

## LINEE GUIDA per il lavoro nei



*Il lavoro è stato svolto da operatori del Servizio di Prevenzione e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro della ASL Città di Milano ed è stato coordinato dal Dott. Giancarlo Cattaneo, dal Dott. Roberto Dighera e dall'Assistente Sociale Dr.ssa Antonella Maiocchi.*

*Gli interventi nelle Aziende sono stati effettuati dal Dott. Stefano Fontani, dall'Infermiera Professionale Assunta Nola e dai Tecnici della Prevenzione Giovanni Colombo, Roberto Salicco, Luigi Viterbo, Luca Sorrentino, Giuseppe Ripellino, Giuseppe Russo.*

*Ha collaborato Cristina Gariboldi.  
Collaborazione e grafica di Sabrina Scaravaggi.*

*Ringraziamo le Aziende che sono state coinvolte, per la cortesia e la collaborazione.*

*Si ringraziano per il contributo dato alla realizzazione di questo documento mettendo a disposizione materiali di documentazione, informazione e dati, il Dr. Mario Massone fondatore di CMMC (Customer Management Multimedia Call center – [www.club-cmmc.it](http://www.club-cmmc.it)) e l'Ing. Gianmario Re Sartò di Prova-Professione Valore ([www.pro-va.it](http://www.pro-va.it))*

## Introduzione

Queste Linee Guida sono il frutto di un lavoro durato due anni, che ha visto impegnati un gruppo di operatori del Servizio di Prevenzione e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro (SPSAL) della ASL Città di Milano congiuntamente a un gruppo di lavoro promosso da CGIL-CISL-UIL, composto da sindacalisti e Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) di aziende con call-center.

Utilizzando come strumento un questionario messo a punto appositamente, è stata svolta un'indagine che ha coinvolto complessivamente 24 call-center dell'area milanese (10 in house e 14 outsourcing): un lavoro in estensione in cui i risultati dei questionari sono stati integrati con un'analisi dell'organizzazione del lavoro attraverso colloqui con i responsabili, valutazione dei layout e, in alcuni casi, misure fonometriche.

Le Linee Guida che presentiamo sono l'espressione di tutti gli elementi emersi da queste indagini, di quelli acquisiti da un attento esame della letteratura e di quelli frutto delle osservazioni e dei contributi dei RLS. Un lavoro che ci ha permesso di mettere a fuoco, con sufficiente chiarezza, i principali fattori di rischio che caratterizzano la realtà lavorativa dei call-center. Questi fattori di rischio vengono descritti in modo piuttosto analitico e per ognuno vengono indicate possibili linee di intervento. Quanto messo a punto viene proposto come uno strumento, utilizzabile nella fase di valutazione dei rischi e nell'individuazione delle misure di prevenzione, così come previsto dall'art.4 comma 1-2 del D.Lgs.626/94. Strumento, riteniamo, ancor più utilizzabile nel momento in cui, con la legge 1 marzo 2002 n.39, si è reso esplicito l'obbligo del datore di lavoro di valutare tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, inclusi quelli legati allo stress lavorativo. Strumento in definitiva rivolto a tutte le figure coinvolte nel processo di prevenzione, dal soggetto principale, il datore di lavoro, ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza che in ordine alla valutazione dei rischi e alla realizzazione della prevenzione devono essere "preventivamente e tempestivamente consultati", fino all'organo di vigilanza, nel momento in cui verifica la completa e corretta attuazione della norma. È chiaro che le linee di intervento tracciate sono linee generali che non possono riprodurre tutte le diverse realtà rappresentate dai call-center sia dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro sia dal punto di vista dell'ambiente di lavoro: misure di prevenzione specifiche potranno derivare dalla valutazione dei rischi nelle singole realtà aziendali.

RESPONSABILE DEL PROGETTO  
Dr. Giancarlo Cattaneo

RESPONSABILE DEL SERVIZIO  
Dr.ssa Susanna Cantoni

# LINEE GUIDA per il lavoro nei CALL-CENTER

## IL CONTESTO

Pur nell'ambito di un ciclo economico stagnante, il mondo dei call-center in Italia è un mondo che cresce, anche piuttosto intensamente; alla fine del 2005 erano circa 1.400 i call-center installati in Italia, 92.000 postazioni operatore per 220.000 addetti pari all'1,1% della forza lavoro, 4,3 miliardi di fatturato, 0,65 del PIL.

Per avere un'idea dei ritmi di crescita, a parte il dato del 1993 quando gli addetti erano 700, si è passati da 65.000 addetti nel 2002 a 180.000 nel 2003 a 192.000 nel 2004 (quasi triplicati in due anni) fino agli attuali 220.000: il fatturato che era 3,5 miliardi nel 2002 è passato a 4,3 nel 2004. Questi ritmi di crescita corrispondono a quelli del mercato europeo che cresce con ritmi del 7-8%/anno e vede oggi 2 milioni di postazioni/operatore con una forza lavoro impiegata pari al 1,2% della forza lavoro totale; punta più avanzata l'Inghilterra che occupa nei call-center il 2,2% della forza lavoro. Un dato ancora più generale e forse un po' approssimativo ma dà un'idea: nel mondo si stimano circa 10 milioni di addetti ai call-center.

Per tornare all'Italia i call-center interni alle aziende (in house cosiddetti) rappresentano il 65% del totale mentre il 35% è costituito dai call-center che svolgono servizi per conto di terzi (outsourcing). Quest'ultimo, quello degli outsourcing, è un mondo in sviluppo anche più accentuato: si stima che nel quinquennio 2005-2009 il numero delle postazioni operatore crescerà in generale mediamente il 6% all'anno e alla fine dei 5 anni il numero delle postazioni operatore in outsourcing raggiungerà il numero in-house. Nel 2004 il mercato dei servizi in outsourcing è stato di 900 milioni di euro (il 22% in più rispetto al 2003). Un mondo che è prevalentemente costituito da piccole aziende (su un totale di 430, 300-il 70% hanno meno di 50 addetti) e che si sta tendenzialmente delocalizzando, si sposta, cioè, alla ricerca di costi più bassi

(della forza lavoro prevalentemente ma anche di costi strutturali, compresi ovviamente quelli destinati a salute e sicurezza).

Dal 2000 al 2004 i call-center in Lombardia, Piemonte, Liguria sono diminuiti del 10% a vantaggio del Centro sud dove sono ormai dislocati il 65% dei call-center outsourcing. 220.000 lavoratori di call-center abbiamo detto: non sappiamo molto di loro. Secondo una fonte interna alle associazioni di categoria si tratta di una popolazione lavorativa giovane (28 anni l'età media) e prevalentemente femminile (65% di donne): la grande maggioranza di questi lavoratori ha un rapporto di lavoro diverso da quello a tempo indeterminato, atipico, anche se, nel merito, mancano dati precisi.

