikkeling van call centers en Nederland lijkt koploper in Europa te zijn. *De branche zou zich daarom ook sterker kunnen oriënteren op arbokennis die wellicht in Amerika reeds voorhanden is.*

Aanbeveling 11: de branche dient zich voor de ontwikkeling van een arbokennisprogramma te oriënteren op reeds aanwezige kennis in met name Amerika.

Probleem- versus oplossingsgericht, reactieve versus pro-actieve benadering

Binnen deze arbokennisinfrastructuur vinden we de kennisontwikkeling tamelijk reactief en ad hoc. De kennis is weinig pro-actief en innovatief. Over bestaande RSI-knelpunten wordt kennis van buiten de branche geïmporteerd.

Heden- of toekomstgerichtheid

Er is geen sprake van toekomstgerichte kennisontwikkeling. Op basis van wat al eerder is geconstateerd, zou de branche verder moeten kijken in de toekomst en de arbeidsomstandighedenproblematiek direct moeten koppelen aan de arbeidsmarktproblematiek. Men zou breder moeten kijken dan alleen ergonomievraagstukken, bijvoorbeeld door zich te concentreren op het ideale call center van de toekomst.

Aanbeveling 12: ontwikkel een toekomstgericht en innovatief arbokennisprogramma.

Prikkels voor innovativiteit

Door de schaarste op de arbeidsmarkt kan de branche zich inspinnen om arbeidsplaatsen arbovriendelijk en aantrekkelijk te maken voor niet-traditionele doelgroepen zoals bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten.

Ook de ontwikkelingen i.h.k.v. de loondoorbetalingsplicht bij ziekte en premiedifferentiatie bij arbeidsongeschiktheid kan de innovativiteit aanjagen om de arbeidsomstandigheden in de branche te verbeteren. Een bijzonderheid in deze branche is dat de uitzend- en detacheebureaus deze kostenontwikkeling ook zullen gaan merken en om die reden gebaat zullen zijn bij verbetering van arbeidsomstandigheden in call centers.

5. Output

Het functioneren van de arbokennisinfrastructuur beoordelen we aan de hand van haar 'output'; de derde hoofdcomponent van het analysemodel voor een arbokennisinfrastructuur. Wat brengt deze arbokennisinfrastructuur tot stand, en wat (nog) niet? Hiertoe beschouwen we achtereenvolgens de kennisinhoud en de kennisdragers waarvan deze infrastructuur zich bedient, alsmede de kwaliteit van de tot stand gebrachte kennis.

5.1 Kennisinhoud

Aanwezige kennis

Een opsomming van antwoorden uit de ingevulde vragenlijsten geeft het volgende beeld over beschikbare kennis:

1e lijn:

- inzicht in stand van klachten, effecten en oorzaken;
- mensgerichte/gezondheidskundige kennis op basis van empirische bevindingen;
- adviesvaardigheden op micro/meso niveau om arbobeleid te implementeren;
- integrale benadering om RSI op te sporen en te behandelen alsook te voorkomen.

2e lijn:

- kennis fysieke en mentale belasting + RSI;
- arbeid en arbeidsomstandigheden;
- voor zover bekend alle bekende informatie op dit terrein.

Op basis van de geraadpleegde publicaties en hetgeen tijdens de workshop naar voren is gekomen, concluderen we dat *de kennis in deze arbokennisinfrastructuur een dominant ergonomische invalshoek heeft.*

Ontbrekende kennis

De vragenlijsten geven verder een beeld van de ervaren witte plekken in de arbokennis, die men graag zou willen invullen:

1e lijn:

- therapeutische benadering van RSI;
- nadere specificaties voor stellen 'diagnose' RSI (meer empirische kennis);
- kennis van fundamentele oorzaken RSI;
- relatie tussen RSI en andere ziektebeelden en gedrag;
- technische oplossingen.

2e lijn:

Niets ingevuld.

Het aantal ingevulde vragenlijsten (vier) is te gering om hier harde conclusies aan te verbinden.

Niettemin menen we dat het werk in call centers uniek is door de combinatie van beeldschermwerk en hoogfrequente impulsen door de vele klantcontacten via telefoon en ICT-apparatuur. Onderzoek naar deze combinatie aan blootstellingsfactoren is nodig.

Aanbeveling 13: bij het ontwerpen van nieuw onderzoek moet de unieke aard van het werk in call centers in acht genomen worden.

5.2 Kennisdragers

Papier

Veel papieren documenten fungeren als kennisdragers in de branche. De tijdschriften Arbo en Milieu en het Call Center Magazine zijn genoemd. Daarnaast is het aanbod aan AI-bladen van de SdU veel genoemd.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

ICT kennisdragers worden ook frequent genoemd. Waaronder enkele websites zoals die van FNV Bondgenoten en Ron's Arbolinks. *De ICT-kennisdragers zijn nog niet branchespecifiek.*

Aanbeveling 14: bundel als branche zo spoedig mogelijk de aanwezige kennis en maak deze beschikbaar via het internet door bijvoorbeeld een sectoraanbod via het Focal Point (een nationale website voor arbeidsomstandigheden).

Netwerken van organisaties/personen

Deze zijn reeds in aanleg goed aanwezig. We noemden al eerder:

1^e lijn:

- CCMA (Call centers Management Association, een netwerk van managers in call centers).
- RSI-patiëntenverenigingen.
- DMSA (Nederlandse Associatie voor Direct Marketing, Distance Selling and Sales Promotion).
- WGCC (een verder te versterken netwerk via de werkgeversvereniging; met name gericht op de out-house call centers).

1^e en 2^e lijn:

- NORA (een informeel netwerk van onderzoekers en adviseurs).

5.3 Kenniskwaliteit

Beschikbaarheid

Er is vooral veel ergonomische kennis aanwezig die in algemene RSI-onderzoeken is ontwikkeld. De branche dient een vertaalslag te maken van deze kennis naar de eigen specifieke werkzaamheden (zie ook aanbeveling 13). Branchespecifieke kennis is er nog niet veel.

Betaalbaarheid

Rond de betaalbaarheid van beschikbare kennis lijken geen problemen te bestaan. Er zijn geen signalen verkregen dat kennis te duur zou zijn, of dat de prijs/kwaliteitverhouding als onvoldoende wordt ervaren.

Bruikbaarheid

Het is lastig hierover uitspraken te doen, omdat hier geen expliciete opmerkingen over zijn gemaakt. De indruk bestaat dat de branche veel reeds ontwikkelde algemene kennis over RSI bij beeldschermarbeid vertaalt voor werknemers in de branche. In ieder geval is bekend dat FNV Bondgenoten over voorlichtingsmateriaal beschikt en tevens dat de WGCC een instructievideo heeft ontwikkeld voor het werk in de call centers.

Rijpheid

Wat betreft de rijpheid van de beschikbare kennis kan gesteld worden dat de kennis over RSI algemeen van aard is en nog weinig branchespecifiek. De branchespecifieke kennis is veelal dus nog onvolgroeid.