### **INDAGINI SUI LAVORATORI**

Le indagini sulle condizioni di lavoro nei call-center e sui conseguenti rischi per la salute di chi ci lavora non sono numerose ma permettono ormai alcune conclusioni certe. Uno studio dell'Università del Massachusetts (Centro Ricerche sul Lavoro) del 2002 dal titolo "Stress in The Call-Center"<sup>(1)</sup> prende in considerazione essenzialmente la questione stress in un campione di 784 lavoratori di 12 call-center diversi. Viene chiesto ai lavoratori di classificare la loro condizione soggettiva di stress lavorativo in una scala da 1 a 10: circa 1/3 dei lavoratori risponde 10 per una media generale che è 7,9. I disturbi prevalenti che sono riferiti allo stress lavorativo sono stanchezza (55%), irritabilità (48%) difficoltà del sonno (47%), cefalea (44%): nell'ultimo anno circa 1/3 dei lavoratori è stato in malattia per uno o più disturbi da stress con una media di 2 settimane di assenza dal lavoro. Le cause principali dello stress lavorativo sono indicate dai lavoratori in:

- ⇒ Tempi troppo ristretti per rispondere, fretta eccessiva con conseguente calo della "qualità" (80%)
- ⇒ Pressione da parte dei clienti e addestramento non adeguato (78%)
- ⇒ Controllo da parte del management (60%)
- ⇒ Interventi del management che richiamano la necessità di accelerare, stare ai telefoni, prendere più chiamate (50%)
- ⇒ Ordini scritti, mancanza di discrezionalità (40%)

I giudizi relativi all'ambiente di lavoro e alle postazioni lavorative non dimostrano criticità particolari salvo che per due aspetti, le condizioni microclimatiche e la pulizia.

Un'indagine della Call-Center Association (CCA) inglese del novembre 2003 "Sickness Absence Management in Call-Center"<sup>(2)</sup> prende in considerazione l'incidenza delle assenze per malattia nei lavoratori di call-center e le principali cause di queste malattie. Sono state coinvolte 69 aziende di varie dimensioni.

Le assenze, espresse come percentuale dei giorni lavorativi sono risultate essere il 6,4%, più alta del dato medio nazionale che è il 4% dei giorni lavorativi.

Le prime cause di assenza è l'influenza, la seconda disturbi gastrici (gastriti, ulcera), la terza sintomi psichici da stress (depressione prima fra tutti), la quarta cefalea, la quinta disturbi muscoloscheletrici.

Un lavoro italiano del 2003 pubblicato sul G.IT.MED.LA.ERG col titolo "Forme di disagio psicologico a genesi occupazionale: esperienza presso il call-center di un'azienda di rilevanza nazionale"<sup>(3)</sup>, riporta i dati emersi dalla sorveglianza sanitaria svolta su 214 lavoratori. La presenza di disturbi psichiatrici è riscontrata nel 44,5% dei lavoratori ma il 64,4% esprime un esplicito disagio psicologico. Lo studio parla di risultati preoccupanti "per le molteplici forme di disagio psicologico riscontrato e per il peso dello stesso nella struttura lavorativa". Va peraltro sottolineato che i lavoratori sottoposti all'indagine sono lavoratori che sono stati destinati al call-center provenienti da altri impieghi all'interno dell'Azienda e che, hanno subito questo trasferimento come un declassamento.

Lo studio più completo in letteratura è del "Health and Safety Laboratory" della Università di Sheffield, datato 2003 e dal titolo "Psychosocial risk factor in Call-Center: an evaluation of work design and well-being"<sup>(4)</sup>. E' uno studio condotto su 1141 lavoratori di 22 call-center: il campione è costituito per il 74% da donne e ha un'età media di 34 anni. Lo stress lavorativo viene indagato attraverso la misurazione di tre parametri, il benessere lavorativo, la soddisfazione lavorativa, la tensione mentale. Il benessere lavoro-correlato è stato misurato attraverso due scale (ansia lavoro-correlata, depressione lavoro-correlata) e gli indici relativi ai lavoratori di

call-center sono stati confrontati con quelli di altre nove categorie di lavoratori: impiegati, tecnici della manutenzione, operai dell'industria manifatturiera, operai di altri settori, managers, personale domestico, professionisti, sorveglianti, personale tecnico. Gli operatori di call-center presentano i livelli più elevati di ansia lavoro-correlata con eccezione dei "managers", mentre hanno i livelli più elevati in assoluto di depressione lavoro-correlata. Lo stesso confronto è stato fatto per l'indicatore "soddisfazione lavorativa" che viene distinta in "estrinseca" (aspetti "esterni" del lavoro come ambiente e condizioni di lavoro, clima di relazione, prospettive di carriera) ed "intrinseca" (aspetti psicologici del lavoro come autonomia, crescita di capacità, sensazione di valorizzazione e apprezzamento).

Dai dati emerge che l'operatore di call-center ha soddisfazione lavorativa più bassa di tutte le altre categorie salvo gli operai dell'industria manifatturiera mentre la soddisfazione lavorativa "intrinseca" è la più bassa in assoluto. Per quanto riguarda la tensione mentale è stata misurata con due metodi GHC (Likent) e GHC (Caseness): con entrambi i metodi la tensione mentale per i lavoratori di call-center è nettamente più elevata rispetto alle altre categorie di lavoratori. Il lavoro inglese cerca poi di chiarire quali sono le cause dell'elevato stress lavoro-correlato che caratterizza il lavoro nei call-center.

Il confronto con le altre categorie di lavoratori mette in evidenza che la discrezionalità sui tempi e sulle modalità di lavoro è bassissima: anche il più ripetitivo dei lavori manuali non specializzati implica livelli di discrezionalità più alti. Quindi la costrittività del lavoro è un aspetto che viene sottolineato come fattore di rischio per lo stress lavoro-correlato con alcune altre caratteristiche che sono connesse: monotonia, ripetitività e utilizzo di schemi predefiniti. Altri fattori di rischio individuati: metodi di controllo (elettronico o diretto), pesantezza del lavoro (intensità, ritmi), chiarezza di ruolo e conflitto di ruolo, valorizzazione delle risorse e delle capacità, adeguatezza della formazione.

Nel capitolo "fattori di rischio aggiuntivi" vengono presi in considerazione altri aspetti che riguardano caratteristiche dell'ambiente di lavoro, delle postazioni di lavoro e della organizzazione del lavoro.

Emergono alcune questioni critiche:

- I lavoratori non sono adeguatamente informati e addestrati sulla corretta sistemazione della propria postazione di lavoro dal punto di vista ergonomico.
- È molto diffusa la condizione definita "hot-desk" in cui il lavoratore non ha una postazione di lavoro esclusiva ma occupa la postazione di lavoro disponibile. Ciò crea problemi di adattamento ergonomico alle diverse postazioni di lavoro, mancanza di spazio personalizzato, incerte condizioni di igiene e pulizia.
- Livelli di rumorosità ambientale eccessiva con difficoltà ad ascoltare chi telefona.
- Discreta presenza di disturbi dovuti alla necessità di parlare continuamente a voce piuttosto alta
- Problemi di microclima riferiti soprattutto alla qualità e al ricambio d'aria.
- Discreta prevalenza di disturbi visivi con problemi di illuminazione soprattutto legati alla presenza di riflessi sullo schermo.
- Problemi relativi alle cuffie sia per quanto riguarda l'eccessiva intensità di suono che entra nella cuffia sia per quel che riguarda la cattiva pulizia.
- Discreta prevalenza di disturbi muscoloscheletrici soprattutto al collo e alla colonna lombare.