De kennisketen (herkennen, evalueren, beheersen van risico's) is met andere woorden nog niet volledig ontwikkeld, het accent ligt nog met name op de eerste twee schakels.

Aanbeveling 15: concentreer de kennisontwikkeling t.a.v. herkennen en evalueren van risico's vooral op verdieping van kennis, zodat later accent kan worden gelegd op kennisontwikkeling, -verspreiding en -toepassing in de laatste schakel van de kennisketen: preventie en beheersing van risico's.

5.4 Wat is nodig?

Naar de mening van de invullers van de vragenlijsten is het volgende nodig om RSI knelpunten rond beeldschermarbeid in call centers te verbeteren:

1e lijn:

1. Betere positionering van arbodiensten in de private en publieke sector.
2. Betere samenwerking en communicatie tussen professionals binnen en buiten de arbodienst.
3. Aandacht voor arbo bij veranderingstrajecten als bijvoorbeeld automatisering; mensgericht ontwerpen.
4. Meer subsidie en onderzoek.

2e lijn:

1. Communicatie.
2. Opbouw taakhoud.
3. Meer kennis.
4. Attitude verandering.
5. Kennisverspreiding verbeteren.
6. Belang verduidelijken.
7. Meer geld, middelen.

Het aantal ingevulde vragenlijsten is echter te gering om hier harde conclusies over te trekken.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk geven we eerst een overzicht van de sterke en zwakke kenmerken in deze arbokennisinfrastructuur aan de hand van de hoofdcomponenten en de daaronder vallende parameters van het gebruikte analysemodel waar in bijlage 4 een visualisatie van gegeven is.

In de voorgaande tekst zijn steeds al conclusies vermeld (deze zijn in cursief weergegeven). We ´vertalen´ deze hier in paragraaf 6.2 in succes- en faalfactoren die de output en het functioneren van de onderzochte arbokennisinfrastructuur in belangrijke mate bepalen. Tenslotte geven we in paragraaf 6.3 aanbeveling om de onderzochte arbokennisinfrastructuur te versterken.

6.1 Samenvatting

Aspect analysemodel		Call center branche: RSI bij beelschermarbeid	
	Sterk kenmerk	Zwak kenmerk	
<i>1. Infrastructuur</i>			
1.1 Netwerkstructuur		<ul style="list-style-type: none"> • onderbezette 3^e en 4^e lijn 	
1.2 Kennis aanbieders en afnemers			
Dominante kennisaanbieders	<ul style="list-style-type: none"> • VHP en TNO Arbeid dominante spelers in kennisontwikkeling • FNV Bondgenoten dominante speler in kennisoverdracht • universiteiten en niet-universitaire onderzoeksinstituten geeft men een belangrijke kennispositie 	<ul style="list-style-type: none"> • WGCC loopt achter als speler bij kennisoverdracht, maar maakt inhaalslag • arbodiensten niet gezien als dominante kennisaanbieders 	
Dominante kennisafnemers		<ul style="list-style-type: none"> • belangrijkste kennisafnemer is 3^e lijn en niet 0^e lijn 	

Aspect Analysemodel		
Call center branche: RSI bij beelschemarheid		
	Sterk kenmerk	Zwak kenmerk
1.3 Werkterreinen en relaties		
Aanvullend/overlappend		<ul style="list-style-type: none"> • overlap in onderzoek door de vele onderzoeksinitiatieven naar de branche
Mono-/multi-disciplinair		<ul style="list-style-type: none"> • kennisontwikkeling nog niet multi-disciplinair
Cruciale relaties	<ul style="list-style-type: none"> • relaties tussen werkgevers en werknemersorganisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • relatie van branche met overheid • relatie met arbo'diensten
Samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • informele samenwerking in de 2^e lijn 	<ul style="list-style-type: none"> • geen geformaliseerde samenwerking binnen de branche op het terrein van arbo
Netwerken en uitwisseling	<ul style="list-style-type: none"> • netwerken aanwezig in 1^e en 2^e lijn voor kennisuitwisseling 	<ul style="list-style-type: none"> • kennis over arbeidsomstandigheden vooralsnog geen belangrijk onderwerp binnen de netwerken • in 0^e lijn gering aantal netwerken aanwezig
Isolatie	<ul style="list-style-type: none"> • open en niet-geïsoleerde kennisinfrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> • de branche importeert kennis en bezit (nog) weinig branche-specifieke kennis
Concurrentie		<ul style="list-style-type: none"> • concurrentie tussen externe call centers belemmert kennisuitwisseling
2. Kennismanagement		
2.1 Kenniscyclus		
Kennisontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • kennisontwikkeling aanwezig door import van algemene kennis van buiten de branche 	<ul style="list-style-type: none"> • kennisontwikkeling nog niet branche-specifiek

Aspect Analysemodel		Call center branche: RSI bij beelschermarbeid	
	Sterk kenmerk	Zwak kenmerk	
Kennisoverdracht	<ul style="list-style-type: none"> kennisoverdracht vindt plaats 		
Kennistoepassing		<ul style="list-style-type: none"> status van kennistoepassing onduidelijk 	
Kennisevaluatie		<ul style="list-style-type: none"> status van kennisevaluatie onduidelijk 	
2.2 Sturing			
Expliciet Kennismanagement		<ul style="list-style-type: none"> centrale visie t.a.v. arbokennisontwikkeling in de branche ontbreekt 	
Vraag/aanbodafstemming		<ul style="list-style-type: none"> kennisstroom is primair aanbod-gericht (behoeften van 0^e lijn onduidelijk) 	
Financiering		<ul style="list-style-type: none"> geen duidelijk beeld 	
Technologie-ontwikkeling		<ul style="list-style-type: none"> leveranciers van arbeidsmiddelen (ICT-apparatuur) (nog) niet betrokken bij kennisontwikkeling 	
Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> branchespecifieke normen voor opleiding van call center medewerkers aanwezig of in ontwikkeling 		
Boegbeelden		<ul style="list-style-type: none"> nog geen duidelijke visionairs aanwezig in de branche 	
Andere push- of pullfactoren	<ul style="list-style-type: none"> overleg om te komen tot bedrijfs-CAO gevoeligheid m.b.t. professionalisering arbeidsmarktproblematiek 		
2.3 Innovatief en oplossend vermogen			
Interactie andere kennis-erreinen	<ul style="list-style-type: none"> import van elders ontwikkelde kennis over risico's beelschermarbeid 		
Internationale gerichtheid		<ul style="list-style-type: none"> gebruik van inter- 	