Nel corso del 2004-2005 un'indagine del Servizio di Prevenzione e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro (SPSAL) della ASL Città di Milano ha interessato 695 lavoratori di 10 call-center diversi, ai quali è stato somministrato un questionario specificamente rivolto alla valutazione dello stress lavoro-correlato: il campione è sostanzialmente sovrapponibile per età, sesso, anzianità aziendale e tipo di rapporto di lavoro al citato studio inglese (in tutti e due i campioni prevale largamente il lavoro a tempo indeterminato). Lo stress è stato indagato con la ricerca di disturbi della sfera psichica, disturbi del sonno, disturbi da somatizzazione: ne emerge che

la stragrande maggioranza di lavoratori lamenta almeno un disturbo (94,4%) mentre il 67,8% riferisce almeno un disturbo spesso e continuamente e il 35% almeno un disturbo continuamente.

I disturbi più significativi sono la stanchezza, il nervosismo, la cefalea, i disturbi del sonno.

Sono state indagate una serie di caratteristiche di lavoro di call-center ritenute significative: si è così confermata una notevole costrittività del lavoro sia per quanto riguarda la possibilità di determinare i tempi che le modalità; un lavoro che viene giudicato monotono (68,4%), molto ripetitivo (82%) e scarsamente in grado di valorizzare le risorse individuali.

Sostanzialmente negativo il giudizio sulla formazione ricevuta (solo il 12,8% dei lavoratori la ritiene completa) al quale fa riscontro l'elevata percentuale di lavoratori (90%) che dice di essersi trovato a volte in difficoltà nel gestire il rapporto col cliente. Nello studio i disturbi da stress si correlano con alcuni parametri scelti che sono costrittività, autonomia, monotonia/ripetitività, valorizzazione delle capacità individuali, controllo del lavoro. Un importante elemento di stress, di natura ambientale, è le rumorosità: chi lavora in ambiente rumoroso accusa maggiori disturbi specifici. Anche questo studio ha preso in considerazione fattori di rischio ulteriori rispetto allo stress mettendo in evidenza alcuni problemi principali:

- Il 65% dei lavoratori dà una valutazione negativa del rumore ambientale lamentando difficoltà di concentrazione e disturbi nelle conversazioni telefoniche.
- Il 61,8% dei lavoratori dà un giudizio negativo sulla illuminazione per la presenza di riflessi sullo schermo; fa riscontro una elevata incidenza di disturbi agli occhi (72%).
- Un giudizio negativo sul microclima è dato dal 57,4% dei lavoratori: l'aspetto più critico è giudicato il cattivo ricambio dell'aria.
- Un giudizio parzialmente o del tutto negativo sulle postazioni di lavoro viene dato dal 57% degli intervistati: problemi sono la disponibilità di spazio e la comodità.

- Metà degli utilizzatori di cuffia lamenta problemi di irritazione alle orecchie o eccessiva pesantezza.
- Il 60% dei lavoratori giudica scarsa o pessima la pulizia di scrivania, telefono, tastiera.

Un ulteriore studio del SPSAL della ASL Città di Milano, svolto nel 2005, ha preso in considerazione esclusivamente call-center outsourcing presenti nella città di Milano.

L'indagine ha riguardato 14 call center dove, oltre alla valutazione degli aspetti ambientali, è stato somministrato a 267 lavoratori un questionario sostanzialmente identico a quello utilizzato nella indagine precedente. Il campione presenta alcune differenze rispetto a quello dei call center in house: ha un'età media più elevata, ha un rapporto di lavoro prevalentemente a tempo determinato (il 60% ha un rapporto di collaborazione coordinata a progetto) e prevalentemente part-time (quasi il 70%). Va anche detto che il campione comprende anche, a differenza di quello dei call center in house, figure con compiti direttivi (supervisor, team leader) che rappresentano il 9%, mentre gli operatori sono divisi in operatori di call center sia inbound che outbound (65%), telemarqueter cioè addetti ad attività di promozione e vendita in outbound (21%), amministrativi (5%). Come nell'indagine precedente lo stress è stato indagato con la ricerca di disturbi psichici, disturbi del sonno, disturbi da somatizzazione; per la verità è stato anche richiesto, in analogia a quanto fatto nel citato studio americano, di esprimere il grado di stress lavorativo numerando da 1 a 10: ne è risultato che circa due terzi dei lavoratori si collocano oltre il 5 e più di un terzo si colloca tra 8 e 10. Per quanto riguarda i disturbi, alla domanda "lo stress sul lavoro le provoca ansia?" l'80% dei lavoratori risponde in modo variamente affermativo mentre il sintomo diventa significativo in più della metà dei lavoratori stessi. In generale la prevalenza dei disturbi stress-correlabili riproduce quella dell'indagine precedente e i disturbi più rappresentati, oltre l'ansia, sono i disturbi del sonno e la cefalea. Come nello studio precedente alcune delle caratteristiche del lavoro si correlano con i disturbi da stress, la costrittività, la monotonia, la ripetitività, la svalorizzazione individuale, la formazione inadeguata. Anche qui vengono sottolineati alcuni fattori di rischio "ambientali",

principalmente il rumore, le cattive condizioni di pulizia delle postazioni di lavoro, l'inadeguatezza degli spazi, e in minor misura illuminazione e microclima. Come si è detto i risultati di questo studio sono sovrapponibili a quelli dello studio precedente anche se, nei call center outsourcing esaminati, le condizioni medie sono complessivamente migliori di quelle rilevate nei call center in house. Questo dato è l'espressione di un fenomeno che vale la pena di rilevare: le condizioni dei call center outsourcing sono assai meno omogenee di quelle dei call center in house nel senso che prevalenti situazioni di disagio anche estremo si accompagnano a poche ma significative situazioni dove le condizioni di lavoro sembrano decisamente più favorevoli. Al di là della casualità di un campione limitato, ci sembra una notazione comunque interessante se non altro perché sembra confermare che ambiente e organizzazione del lavoro nei call center non sono di per sé incompatibili con il benessere dei lavoratori.

## Alcune considerazioni generali sui fattori di rischio "psicosociale" per i lavoratori.

Gli studi fin qui condotti permettono di mettere a fuoco le principali caratteristiche del lavoro nei call-center che possono costituire fattori di rischio "psicosociale" per i lavoratori.

### **AUTONOMIA**

*E' la possibilità di prendere decisioni senza limiti predefiniti, il possesso di un'ampia varietà di risposte alle domande dei clienti (non schemi rigidi) e la possibilità di ricorrere a tutto il tempo necessario per rispondere in modo soddisfacente. I livelli di autonomia nei lavoratori di call-center sono sicuramente molto bassi. Tempi prefissati non sono compatibili con la varietà delle domande: è molto difficile assicurare in questi casi la massima qualità della risposta con un tempo predefinito di risposta.*

#### Autonomia individuale

La imposizione di schemi rigidi per la conversazione con i clienti riduce molto l'autonomia del lavoratore. E' necessaria piuttosto una formazione che permetta di trattare una più ampia varietà di questioni in modo soddisfacente, sulla base di esperienze e conoscenze acquisite. Questo tipo di formazione rende inutile l'utilizzo di schemi scritti e dà maggior opportunità di utilizzare le proprie capacità. Inoltre personalizzare le risposte in funzione dei bisogni può migliorare la soddisfazione del cliente

#### Autonomia di gruppo

I sistemi computerizzati girano automaticamente le chiamate al lavoratore più vicino libero, cosicché i lavoratori subiscono passivamente la programmazione del lavoro.

Ci sono molte ricerche che evidenziano come una gestione attiva del lavoro comporti meno stress: si tratta di coinvolgere più attivamente i lavoratori del call-center nella programmazione del lavoro, aumentare la responsabilità del team nella pianificazione del lavoro e nella definizione dei

compiti, nella definizione dei tempi per telefonata, nella programmazione dell'addestramento.

Più in generale il lavoratore di call-center non è coinvolto nei processi decisionali dell'azienda, non ne conosce le strategie e finisce con l'essere utilizzato come filtro/barriera di un sistema aziendale che ignora: essenziale sarebbe fornire al lavoratore formazione e strumenti che gli permettano di interagire più adeguatamente nel "processo produttivo" in cui viene coinvolto dal cliente.

## **ALTRI ASPETTI DEL LAVORO**

### Gli elevati carichi di lavoro

La fretta di chiudere velocemente le chiamate è una costante, così come il tentativo dei managers di aumentare la produttività riducendo il più possibile il tempo tra una chiamata e l'altra: questi carichi di lavoro sono incompatibili con l'esigenza di maggiore autonomia nella gestione delle richieste. E' preferibile che le telefonate si svolgano velocemente e si chiudano il più rapidamente possibile o è meglio dare agli operatori la discrezionalità di rispondere alle esigenze dei clienti usando la propria esperienza e le proprie conoscenze? La possibilità di utilizzare le proprie capacità lavorative è un elemento predittivo importante in tutte le valutazioni di benessere psicofisico lavorativo. In tutte le indagini, emerge la rilevante frustrazione dei lavoratori di call center ai quali non viene concesso di utilizzare a pieno le proprie capacità e conoscenze.

### La varietà di compiti

È molto limitata nei call-center rispetto ad altre attività ed è significativamente correlata con depressione lavoro-correlata, soddisfazione sul lavoro e benessere.

### Il lavoro altamente ripetitivo

Può determinare noia e svalorizzazione del proprio ruolo. Si perde l'attenzione per il lavoro che si fa e questo può abbassare la qualità. Per esempio non fare le domande giuste al cliente e dare informazioni scorrette.

### Il conflitto di ruolo

E' uno stress importante, che riflette la contraddizione tra buon servizio per il cliente (che può richiedere di spendere

tempo per identificare e capire il problema specifico) e l'alta produttività (che richiede telefonate brevi e minimo intervallo tra le chiamate). I manager dei call-center ammettono che la qualità del servizio ai clienti è la priorità prevalente, però poi vengono monitorati gli indicatori di produttività e non quelli di qualità. La maggioranza delle statistiche di attività di call-center riguardano lunghezza media delle chiamate, numero delle chiamate con risposta immediata, percentuale di chiamate interrotte, percentuale di tempo dell'operatore speso per chiamate: è un messaggio forte che indica agli operatori quali sono gli obiettivi reali che devono essere realizzati. D'altra parte i call-center outsourcing organizzano la loro attività in funzione delle richieste dei committenti che chiedono prioritariamente un'elevata produttività ma non è diversa la richiesta per i call-center in-house: la contraddizione tra esigenze di qualità (che influirebbero positivamente su alcuni elementi quali carichi di lavoro, ripetitività, possibili conflitti di ruolo) ed esigenze di produttività viene sistematicamente piegata verso la "quantità" dai meccanismi economici che sostengono l'attività delle Aziende.

*Accanto ai fattori di rischio “psicosociale” fin qui analizzati, le indagini eseguite hanno messo in evidenza altri fattori di rischio, alcuni relativamente specifici (vedi il rumore che ostacolando la conversazione agisce da fattore di stress ma può anche essere causa di affaticamento vocale e talvolta di shock acustico), altri (microclima, illuminazione, postura) sostanzialmente sovrapponibili a quelli che si trovano nella gran parte dei lavori d’ufficio.*

*Nel capitolo seguente per ognuno dei principali fattori di rischio identificati vengono proposte linee di intervento, cioè provvedimenti in grado di limitare gli effetti negativi del lavoro al call-center per la salute dei lavoratori. Ovviamente si fa riferimento agli operatori di call-center e non alle altre figure professionali (Responsabile operativo, manager operativi, team leader) che pure operano nei call-center.*

*E’ pur vero che gli operatori di call-center, cioè coloro che svolgono attività di front-office di tipo inbound e/o outbound, possono svolgere attività con caratteristiche distinte e che richiedono competenze e requisiti diversi da quelli richiesti a operatori che si occupano dell’assistenza del cliente: questi ultimi poi possono essere ulteriormente differenziati in relazione al grado di complessità delle chiamate gestite. Va detto però che nelle indagini in cui è stato fatto un confronto tra le diverse mansioni svolte dagli operatori di call-center non sono emerse differenze significative in relazione ai principali indicatori di stress. Si ritiene quindi che le considerazioni e le indicazioni che seguono sono riferibili sostanzialmente a tutti gli operatori di call-center così come precedentemente definiti.*

## PRINCIPALI FATTORI DI RISCHIO NEI CALL-CENTER: LINEE DI INTERVENTO

*Nella stesura di questo capitolo si è fatto ampio riferimento alla “Good practice guide for occupational health and safety in call-center” edita nel 2002 dalla Australian Services Union.*

I diversi elementi acquisiti nel corso del nostro lavoro permettono di mettere a fuoco, con sufficiente chiarezza, i principali fattori di rischio che caratterizzano la realtà lavorativa dei call-center: per ognuno di essi vengono di seguito indicate le possibili linee di intervento. In alcuni casi si tratta di attenersi a norme specifiche che riguardano ad esempio il lavoro al videoterminale o la stessa esposizione a rumore: più in generale si tratta di arrivare alla piena applicazione del D.lgs. 626/94 e in specifico dell’art.3 che indica tra le misure generali di tutela della salute dei lavoratori “l’eliminazione dei rischi in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico o comunque la loro riduzione al minimo” e “il rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, anche per attenuare il lavoro monotono e quello ripetitivo”.



## I STRESS LAVORATIVO

Ci sono alcune caratteristiche del lavoro nei call-center che sono potenzialmente fattori di stress ma sono difficilmente modificabili:

- ⇒ La comunicazione telefonica esclude la relazione faccia a faccia con le persone: ne consegue la difficoltà a cogliere e controllare quei messaggi non verbali che esprimono le reazioni degli interlocutori.
- ⇒ Interazione di breve durata con estranei: è molto improbabile che ci sia un contatto ripetuto tale da permettere una qualche relazione
- ⇒ Relazione con grande varietà di persone e di problemi. Difficile prevedere con precisione la natura delle richieste
- ⇒ Scarsa opportunità di verificare l'esito di un contatto col cliente attraverso un successivo contatto che, se c'è, riguarderà quasi certamente un altro operatore .