Aspect Analysemodel		Call center branche: RSI bij beelschemarbeid	
	Sterk kenmerk	Zwak kenmerk	
		nationale arbokennis m.b.t. callenters is beperkt	
Probleem- of oplossingsgerichtheid		<ul style="list-style-type: none"> kennisontwikkeling is reactief en ad-hoc 	
Heden- of toekomstgerichtheid		<ul style="list-style-type: none"> kennisontwikkeling is (nog) niet toekomstgericht 	
Prikkels voor innovativiteit	<ul style="list-style-type: none"> schaarste arbeidsmarkt kosten loondoorbetaling ook voor uitzend- en detacheerbureaus ICT-technologie 		
3. Output			
3.1 Kennisinhoud			
Aanwezige kennis	<ul style="list-style-type: none"> kennisinhoud met een dominante ergonomische invalshoek is aanwezig 		
Ontbrekende kennis		<ul style="list-style-type: none"> unieke aard van het werk in de branche (niet alleen ergon-mische knelpunten) vraagt om kennis-inhouden van andere disciplines (bv. Arbeids- en organisatiekunde) 	
Niet-beantwoorde vragen	<ul style="list-style-type: none"> geen duidelijke uitspraken te doen 		
3.2 Kennisdragers			
Papier	<ul style="list-style-type: none"> veel informatie op papier; tijdschriften, rapporten e.d. 		
ICT		<ul style="list-style-type: none"> ICT kennisdragers <u>niet</u> prominent aanwezig en <u>niet</u> branchespecifiek 	
Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> voldoende netwerken aanwezig 		

Aspect Analysemodel	Call center branche: RSI bij beelschemarheid	
	Sterk kenmerk	Zwak kenmerk
Personen	<ul style="list-style-type: none"> niet geanalyseerd 	
3.3 Kenniskwaliteit		
Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> veel ergonomisch georiënteerde kennis beschikbaar van buiten de branche 	<ul style="list-style-type: none"> weinig branchespecifieke kennis
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> geen problemen rond betaalbaarheid van kennis 	
Bruikbaarheid		<ul style="list-style-type: none"> beperkte bruikbaarheid van de algemene kennis omdat die branchespecifiek vertaald dient te worden
Rijpheid		<ul style="list-style-type: none"> nog weinig rijpe, branchespecifieke kennis aanwezig

6.2 Succes- en faalfactoren

6.2.1 Succesfactoren

Infrastructuur

- De branche groeit snel en kan door de omvang van het aantal werknemers verder streven naar consolidatie m.b.t. de infrastructuur.
- In de 2^e en 1^e lijn bevinden zich veel spelers en is veel potentie aanwezig om de bedrijven in de 0^e lijn goed te bedienen.
- FNV Bondgenoten is een dominante speler in de 1^e lijn die veel initiatief neemt om arboproblematiek in call centers te verbeteren.
- De branche beschikt over een aantal netwerken waar kennisdiffusie kan plaatsvinden (o.m. CCMA, DMSA, WGGC).
- Men kent elkaar goed in de branche (ons kent ons); weet elkaar snel te vinden voor overleg.

Kennismanagement

- Er is een O & O fonds opgericht met onder meer bijdragen van werkgevers, maar ook van arbeidsvoorziening; hierdoor is een eerste bindmiddel ontstaan voor de branche.

- De branche ontwikkelt eigen opleidingen met examens waardoor ook een bindmiddel ontstaat binnen de kennisinfrastructuur en arbo-eindtermen verankerd kunnen worden.
- De call center is een jonge dynamische branche en kan dus in de ontwerpfase van de arbokennisinfrastructuur profiteren van ervaringen en ‘best practices’ in andere branches en sectoren.
- De branche lijkt bij uitstek geschikt om niet-traditionele doelgroepen te kunnen plaatsen (arbeidsgehandicapten, allochtonen, herintredende vrouwen) doordat het werk flexibel en plaatsonafhankelijk georganiseerd kan worden.
- Leveranciers van ICT arbeidsmiddelen (hard- en software) hebben de potentie een bijdrage te leveren aan de verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Output

- Er zijn voldoende kennisdragers aanwezig.
- Ergonomische kennis is reeds behoorlijk ontwikkeld en beschikbaar.

6.2.2 Faalfactoren

Infrastructuur

- De branche is nog te informeel georganiseerd.
- Het lastige onderscheid tussen interne en externe call centers maakt het moeilijk de branche duidelijk te begrenzen.
- De DMSA als grote speler in de 1^e lijn profileert zich nog niet duidelijk binnen de arbokennisinfrastructuur.
- Kennis wordt vooral afgenomen door 1^e lijns spelers en nog te weinig door 0^e lijns bedrijven.
- Concurrentie tussen externe call centers staat het ontwerp van een arbokennisinfrastructuur in de weg.
- Concurrentie tussen arbodiensten staat kennisuitwisseling in de branche in de weg.

Kennismanagement

- Er ontbreekt een branchebrede visie m.b.t. kennismanagement.
- Het ontbreekt aan gezamenlijke visie en sturing voor de verdere professionalisering van de arbokennisinfrastructuur.
- Er is (nog) geen CAO die als bindmiddel kan dienen tussen sociale partners in de branche.
- De branche kampt met een schaarste aan personeel.
- Door de snelle marktontwikkelingen vormen arbeidsomstandigheden een lage prioriteit in de branche.
- De kennisstroom is vooral aanbodgestuurd.
- Er is nog weinig duidelijkheid over de echte behoeften aan arbokennis binnen de 0^e lijn.
- De kenniseindgebruikers in de 0^e lijn hebben weinig invloed op de kennisprogrammering.

- Er is nog geen duidelijke internationale kennisoriëntatie binnen de branche.

Output

- De branche importeert veel algemene RSI kennis en beschikt nog niet over veel branchespecifieke arbokennis.
- De ICT-kennisdragers zijn nog niet branchespecifiek.
- Ergonomische kennis is dominant, andere disciplines (A & O kunde) zijn onderontwikkeld.

6.3 Aanbevelingen

Door de voorgaande tekst heen zijn steeds al aanbevelingen opgenomen. We zetten ze hier nog een keer op een rijtje en richten de aanbevelingen tot de relevante spelers in de arbokennisinfrastructuur.

Aanbevelingen voor de 0^e lijn:

- *Call centers*: probeer in de verdere professionalisering van de branche over de concurrentiedrempel te stappen en werk samen op gezamenlijke knelpunten waar iedereen van kan profiteren.

Aanbevelingen voor de 1^e lijn:

- *Werkgeversorganisaties*: maak een inhaalslag in vergelijking tot de werknemersorganisaties (m.n. FNV Bondgenoten) m.b.t. informatieverstrekking en voorlichting over de arboproblematiek in call centers.
- *Werkgevers- en werknemersorganisaties*: bundel als branche zo spoedig mogelijk de aanwezige kennis en maak deze beschikbaar via het internet door bijvoorbeeld een sectoraanbod via de Focal Point website (een nationale website voor arbeidsomstandigheden).
- *Werkgevers- en werknemersorganisaties*: onderzoek de mogelijkheden voor een arboconvenant en gebruik dit om te komen tot branchespecifiek kennismanagement op het terrein van arbeidsomstandigheden in call centers.
- *Werkgevers- en werknemersorganisaties*: formaliseer de samenwerking binnen de branche in een soort arboplatform dat mede vorm kan geven aan de branche kennisprogrammering:
 - *Arboplatform*: ontwikkel een branchespecifiek kennisprogramma m.b.t. arbeidsomstandigheden, dat toekomstgericht en innovatief is en gebruik maakt van reeds aanwezige branchespecifieke kennis, met name in Amerika.
 - *Arboplatform*: concentreer de kennisontwikkeling t.a.v. herkennen en evalueren van risico's vooral op verdieping van kennis, zodat later accent kan worden gelegd op kennisontwikkeling, -verspreiding en -toepassing in de laatste schakel van de kennisketen: preventie en beheersing van risico's.
 - *Arboplatform*: neem bij het ontwerpen van nieuw onderzoek de unieke aard van het werk in call centers in acht.
 - *Arboplatform*: creëer ontmoetingsplaatsen binnen de branche om kennisuitwisseling op basis van ervaringsleren plaats te laten vinden.

- *Arboplatform*: zorg voor een brede kennisprogrammering met aandacht voor de totale blootstelling aan gevaren in het werk binnencall centers.
- *Arboplatform*: vergroot de invloed van 0e lijns organisaties op de programmering van de kenniscyclus. Een betere (algehele) kennisevaluatie én een duidelijker vraagarticulatie vanuit de 0e lijn zelf kan hieraan bijdragen.
- *Arboplatform*: door de introductie van veel nieuwe technologie (hardware en software) lijkt het verstandig producenten van arbeidsmiddelen sterk te betrekken bij de kennisontwikkeling op het terrein van arbeidsomstandigheden in call centers.
- *O&O fonds*: neem kennis over arborisico's op in eindtermen van brancheopleidingen.

Bijlage 1 Begrippenlijst

Sommige begrippen die in het project zijn ontstaan en gebruikt, moeten vaak nog betekenis krijgen voor personen die er voor het eerst mee in aanraking komen. Ook zijn begrippen vaak op meerdere manieren te verstaan, zo hebben we gemerkt. Daarom lichten we de begrippen hieronder toe, zodat in ieder geval duidelijk is wat er in het project onder is verstaan. De begrippen staan alfabetisch gerangschikt.

Arbo

Afkorting voor arbeidsomstandigheden. Hiermee wordt bedoeld: de omstandigheden waaronder werk moet worden verricht en dan met name de veiligheid, gezondheid en het welzijn bij de arbeid.

Arbokennisgebied

Het totale terrein van wetenschappelijke en operationele kennis over arbovraagstukken en –oplossingen, én de gespecialiseerde deelgebieden daarin, zoals arbeids-hygiëne, veiligheidskunde, ergonomie, etc.

*Arbokennisinfrastructuur*⁷

De verzameling van organisaties in Nederland en hun onderlinge werkrelaties, die er gezamenlijk toe bijdragen dat kennisproductie, -transfer, -implementatie en –evaluatie op het terrein van de arbeidsomstandigheden plaatsvinden. Onderscheid met ‘*arbo-infrastructuur*’ is dat met ‘*arbokennisinfrastructuur*’ ook het kennismanagement binnen die infrastructuur én de kennisoutput daarvan wordt inbegrepen, en niet uitsluitend de netwerkstructuur van organisaties en hun relaties.

Arbozorg

De georganiseerde aandacht binnen bedrijven en instellingen (beleid, zorgsysteem, arbo-organisatie) om de arbeidsomstandigheden zo veilig, gezond en prettig mogelijk te maken.

Kennis

Het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Dit vermogen wordt verkregen met behulp van (expliciete) informatie en met (impliciete) ervaringen, vaardigheden en attitude. Het wordt ook wel in formulevorm weergegeven: $K = I \times (EVA)$ ⁸.

⁷ Deze definitie is overgenomen uit het Instellingsbesluit Arbo Platform, Staatscourant 30 augustus 2000, nr. 176, p.15. In het geval een arbokennisinfrastructuur op branche-niveau onder de loep wordt genomen, dient het woord ‘Nederland’ te worden vervangen door ‘een branche’.

⁸ Thijs Boekhoff (red.): *Managen van kennis*, Kluwer bedrijfsinformatie, 1997.

Kennisactiviteiten

Specifieke activiteiten binnen kennisfuncties: bv. onderzoek als kennisproductie-activiteit, opleiden als kennisoverdracht-activiteit, certificering als kennis-toepassingsactiviteit, en monitoring als kennisevaluatie-activiteit.

Kennisbronnen

Expliciete kennisbronnen, zoals documenten en ICT-producten, waarin kennis geëxpliciteerd wordt. Impliciete kennisbronnen, zoals personen en organisaties, waarin kennis (bv. vaardigheden, attitude) vaker impliciet blijft.

Kenniscyclus

Het cyclische proces van opeenvolgende kennisontwikkeling, kennisoverdracht, kennistoepassing, kennisevaluatie en vervolgens weer kennisontwikkeling.

Kennisdrager

Medium waarin kennis is 'neergeslagen': papier, ICT-producten, netwerken en personen.

Kennisevaluatie

Eén van de vier kennisfuncties uit de kenniscyclus, met activiteiten als monitoring, of auditing.

Kennisfunctie

Elk van de vier onderdelen binnen de kenniscyclus: kennisontwikkeling, kennisoverdracht, kennistoepassing en kennisevaluatie.

Kennisinhoud

De onderwerpen van de kennis, bv. gezondheidseffecten, risico's, beheersingsmaatregelen etc.

Kennismanagement

Doelgerichte inzet van mensen, middelen, activiteiten en instrumenten om de kennisambitie te realiseren, als onderdeel van de realisatie van de MVDS-set van een (netwerk)organisatie.

Kenniskwaliteit

Beschikbaarheid, betaalbaarheid, bruikbaarheid, rijpheid en betrouwbaarheid van kennis (dit laatste kwaliteitscriterium is in het analysemodel echter niet opgenomen).

Kennisontwikkeling

Eén van de vier kennisfuncties uit de kenniscyclus, met als activiteiten bv. onderzoek, ontwikkeling van instrumenten, methoden, normen e.d.

Kennisoverdracht

Eén van de vier kennisfuncties uit de kenniscyclus, met als activiteiten bv. opleiden, voorlichten, conferenties, netwerkbijeenkomsten.

Kennisprogrammering

Activiteit om de kennisfuncties, bij voorkeur planmatig en in onderlinge afstemming, in te vullen.

Kennistoepassing

Eén van de vier kennisfuncties uit de kenniscyclus, met als activiteiten bv. gebruiken van normen of instrumenten, adviseren over normen of maatregelen, certificering van personen, systemen of producten.

Marktwerking

Mechanisme waarin aanbod en prijsvorming van producten of diensten in vrije concurrentie tussen aanbieders plaatsvindt en waarbij de (commerciële) prijs tevens bepaald wordt door de schaarste van de producten of diensten en de waarde ervan voor de directe afnemers. Dit in tegenstelling tot mechanismen als 'gedwongen winkelnering', monopolies, financiering uit publieke (collectieve) middelen ten behoeve van het 'algemeen nut'.