Ci sono altre caratteristiche per le quali si possono ipotizzare linee di intervento:

### 1. carichi di lavoro

Richieste non realistiche al management del call-center portano facilmente a richieste non realistiche per gli operatori del call-center. Quando le richieste eccedono la potenzialità è necessario apportare le necessarie variazioni a richieste e/o risorse. In ogni caso sono indispensabili momenti di recupero psicofisico (pause).

*Possibili linee di intervento:*

- Gli obiettivi sono decisi attraverso la consultazione e l'accordo con i lavoratori attraverso RLS, rappresentanti sindacali, apposita commissione.

- In ogni momento il numero di operatori attivi deve essere adeguato ai carichi di lavoro.
- Pause: l'intensità di lavoro nel call-center è tale per cui regolari interruzioni dell'uso del telefono sono essenziali per proteggere la salute degli operatori. In linea generale, poiché l'obiettivo è quello di prevenire lo squilibrio tra risorse psicofisiche e richieste che determina lo stress, la letteratura scientifica concorda sulla necessità di pause brevi e frequenti. Per questo è necessario, nel caso in cui l'organizzazione del lavoro sia caratterizzata da elevata intensità di telefonate, che il sistema telefonico preveda pause tra una telefonata e l'altra. Inoltre gli impiegati del call-center sia part-time che full-time devono avere ogni ora una pausa durante la quale non adoperano il telefono e sono lontani dalle postazioni di lavoro. In sede di valutazione dei rischi e individuazione delle misure di prevenzione, dovrà essere definita la durata delle interruzioni in funzione dei ritmi lavorativi. A titolo esemplificativo citiamo gli unici dati di riferimento che si trovano in letteratura(5) che parlano di interruzioni minime di cinque minuti ogni ora di lavoro. Intensità del lavoro ed elevata rumorosità sono indicati come condizioni che possono richiedere interruzioni più prolungate. Resta ferma ovviamente l'interruzione di almeno quindici minuti ogni centoventi minuti nei casi previsti dall'art.54 del D.Lgs.626/94.

### 2. Controllo sul lavoro/autonomia

La scarsissima possibilità di controllo che gli impiegati dei call-center hanno sul lavoro (autonomia sia nelle modalità che nei tempi) è stata identificata come un fattore decisivo di stress lavorativo. I lavori con alta domanda e basso controllo il più delle volte sono molto stressanti.

*Possibili linee di intervento:*

- Ridurre al minimo schemi rigidi per la conversazione col cliente assicurando un

addestramento che permetta all'operatore di gestire la telefonata utilizzando le proprie capacità e conoscenze.

- Coinvolgere attivamente gli operatori nella pianificazione del lavoro, definizione dei tempi per telefonata, programmazione dell'addestramento.

### 3. Contenuti della mansione



Monotonia e ripetitività sono significativamente correlati alla depressione lavoro-correlata e ai bassi livelli di soddisfazione lavorativa.

*Possibili linee di intervento:*

- Alternare quando possibile il lavoro al telefono con attività diverse nell'ambito del turno lavorativo.
- Ruotare il personale su postazioni che si caratterizzano per richieste di tipo diverso (variano i problemi che si devono affrontare).

### 4. Addestramento

Se la formazione degli operatori e l'esperienza sono insufficienti, il rischio di stress è molto marcato: per questo deve essere messo in atto un addestramento in grado di permettere agli operatori di gestire ogni telefonata con la massima competenza; un addestramento adeguato e appropriato deve essere messo in atto anche quando vengono introdotte nuove attrezzature o sistemi prima che vengano richiesti nuovi livelli di produttività. Nella maggior parte dei casi sono indispensabili aggiornamenti regolari per mantenere e consolidare la formazione. Un adeguato addestramento è peraltro elemento fondamentale per poter fare ruotare,

laddove possibile, gli operatori su compiti diversi evitando gli effetti negativi di monotonia e ripetitività. Le necessità formative saranno verificate in sede di riunione periodica come da art.11 comma 2 e D.Lgs.626/94 e comunque attraverso confronto con i rappresentanti dei lavoratori.

### 5. Controllo sulle telefonate

Può essere di tipo quantitativo (quante telefonate sono state accettate, la lunghezza della telefonate, quanto tempo passa per un operatore tra una telefonata e l'altra) o di tipo qualitativo, al fine di rilevare la qualità delle telefonate in genere attraverso l'ascolto delle telefonate stesse (con l'obiettivo di verificare il grado di soddisfazione del cliente)

Il rischio della pratica del controllo delle telefonate è legato allo stress che può essere causato da un controllo eccessivo o inadeguato, o dalla scelta della persona che può essere sottoposta a un controllo troppo ripetitivo o anche dal momento in cui viene svolto. Dirigenti e preposti devono essere consapevoli della inutilità di controlli troppo pesanti, incrociati, a sorpresa ecc. che tengono sotto pressione i lavoratori senza ottenere un reale miglioramento delle prestazioni.

*Possibili linee di intervento:*

- Le politiche di controllo vengono messe a punto con la consultazione degli operatori: gli operatori del call-center sono coinvolti nelle modalità con cui viene effettuato il monitoraggio, modalità che sono quindi chiare a tutti e condivise
- Si dà garanzia che il controllo è utilizzato solo a fini statistici e con l'obiettivo di un miglioramento della attività e non dovrà in



alcun caso penalizzare o discriminare i lavoratori: in particolare non dovrà configurarsi come un controllo a distanza dei lavoratori né come un sistema di comparazione delle performance di gestione (chi prende più chiamate o in minor tempo)

*Altre opzioni:*

- Il controllo non viene effettuato: viene sostituito dalla verifica del grado di soddisfazione dei clienti
- Il controllo è rivolta alla qualità delle telefonate piuttosto che agli aspetti quantitativi
- In ogni caso va previsto un ritorno di informazioni subito dopo le telefonate che sono state controllate

#### 6. Valutazione delle prestazioni

Valutazioni obbiettive, coerenti e ben condotte delle prestazioni sono certamente utili a creare un miglior clima di lavoro.

*Valutazioni efficaci di prestazioni sono:*

- Basate sui dati che sono stati elaborati e condivisi con gli operatori di call-center
- Documentate, coerenti, corrette, costruttive, relative sia alla quantità che alla qualità
- Condotte da persone addestrate all'utilizzo oggettivo, appropriato e corretto della valutazione e del suo feed-back

#### 7. Flessibilità

Purché sia assicurata la operatività di un numero sufficiente di personale in funzione del numero e del tipo di telefonate e della necessità di permettere adeguate pause, è necessario ridurre il più possibile la rigidità in merito a orari, pause, turni: ciò naturalmente con la condivisione dei lavoratori e delle loro rappresentanze con l'obiettivo di tenere in considerazione le loro diverse esigenze.

#### 8. Turni

Occorre che tra un turno di lavoro e l'altro ci sia un tempo adeguato per impedire un eccesso di affaticamento negli

operatori. Si ritiene attualmente che tra un turno e l'altro non devono passare meno di 12 ore. I turni devono essere assegnati in modo non coercitivo e in modo tale da assicurare che ogni impiegato abbia 2 giorni di pausa ogni settimana. Quando ci sono tanti turni brevi (es. 3-4 ore) occorre studiare bene l'organizzazione dei giorni di pausa attraverso una consultazione con gli operatori. Tutti i turni devono prevedere delle pause. Quelli superiori alle 5 ore, devono prevedere le pause pranzo.