MVDS-set

De set van Missie, Visie, Doelen en Strategie die een (netwerk)organisatie kan hanteren om diens activiteiten mee te sturen en in te richten en de ambities te realiseren.

Output

Datgene wat de infrastructuur en het kennismanagement in een arbokennisinfrastructuur gezamenlijk voortbrengen en waaronder kennisinhoud, kennisdragers en kenniskwaliteit begrepen worden.

Schillenmodel

Model om de netwerkstructuur in een arbokennisinfrastructuur schematisch weer te geven. Naar analogie met modellen voor de gezondheidszorg worden hierin een 0e, 1e, 2e, 3e en 4e lijn (schil) onderscheiden, al naar gelang de afstand van organisaties tot de primaire arbokennisafnemers, de bedrijven en instellingen, die als 0e lijn worden benoemd (zie 3. 1 voor weergave en beschrijving van het model).

Tweedelijns arbokennisinfrastructuur

De 2e schil in het schillenmodel: organisaties die niet primair dienstverlenend aan bedrijven en instellingen zijn, maar in het algemeen op wat grotere afstand daarvan opereren (bv. onderzoeksinstellingen, onderwijsinstellingen, beroepsverenigingen).

Bijlage 2 Verslag workshop 'Call centers, RSI bij beeldschermarbeid: het kennisstromenland in kaart gebracht' 14 maart 2000

1. Toelichting programma van de workshop⁹

De voorzitter licht aan de hand van enkele sheets het programma van de workshop toe. Voor het project wordt de metafoor van het fototoestel gebruikt. Het is de bedoeling drie beeldopnames te maken van de arbokennisinfrastructuur van drie branches. Daarbij gaat het niet om de kennisinhoud van het onderwerp, maar om het proces, dus laten zien hoe de kennisinfrastructuur werkt en wat de succes- en faalfactoren zijn.

Uiteindelijk is het de bedoeling aan de hand van die foto's tot een instrument te komen, het fototoestel, waarmee ook andere branches hun kennisstromenland in kaart kunnen brengen en waar nodig versterken.

Het doel van deze workshop is er achter te komen hoe de kennisinfrastructuur van de call center branche in elkaar zit, mogelijke knelpunten te achterhalen en te kijken waar het kennisnetwerk versterking behoeft. De werkwijze is actief onderzoekend en kritisch opbouwend, zonder te 'zwarte-pieten'. Van een ieder wordt een actieve rol gevraagd.

De workshop is als volgt opgebouwd. In een eerste ronde wordt de route gevolgd die een kennisvraag van een bedrijf binnen de branche aflegt. In een tweede ronde wordt gekeken hoe kennisaanbod vanuit een onderzoeksinstelling zich in de branche verspreidt. Bij beide rondes wordt gekeken naar wat hierbij opvallende zaken zijn.

Als houvast bij het in kaart brengen van de arbokennisinfrastructuur wordt het zogenaamde schillenmodel gebruikt. Daarbij spreken we van de 0^e lijn (bedrijven en instellingen), een 1^e lijn (bijv. arbodiensten), een 2^e lijn (bijv. onderzoeksinstellingen), een 3^e lijn (bijv. ministeries), en tenslotte een 4^e lijn (bijv. regering, internationale organisaties, EU).

De deelnemers zijn al ingedeeld in het schillenmodel. Na een korte kennismaking en discussie of een ieder zich in de juiste schil voelt ingedeeld, start de eerste ronde.

⁹ Voor deelnemers aan de workshop: zie bijlage 3.

2. Ronde 1: kennisvraag uit een bedrijf

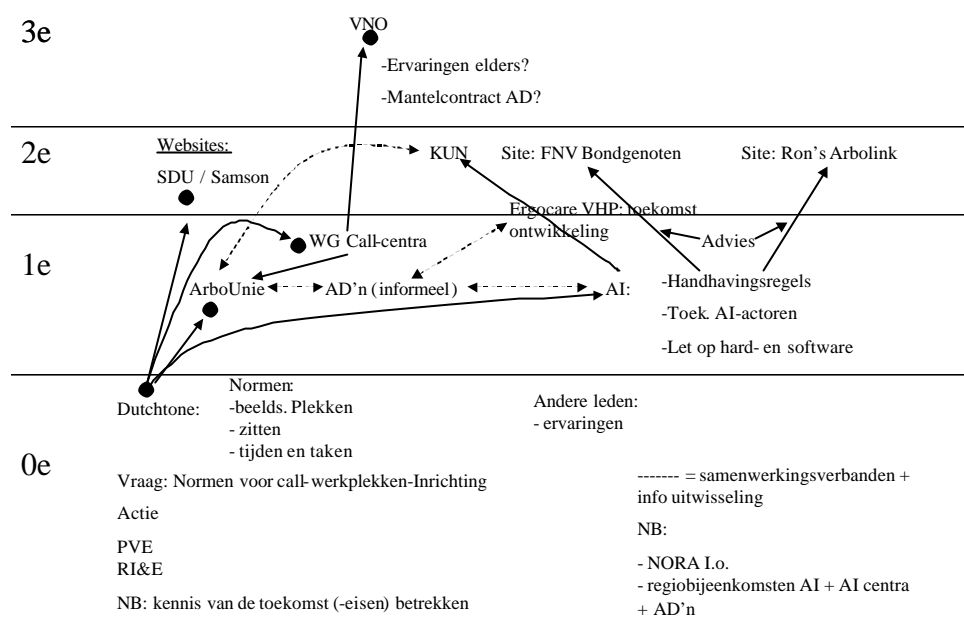
4e

3e

2e

1e

0e



Een vertegenwoordiger van de 0^e lijn formuleert de volgende vraag:

Wat zijn de normen voor een goede call center werkplek?

Als eerste besluit hij antwoord op deze vraag te zoeken in produkten van een uitgeverij en ook te bellen naar de arbodienst (1^e lijn).

De arbodienstvertegenwoordiger wil eerst meer weten over de achtergrond van de vraag. Dat is de bouw van een nieuw call-center. Volgens de arbodienst zijn de normen maar een klein aspect van de hele vraag. Men wil meer weten over de functie en taakanalyse en op basis daarvan zijn richtlijnen voor beeldschermwerkplekken vast te stellen.

De 0^e lijn vertegenwoordiger meent dat dit antwoord van de arbodienst een goed uitgangspunt is en gaat verder te rade bij de branche-organisatie.

De werkgeversvertegenwoordiger (1^e lijn) vindt het niet echt een vraag die bij een werkgeversorganisatie thuishoort en verwijst naar de arbodienst, maar wil wel VNO-NCW raadplegen hierover.

De 0^e lijn vertegenwoordiger verwacht hiermee juist wel ervaringen van anderen te horen via de werkgeversorganisatie.

De 0^e lijn vertegenwoordiger gaat verder met zijn zoektocht en belt de Arbeidsinspectie (1^e lijn).

De vertegenwoordiger van de Arbeidsinspectie vraagt zich af of bij de vraag is gedacht aan de hardware (gebouw etc.) en de software (taakanalyse). Wat wil je als bedrijf? Dat moet eerst duidelijk zijn.

Hij verwijst ook naar goede websites, zoals Ron's Arbolink en een website van FNV Bondgenoten.

De workshopvoorzitter vraagt aan de vertegenwoordiger van de 0^e lijn of hij nu voldoende informatie heeft?

De 0^e lijn vertegenwoordiger concludeert dat hij naar aanleiding van de antwoorden die hij gekregen heeft, beter van te voren geld kan investeren dan achteraf aanpassingen te moeten verrichten en wil een RI&E vanuit de ontwerptekeningen maken en een programma van eisen opstellen en dat gaan toetsen.

Een vertegenwoordiger van het Ministerie van SZW (3^e lijn) vraagt zich af of je kunt inspelen op de toekomst. Weet je voldoende over komende regelingen? Voldoet wat je nu in gang zet nog wel over twee jaar? Toekomstvisies in bouwplannen meenemen is heel moeilijk. Dit geldt voor veel sectoren.

De vertegenwoordiger van het Centraal Kantoor Arbeidsinspectie (3^e lijn) merkt op dat er verscheidene arbodiensten zijn die veel weten van de ontwikkeling van call centers. Ook bureaus als VHP en Ergocare (een onderzoeksinstituut gelieerd aan Fac. Bewegingswetenschappen VU) en de Katholieke Universiteit van Nijmegen (onderzoek naar repeterende bewegingen) zijn interessante bronnen om na te gaan. Een vertegenwoordiger van TNO Arbeid wijst ook nog op het Netwerk Onderzoek Repeterende Arbeid (NORA).

Conclusies van deze eerste ronde

Wat valt op aan dit voorbeeld van het proces rond een kennisvraag?

De 0^e lijn vertegenwoordiger: er lijkt weinig structuur te ontdekken in het zoekgedrag. Er is geen systematiek in het zoeken naar een antwoord op de vraag.

De vertegenwoordiger van een arbodienst (1^e lijn): De vrager is eigenlijk op zoek naar een adviestraject. Arbodiensten zitten nu nog vaak in de toetsende rol. Daarbij worden arbodiensten gezien als vertegenwoordigers van vooral werknemers.

De 0^e lijn vertegenwoordiger: de voorwaarden zijn nu niet gunstig voor arbovraagstukken, vanwege de druk van het Ministerie van V&W met betrekking tot de landelijke dekking van telefoonmaatschappijen.

Het voorbeeld van Dutchtone steekt ook gunstig af bij andere call centers. Daar is veel geld en kennis aanwezig. Bij starters binnen het MKB komt deze vraag niet eens op. Deze bedrijven zijn echt niet met het onderwerp bezig.

Een SZW-vertegenwoordiger (3^e lijn): bij het zoeken naar een antwoord ging het van de ene schil naar de andere. Er was geen onderlinge ervaringsuitwisseling.

De werkgeversvertegenwoordiger (1^e lijn): dit komt door het relatief korte bestaan van de branche. Men kent elkaar ook nog te weinig. Als mensen elkaar leren kennen, gaan ze gemakkelijker bij elkaar te rade.

De vertegenwoordiger van het Centraal Kantoor Arbeidsinspectie (3^e lijn): argwaan speelt inderdaad een rol. Als je elkaar kent, ook middels andere wegen, bijv. de Rotary, dan komt onderlinge kennis-/ervaringsuitwisseling misschien wel tot stand.

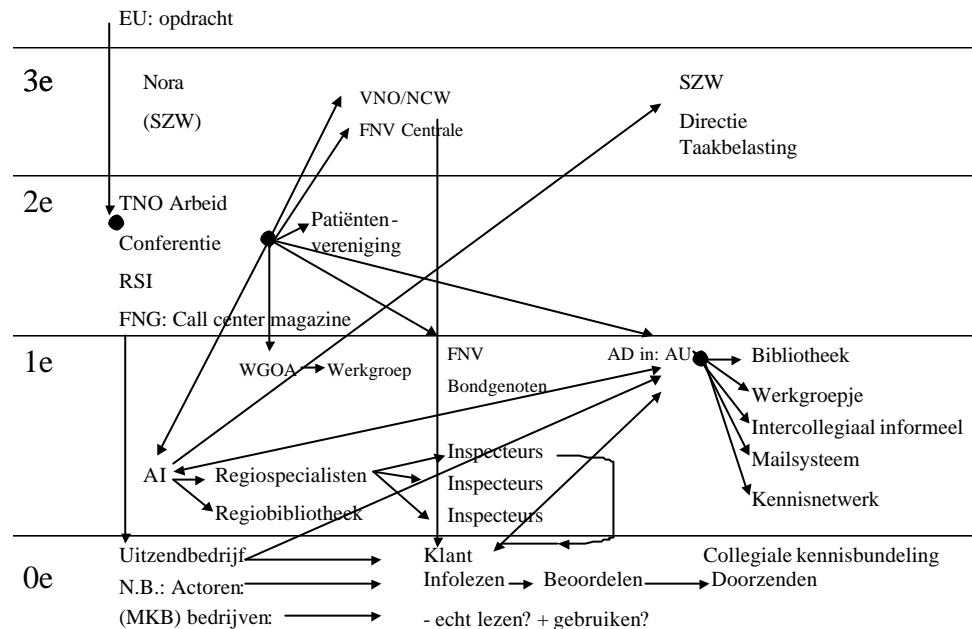
Een SZW-vertegenwoordiger (3^e lijn): door een aantal partijen wordt als eerste op internet gekeken.

Een TNO Arbeid vertegenwoordiger: hoewel de branche vertrouwd is met informatietechnologie, is het de vraag of kleine bedrijven dit middel gauw ter hand nemen.

De arbodienstvertegenwoordiger (1^e lijn): mensen zoeken toch meer naar een adviseur. De werkgeversvertegenwoordiger (1^e lijn): bedrijven vinden een persoonlijk advies al gauw te veel kosten.

3: Ronde 2: kennisaanbod

4e



Tijdens deze ronde wordt gekeken hoe kennisaanbod zich in de branche verspreidt en waar mogelijke knelpunten optreden.

Een vertegenwoordiger van TNO Arbeid heeft een aantal publicaties meegenomen. De aanwezigen kiezen er een uit: het boekje “RSI-preventie in de praktijk”. Dit is een verslaglegging van een onderzoek gedaan in het kader van een EU-project.

Er wordt gevraagd wat TNO Arbeid aan de verspreiding van het boekje heeft gedaan.

- Ten eerste heeft natuurlijk terugkoppeling naar de opdrachtgevers van de EU plaatsgevonden.
- Presentatie op het nationale RSI congres en daar verspreid onder de deelnemers.
- Verzending naar werknemers- en werkgeversorganisaties (Centrale FNV, FNV Bondgenoten, VNO-NCW).
- Verzending naar de Arbeidsinspectie.
- Verzending naar arbodiensten.
- Verzending naar RSI patiëntenverenigingen.