*Per quanto riguarda la sequenza dei turni valgono i seguenti criteri :*

- Più rapida la rotazione (ciclo continuo es. mattino, pomeriggio, notte) più rapidamente si riesce a compensare con il riposo. Se il medesimo turno è protratto per parecchi giorni, vengono alterati i ritmi biologici e si ha un debito di sonno e affaticamento più lento da recuperare.
- Il senso della turnazione più fisiologico è quello orario (mattina, pomeriggio, notte) rispetto a quello antiorario (notte, pomeriggio, mattina).
- Più turni notturni consecutivi rendono difficoltoso un completo recupero di sonno: sono preferibili turni notturni con rotazione rapida seguiti dal giorno di riposo.

#### 9. Telefonate aggressive/moleste

Telefonate aggressive o moleste sono causa di stress. L'impatto dipende dalla gravità, dalla frequenza, dalla possibilità di un supporto all'operatore "vittima"

*Possibili linee di intervento:*

- Affrontare le cause di telefonate aggressive (es. lunghi tempi di attesa, informazioni scritte poco



- precise o sbagliate, mancanza di addestramento o supporto)
- Sviluppare procedure chiare in caso di telefonate aggressive
  - Prevedere un supporto dopo una telefonata aggressiva
  - Prevedere un periodo di pausa dopo una telefonata aggressiva
  - Monitorare le telefonate moleste assicurando gli operatori coinvolti sulla messa in atto di azioni di tutela da parte dei responsabili aziendali

### 10. Hot-desk

Condizione in cui gli operatori non hanno una postazione di lavoro esclusiva ma utilizzano la postazione disponibile. La non disponibilità di spazio personalizzato dove tenere materiale di lavoro o personale e possibili problemi ergonomici e di igiene possono essere fonte di stress. Per questo è una condizione che andrebbe limitata il più possibile. Quando ciò non è possibile occorre però un'organizzazione che dia all'operatore il tempo di "personalizzare" il più possibile la postazione di lavoro.

## II RUMORE

### **Rumore ambientale**

Diversamente dal contesto industriale, il rumore di fondo nel call-center ha una dominante componente *vocale*. L'accumularsi di una molteplicità di conversazioni contemporanee, se non controllato, è in grado di disturbare la necessaria concentrazione rendendo più difficoltoso l'ascolto in cuffia, e come tale è un sicuro fattore di stress.

Costringe poi ad alzare la voce contribuendo all'affaticamento vocale (in un evidente circolo vizioso) e/o ad alzare il volume delle cuffie causando affaticamento uditivo.

*Linee di intervento:*

- Garantire che il call-center sia costruito con materiali fonoassorbenti
- Garantire che macchine come fotocopiatrici, fax siano separate dall'ambiente di lavoro del call-center
- Provvedere a un'adeguata compartimentazione del rumore (pannelli divisorii, adeguata distanza fra operatori)
- Prevedere che riunioni o incontri si svolgano fuori dal call-center
- Dare preferenza a cuffie dotate di microfono del tipo a cancellazione del rumore, in grado di migliorare il segnale trasmesso e minimizzare il rumore di fondo anche nel ritorno locale in cuffia (parte del suono ascoltato dall'operatore è infatti costituito da quanto captato dal proprio microfono)
- Prevedere la possibilità, in base alla tipologia di chiamate gestite e all'ambiente circostante, di adoperare cuffie bilaterali (binaurali) a favore di un maggiore isolamento acustico.
- Addestramento a un corretto posizionamento dei microfoni

C'è una posizione ottimale del microfono davanti alla bocca dell'operatore per evitare un eccesso di impegno vocale per chi sta al telefono. Una posizione scorretta può costringere l'operatore ad alzare la voce per essere sentito dal cliente. Ciò determina un affaticamento vocale e un aumento del rumore di fondo. Ogni operatore del call-center deve essere addestrato sul corretto posizionamento del microfono.

### **Rumore in cuffia**

Non c'è in letteratura nessuno studio che dimostri un rischio specifico di danno uditivo sugli operatori che impiegano dispositivi di ricezione.

Ci sono peraltro numerose indagini che mettono in evidenza livelli di esposizione a rumore significativi, spesso superiori agli 80dB (A)

*Linee di intervento:*

- Procedere alla valutazione del rischio rumore

- Ridurre il più possibile il rumore di fondo separando le postazioni e aumentando l'assorbimento acustico delle pareti e del soffitto.
- Informare/formare gli operatori sul corretto uso dei dispositivi di ricezione: una regolazione troppo alta dell'amplificazione della voce dell'interlocutore determina una esposizione maggiore a rumore: d'altra parte anche i volumi d'ascolto eccessivamente bassi sono causa di stress provocato dallo sforzo per compensare un'insufficiente intellegibilità .
- Al fine di un controllo puntuale dell'esposizione a rumore è utile adottare sistemi in grado di misurare e controllare il livello individuale dell'esposizione sonora (indicativamente impostato su livelli intorno a 80 dB(A) e comunque non superando 85 dB(A))
- Preferire sistemi in grado di gestire la dose giornaliera, indicando all'utente anche il tempo per il quale può continuare ad utilizzare la cuffia in base al volume impostato: questo può essere utile nella assegnazione dei turni di lavoro, prevedendo che il lavoratore che abbia eventualmente superato la dose acustica consentita possa essere assegnato ad attività associate ad una minore esposizione.



### **Shock acustico**

Incidenti da shock acustico sono stati documentati fin dagli anni 70. Sono causati da un'abnorme stimolazione riflessa del sistema neurovegetativo. Il fenomeno è dovuto a un'improvvisa scarica rumorosa all'interno della cuffia che si associa a una condizione di ipereattività nervosa.

Il rischio è accresciuto se più incidenti occorrono in un

periodo di tempo breve. Va anche sottolineato che il rischio è ulteriormente accresciuto se l'operatore è già stressato.

A seconda della gravità delle conseguenze dello shock acustico si provvederà o ad assegnare una mansione diversa o a interrompere momentaneamente il lavoro

*Possibili linee di intervento:*

- Provvedere a che tutti gli operatori e il management siano addestrati a riconoscere i sintomi dello shock acustico e sappiano quali sono le cose da fare nel caso di un tale evento
- Provvedere a che in tutte le postazioni di lavoro sia possibile il controllo manuale del volume in ascolto (se non presente nell'apparato telefonico, che sia associato alla cuffia stessa)
- Utilizzare per la prevenzione dello shock acustico cuffie con dispositivi in grado di contrastare scariche o comunque suoni elevati



all'interno della cuffia. È auspicabile una scelta di cuffie capaci di assicurare un livello istantaneo non superiore a 115 dB(A)

- Sviluppare chiare procedure per gli incidenti da shock acustico comprendenti:
  - Segnalazione e registrazione di ogni incidente
  - Supporto all'operatore interessato (interruzione del lavoro o, se possibile, attività senza telefono)
  - Controllo delle cuffie prima di un ulteriore utilizzo

### III

#### IGIENE E PULIZIA

Nelle diverse indagini svolte nei call-center le cattive condizioni di igiene e pulizia sono state segnalate da una elevata percentuale di lavoratori.