Aan de aanwezigen wordt gevraagd wat zij vervolgens met de ontvangen publicatie hebben gedaan.

De arbodienstvertegenwoordiger: binnen de arbodienst is een 'RSI-clubje', dat onderling informatie uitwisselt. Er is ook een informeel kennisnetwerk, dat nog verder verbeterd kan worden. Verdere uitwisseling vindt plaats via het interne mailsysteem. Als er een klantvraag binnenkomt, maken de adviseurs van bovenstaande gebruik. Ook vinden brainstormsessies plaats om een klantvraag optimaal te analyseren. Tot slot staan dergelijke publicaties in de bibliotheek.

Een 0^e lijns vertegenwoordiger: het Call Center Magazine is een belangrijke informatiebron. Artikelen hierin verwijzen naar de bronnen van informatie. Het heeft vooral een doorverwijsfunctie.

De vertegenwoordiger van het Centraal Kantoor Arbeidsinspectie (3^e lijn): de publicatie wordt gescreend en bij gebleken importantie doorgegeven aan collega's in de regio. Het is verder aan hen om er zelf iets mee te doen.

De werkgeversvertegenwoordiger: de informatie haal je uit een aantal bladen, uit de weekberichten van VNO-NCW en uit overleg. De informatie wordt wel doorgegeven via e-mail etc., maar niet bewerkt, tenzij het een agendapunt is voor een werkgroep.

De workshopvoorzitter concludeert dat de verspreiding dus wel plaats vindt, maar hoe zit het vervolgens met de implementatie van het gebodene binnen de bedrijven? Kortom, leest men het en doet men er dan ook nog iets mee?

De werkgeversvertegenwoordiger: de Werkgeversvereniging Call Centers maakt een bedrijfsvideo voor nieuwe medewerkers onder andere, puttend uit FNV-materiaal m.b.t. arbo. Dit is een voorbeeld van de meerwaarde die de werkgeversvereniging kan bieden. Er wordt een eigen op de branche toegesneden produkt gemaakt.

Een 0^e lijns vertegenwoordiger: uitzendbureaus zijn verplicht om medewerkers informatie te geven over arbo-zaken alvorens zij aan het werk gaan. Er is wel intern informatie-uitwisseling, maar er is nog geen link naar de opdrachtgever. Dit is wel het geval als het uitzendbureau al in het beginstadium bij de inrichting van een call center betrokken wordt.

De arbodienstvertegenwoordiger: bij organisaties met grote problemen zijn nu wel implementatie-trajecten ingezet. Vaak is implementatie ook afhankelijk van de persoonlijke gedrevenheid van één persoon binnen een bedrijf.

4. Wat zou helpen om de implementatie en de uitwisseling van ervaringskennis binnen de 0^e lijn te verbeteren?

- Het lijkt een goed idee voor onderzoeksbureaus om de resultaten van hun onderzoeken eens op een andere manier te presenteren, bijv. door middel van een congres, interactieve CD-rom, cabaretvoorstelling (vgl. Arboriginals). Dat zou de implementatie ten goede komen. Nu worden onderzoeken toch vooral via papier gepresenteerd.
- Dit ligt ook aan de opdrachtformulering door de opdrachtgever. Die zou de wijze van presenteren al in de opdrachtverlening kunnen opnemen.
- Meer samenwerking tussen onderzoeksinstituten, arbodiensten en brancheorganisaties zou ook helpen.
- Hoe mooi je het echter ook maakt, de 0^e lijn moet het wel willen en eraan toe zijn!
- Bij het netwerk van arbocoördinatoren zijn bedrijfsdagen, dus bij elkaars bedrijf gaan kijken, een doorslaand succes. Wellicht is een dergelijke activiteit in deze branche ook mogelijk.

Hierbij wordt nog een aantal zaken opgemerkt die nu nog als belemmering (kunnen) werken:

- De geheel verschillende problematiek van in-house en out-house call centers.
- Binnen het MKB wordt de aangeboden kennis als niet bruikbaar gezien en advies veelal te duur gevonden.
- De kennisvraag wordt überhaupt niet gesteld.
- Het sluiten van branchecontracten verloopt nog heel moeizaam binnen de sector.

5. Evaluatie van de workshop

De deelnemers waarderen de gevoerde discussie en de originele aanpak die in deze workshop is gehanteerd.

Bijlage 3 Lijst van genodigden voor de workshop 'Call centers, RSI bij beeldschermarbeid: het kennisstromenland in kaart gebracht' 14 maart 2000

Workshop ‘Call centers, RSI bij beeldschermarbeid: het kennisstromenland in kaart gebracht’, 14 maart 2000

Lijst van genodigden

(* Verhinderd)

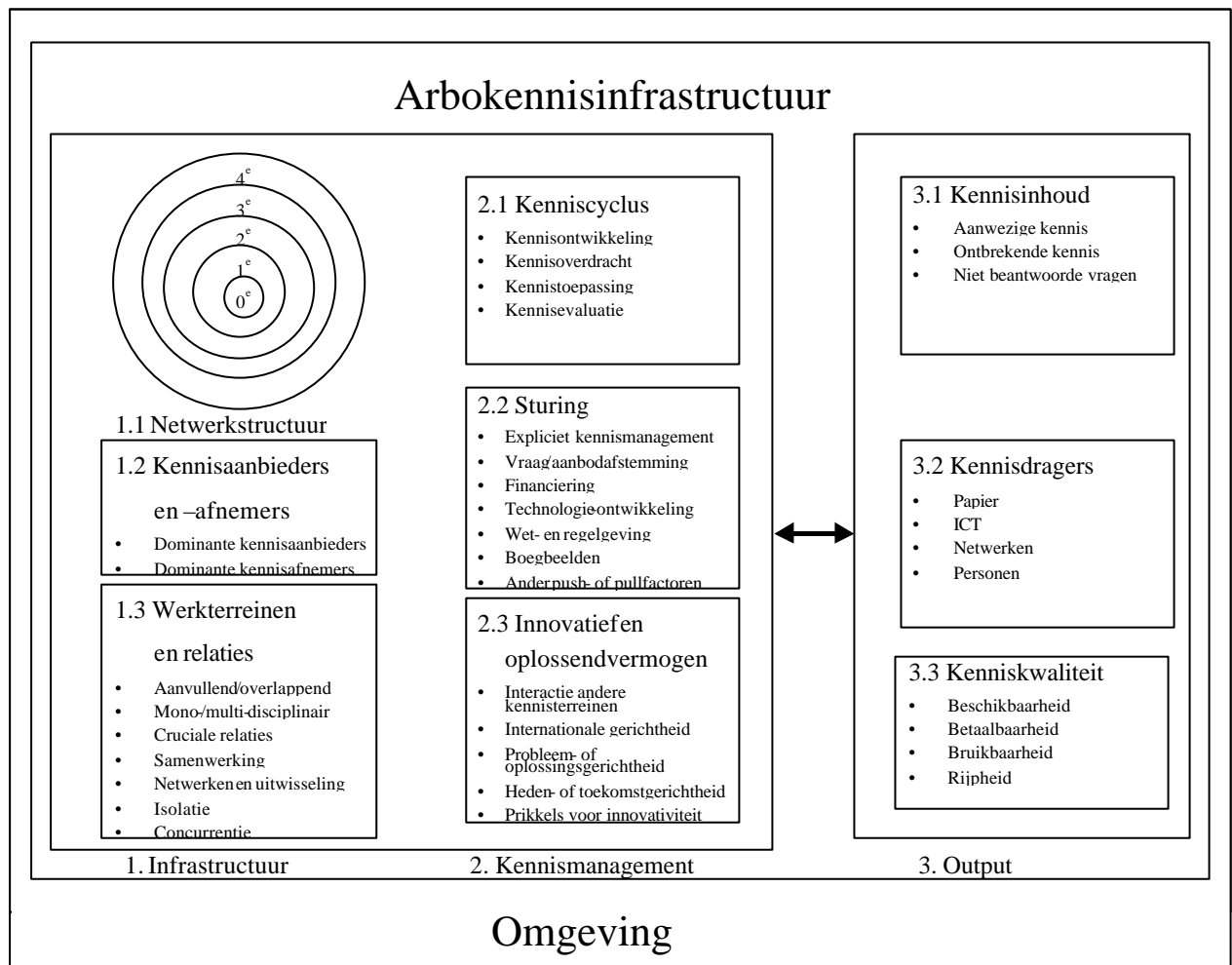
Soort organisatie	Naam organisatie	Naam + functie persoon	Adres + telefoon e.d.
0^e lijn			
Call centers/uitzendbureaus	*Randstad Callflex	Mevrouw L. van Mil	Visstraat 55 5211 DM Den Bosch 073-690 34 50 callflex.hk@hetnet.nl
	Teleprofs B.V.	Mevrouw M. van Zonsbeek Mevrouw G. de Jong	Postbus 74802 1070 BV Amsterdam 020-577 57 33 hoofdkantoor@teleprofs.nl
1^e lijn			
Werkgeversorganisaties	Werkgeversvereniging centers	call Mevrouw D. van Leeuwen	Postbus 262 2260 AG Leidschendam 070 – 320 67 44 secc@wgcc.nl
Vakbonden	*FNV Bondgenoten	Mevrouw I. von Pickartz De heer J. Mol	Postbus 11046 9700 CA Groningen 050 – 363 11 74
Andere BTO's			
Arbodiensten	Arbo Unie Amsterdam	Mevrouw A. van Scheppingen	Postbus 95030 1090 HA Amsterdam 020-6605400

Soort organisatie	Naam organisatie	Naam + functie persoon	Adres + telefoon e.d.
	*ArboNed	De heer P. de Bruin	Postbus 8340 3503 RH Utrecht peter.de.bruin@arbond.nl
	*Arbo Unie	De heer T. Veldkamp	Postbus 82157 2508 ED DEN HAAG
Arbeidsinspectie	AI Regio Midden	De heer B. Sponselee	Patrijsstraat 23 4921 VX Made 030 – 230 56 00
Advies/opleidingsbureaus			
Certificerende instellingen			
Arbokenniscentra			
Ontwerpers, leveranciers, producenten van arbeids middelen			
Belastingdienst			
Anders			
2^e lijn			
Onderzoeks/adviesinstellingen	TNO Arbeid	Mevrouw S. Eikhout	Postbus 718 2130 AS Hoofddorp s.eikhout@arbeid.tno.nl 023 554 95 23
	Research voor Beleid	Mevrouw M. Keizer *De heer D. Grijpstra	Schipholweg 13-15 2316 XB Leiden 071-5253737
Beroeps- en kennisverenigingen			
Onderwijsinstellingen	*Hogeschool Holland	Mevrouw S. Reeb-Gruber De heer M. Mosselman	Postbus 261 1110 AG Diemen 020 – 495 13 71

Soort organisatie	Naam organisatie	Naam + functie persoon	Adres + telefoon e.d.
Exameninstellingen	*T-Bin	De heer H. Willems-Van Dijk	Steenovenweg 3 5708 HP Helmond 0492-56 43 35
	*Flexcel	Mevrouw G. Pronk De heer H. van Schoten	Postbus 50021 9702 BA Groningen flexcel@flexcel.nl 050 – 520 11 88
Uitgevers	*Arbo & Milieu	De heer F. Robroek	Postbus 4 2400 MA Alphen a/d Rijn 0172 – 46 67 63
	*Call Center Magazine	De heer H. Verbooy	Postbus 1633 3800 BP Amersfoort
Centra met referentiefunctie			
Anders			
3^e lijn			
Ministeries	Ministerie SZW	1. Albert Hollander 2. Bert Hiemstra Beide: beleidsmedewerker	1. Directie Analyse en Onderzoek 2. Directie Arbeidsomstandigheden Postbus 90801 2509 LV Den Haag 1. 070 333 54 92 ahollander@minszw.nl 2. 070 333 42 54 hhiemstra@minszw.nl
(Onderzoeks)fondsen			
Anders, bv.: • Gezondheidsraad • St. v.d. Arbeid/SER- arbocommissie • Centrale werkgevers	Centraal Kantoor Arbeidsin- spectie	De heer C.B. Goudriaan	Postbus 90801 2509 LV Den Haag 070 – 333 43 71

Soort organisatie	Naam organisatie	Naam + functie persoon	Adres + telefoon e.d.
<ul style="list-style-type: none"> • Centrale werknemers • Raad v. Accreditatie • BOA • Anders 			
4^e lijn			
Regering NL			
Internationale organisaties bv: <ul style="list-style-type: none"> • EU-commissie/ Agency/Foundation • ILO • ISSA • WHO • Anders 			

Bijlage 4 Analysemodel van een arbokennisinfrastructuur



Bijlage 5 Geraadpleegde bronnen

In de literatuurverkenning zijn de onderstaande bronnen m.b.t. het werk in call centers geraadpleegd:

Onderzoeksrapporten

Braaksma, R.M.: *Bedrijfsleven in beeld: call centers*. EIM, Zoetermeer, december 1998.

Toren, J.P. van den et al: *Werknemers aan de lijn; bedrijven en arbeidsverhoudingen in de sector call centers*. CNV Onderzoek en Ontwikkeling, juni 1998.

Artikelen

Spiessbach, B. et al: *Call center – Hoffnungsträger oder Belastungsträger?*. Ergo Med 6/1999, pp. 246 – 253.

Huiskamp, M.J.: *Arbeidsflexibiliteit en uitbesteding in de onderneming; een kritiek op het schillenmodel als representatie van de 'flexibele' onderneming*. M&O, nr. 1 1999, pp. 9 – 23.

Beijer, T. de: *Zit/statafel het hulpje voor flexwerkers?* Telewerken 1/1999, pp. 20 – 21.