I call-center impiegano molte persone che spesso ruotano su diversi turni finendo per condividere postazioni di lavoro e attrezzature: questo rende particolarmente rilevante il problema igienico.

Occorre una accurata e regolare pulizia che deve includere:

- ⇒ Postazioni di lavoro (telefono, scrivania, tastiera, sedia)
- ⇒ Eventuale moquette
- ⇒ Aree di riposo
- ⇒ Servizi igienici
- ⇒ Fotocopiatrici

Una particolare cura riguarda le cuffie: a causa del contatto con la parte esterna del condotto uditivo e con la bocca è possibile infatti che ci sia una trasmissione di infezioni tra gli operatori.

*E' necessario:*

- Dotare gli operatori di una cuffia individuale che non va utilizzata dagli altri impiegati
- In ogni caso pulire le cuffie (da entrambe le parti, orecchie e bocca) con mezzi di disinfezione adeguati e assicurare una dotazione personale di filtro copri-microfono ed i cuscinetti auricolari
- Sostituire frequentemente i filtri copri-microfono ed i cuscinetti auricolari.
- Addestrare gli operatori all'utilizzo della cuffia, con controllo della sua regolare pulizia



### IV

#### USO PROLUNGATO DELLA VOCE

La principale attività degli operatori di call-center è quella di parlare oltre che ascoltare. È chiaro che dover parlare eccessivamente rende possibile problemi di affaticamento vocale.

Data la variabilità degli ambienti è difficile dire quale sia l'entità dello sforzo vocale in grado di provocare danni. I call-center dove le telefonate (in-bound o out-bound) sono costanti sono un rischio per la voce maggiore di quelli dove le

telefonate sono meno frequenti e dove vengono svolti anche compiti amministrativi. Scritti lunghi o scritti senza pausa costituiscono un rischio maggiore rispetto agli scritti brevi che richiedono pause. Altro fattore di sollecitazione è il:

- Grado di ripetitività di quello che si dice e i livelli di stress (es. rispondere a clienti aggressivi)

*Possibili linee di intervento:*

- Prevedere regolari interruzioni nell'uso della voce ogni ora
- Definire un obiettivo ragionevole di telefonate



- per non determinare un utilizzo eccessivo della voce (gli obiettivi devono tenere conto delle pause)
- Prevedere un sistema telefonico che includa pause tra una telefonata e l'altra
- Gli scritti prestampati includono pause all'interno delle

telefonate

- Preregistrare un'introduzione con presentazione e altre informazioni più frequentemente richieste come orario di apertura, indirizzo di posta elettronica, numero di fax
- Il rumore di fondo deve essere tale da non rendere necessario alzare il livello della voce

- Controllare il volume delle cuffie in modo da evitare di dover alzare la voce
- Rendere facilmente possibile il bere acqua

## V IMPEGNO VISIVO

L'affaticamento visivo è uno dei principali rischi che viene associato al lavoro al computer e questo riguarda anche i lavoratori di call-center che normalmente utilizzano il computer in modo intensivo. I sintomi comprendono senso di tensione agli occhi, visione confusa, pesantezza agli occhi, cefalea.

*Possibili linee di intervento:*

- Adeguare luminosità e contrasto dello schermo
- Assicurarsi che lo schermo sia pulito e che non ci siano macchie
- Assicurarsi che lo schermo non abbia riflessi attraverso il controllo delle condizioni di luminosità ambientale
- Assicurarsi che i caratteri dello schermo siano adeguati
- La disposizione dello schermo dovrebbe permettere agli



operatori di guardare lontano o mettere a fuoco un oggetto distante: il rischio infatti si può ridurre attraverso esercizi dei muscoli che muovono gli occhi e questo è possibile allontanando di tanto in tanto lo sguardo dal

computer e guardando l'infinito o cercando di mettere a fuoco un oggetto il più lontano possibile

- Informare sulla necessità di mantenere la normale frequenza di ammiccamento (chi guarda il video tende a ridurla il che facilita la secchezza oculare)

## VI

### POSTURA, MOVIMENTI RIPETITIVI, SPAZI

I lavoratori di call-center possono essere esposti a rischi di disturbi dell'apparato muscolo scheletrico dovuti a una postura scorretta, statica, caratterizzata da movimenti ripetitivi.

Nelle indagini effettuate, disturbi del collo e della schiena sono presenti nei lavoratori di call-center con prevalenze assolutamente significative.

*Possibili linee di intervento*

- Utilizzare attrezzature e arredi completamente adattabili (sedie, scrivanie, monitor)
- Fornire poggiatesta se ciò è indicato per una sistemazione ergonomica
- Consultare gli operatori nella sistemazione della postazione di lavoro
- Provvedere ad addestramento e aggiornamenti su come sistemare correttamente arredi e attrezzature in funzione delle singole esigenze
- Permettere che ci sia il tempo, prima di iniziare il turno, per sistemare ogni postazione di lavoro in funzione delle singole necessità
- Allestire postazioni di lavoro in cui è possibile che gli operatori mentre parlano possono alternare la posizione seduta a quella eretta
- Quando possibile assegnare agli impiegati compiti diversi (es. amministrativi)
- Programmare pause regolari

Molto frequenti anche i disturbi della mano e del polso: secondo il NIOSH negli ultimi venti anni i problemi di dolore alle mani e al polso dovuti a danni da sollecitazioni ripetitive sono triplicati nei lavoratori che digitano sulla tastiera e parlano al telefono con i clienti.

*Per ridurre il rischio di danni da sollecitazioni ripetitive:*

- Ricorrere a uso di tastiere apposite che aiutano a mantenere una posizione dei polsi
- naturale
- Permettere frequenti e brevi interruzioni (per permettere ai lavoratori di alzarsi, stirarsi, aggiustarsi la posizione)
- Assegnare lavori che permettano di interrompere l'uso del telefono e della tastiera

Abbiamo visto come l'insufficienza degli spazi viene segnalata da un'alta percentuale di operatori come una fonte di disagio.

*Criteri per definire adeguati gli spazi di lavoro:*

- Giudizio dei lavoratori sulla possibilità di svolgere senza impedimenti il proprio lavoro
- Spazi di passaggio adeguati per uscire e muoversi agevolmente (minimo 80 cm in uffici

con meno di 25 persone, 130 cm in uffici con più di 25 persone

- Spazio vitale non inferiore a 7/8 mq per persona come da norme di buona tecnica (Norma UNI 10339)



**Hot-desk**

Interessa gli operatori che cambiano regolarmente postazione di lavoro, alcune volte ogni turno. Può causare problemi dovuti sia a questioni di igiene che a questioni posturali. In generale l'hot-desking andrebbe ridotto il più possibile.

*Norme di buona pratica:*



- Pulire e sanificare le postazioni di lavoro prima dell'utilizzo
- Concedere il tempo necessario per sistemare correttamente la postazione di lavoro
- Provvedere all'addestramento necessario per sistemare correttamente la postazioni di lavoro
- Provvedere a una assistenza nella sistemazione della postazione di lavoro quando venisse richiesta
- Tener conto nella definizione dei carichi di lavoro della necessità di procedere alla pulizia ed alla sistemazione delle postazioni di lavoro.

### **Sorveglianza sanitaria**

L'obbligo di sorveglianza sanitaria riguarda le situazioni in cui si realizza quanto previsto dall'art.51 del D.Lgs.626/94, "utilizzo di un'attrezzatura munita di videoterminali in modo sistematico o abituale, per venti ore settimanali". In tal caso i contenuti della sorveglianza sanitaria saranno quelli previsti dall'art.55 del D.Lgs.626/94. Non si ritengono utili altri accertamenti medico clinici. Naturalmente il Medico Competente dovrà effettuare "le visite mediche richieste dal lavoratore qualora tale richiesta sia correlata ai rischi professionali" (art.17 D.Lgs. 626/94) e procedere come da obblighi di legge nel caso si sospette malattie professionali" (ad es. malattie da movimenti ripetitivi delle mani, patologie croniche delle corde vocali). È il caso di sottolineare piuttosto il ruolo che l'art.17 attribuisce al Medico Competente, quello di collaborare col datore di lavoro "alla predisposizione dell'attuazione delle misure per la tutela della salute e dell'integrità psicofisica dei lavoratori". Il Medico Competente contribuisce per quanto attiene le sue competenze professionali alla valutazione dei rischi specifici (da postura, da rumore, da stress) e alla individuazione degli interventi preventivi necessari.

E' utile che a tal fine utilizzi un questionario sui disturbi soggettivi dei lavoratori che è strumento estremamente utile e sensibile, in grado di orientare sugli aspetti più critici da prendere in considerazione:: nell'allegato n.1 è riportato a titolo di esempio il questionario utilizzato nelle nostre indagini.

# CHECK LIST

*La check list riprende in modo analitico la sequenza dei potenziali fattori di rischio e delle possibili linee di intervento che sono stati precedentemente descritti: in questo senso è una guida che consente di prendere in considerazione tutti gli elementi che devono far parte della valutazione dei rischi e di mettere a fuoco gli interventi preventivi già attuati e quelli da attuare. Per gli obiettivi che ha è uno strumento di lavoro che viene usato congiuntamente dalle figure che fanno parte del sistema di prevenzione aziendale (datore di lavoro, RSPP, Medico Competente, RLS) e che richiede una consultazione approfondita di tutti i lavoratori. Sembra utile a tal fine affiancare alla check list un questionario estremamente sintetico in grado di raccogliere le valutazioni soggettive di una serie di indicatori particolarmente significativi (vedi allegato n.2).*

## **STRESS LAVORO CORRELATO**

### **A**

#### **FATTORI GENERALI DI STRESS**

- C'è una buona comunicazione tra operatori ai diversi livelli dell'organizzazione?
- Si dà la possibilità ai lavoratori di essere coinvolti nelle principali decisioni operative?
- I lavoratori hanno la possibilità di fare lavori di maggior responsabilità o più stimolanti se ne hanno desiderio?
- Viene limitato il più possibile l'obbligo di condurre la telefonata sulla base di schemi rigidi?

- Viene valorizzata la possibilità di risposte telefoniche “personalizzate” (quando ciò sia utile)?
- Gli operatori hanno una formazione sufficiente e adeguata per i problemi che devono affrontare?
- È previsto un regolare e frequente aggiornamento?
- gli operatori hanno chiaro cosa richiede il loro lavoro e quali prestazioni sono soggette a valutazione e controllo?
- Dopo un cambiamento gli operatori hanno chiari i nuovi ruoli e le nuove responsabilità?
- Gli operatori possono contare su supporto in tutte le situazioni di difficoltà?
- Gli operatori sono incoraggiati a parlare di conflitti tra richieste e possibilità reali?
- Gli operatori sono incoraggiati a discutere dello stress del lavoro e dei problemi di salute mentale?
- Gli operatori sono consultati sui possibili provvedimenti utili a ridurre il livello di stress?
- Gli operatori possono, se necessario, essere indirizzati a uno psicologo del lavoro per colloqui e valutazioni?

## **B**

### **OBIETTIVI – VALUTAZIONI**

- Sono stati fissati obiettivi realistici per gli operatori?
- Gli obiettivi sono stati fissati tenendo conto delle necessità di pause?
- Gli obiettivi sono determinati attraverso la consultazione dello staff?
- Gli obiettivi inizialmente stabiliti sono stati poi aumentati in modo consistente?

- Il numero di operatori presenti è sempre adeguato in funzione degli obiettivi assegnati?
- La valutazione delle prestazioni viene effettuata consultando gli operatori del call center?
- I metodi di valutazione sono documentati e verificabili?
- La valutazione delle prestazioni è equa, coerente, costruttiva?
- La valutazione delle prestazioni riguarda sia aspetti quantitativi che qualitativi?
- Le valutazioni delle prestazioni sono condotte da personale addestrato a un utilizzo obiettivo, appropriato e corretto dei sistemi di controllo?

## **C**

### **PAUSE**

- Il sistema telefonico include pause tra una telefonata e l'altra?
- Gli operatori hanno diritto a un cambio di attività o un interruzione regolare ogni ora?
- C'è un numero sufficiente di operatori in funzione del traffico di telefonate, e in particolare nei momenti di picco, così da poter permettere le pause?
- Operatori e manager sono informati dell'importanza del cambiamento di attività o delle pause per ridurre i rischi fisici e psicologici ?

## **D**

### **CONTROLLO DELLE TELEFONATE**

- Le modalità di controllo delle telefonate sono state definite con la consultazione degli operatori?
- Tutti i lavoratori che sono controllati con sistema elettronico sono consci di essere controllati e le tecniche di controllo sono state loro spiegate compiutamente e correttamente?
- Gli operatori hanno la possibilità di dare dei giudizi sul controllo, ad esempio sulla frequenza del controllo, e questi giudizi sono presi in considerazione?
- Il controllo delle telefonate è finalizzato essenzialmente all'addestramento e al miglioramento dell'attività?
- Il controllo è rivolto agli aspetti qualitativi oltre a quelli quantitativi?
- E previsto un ritorno di informazioni all'operatore subito dopo il controllo?
- Questo ritorno avviene nella salvaguardia della privacy degli operatori?

## **E**

### **FLESSIBILITA' TURNI**

- Le diverse turnazioni sono attribuite in modo equo e trasparente?
- Gli operatori sono consultati rispetto all'attribuzione di mansioni ed eventuali cambiamenti?
- Gli operatori hanno la possibilità di cambiare l'orario in caso di emergenza?
- Ci sono 12 ore di interruzione tra un turno e l'altro?

## **F**

### **TELEFONATE AGGRESSIVE**

- I turni prevedono che nell'ambito di sette giorni ci siano due giorni di fila di riposo in caso di full-time?
- C'è una pausa pranzo di almeno 30 minuti in un turno di 5 ore?

- Esistono procedure che definiscono le iniziative da intraprendere in caso di telefonate aggressive?
- Gli operatori conoscono le procedure da adottare quando un cliente al telefono si comporta in modo aggressivo?
- Sono state ricercate le ragioni di una eventuale elevata frequenza di telefonate aggressive?
- E previsto un periodo di interruzione del lavoro subito dopo una telefonata aggressiva?

## **G**

### **LAVORO NOTTURNO**

- Gli operatori conoscono i rischi potenziali associati al lavoro notturno?
- Sono stati sottoposti a una valutazione medica di idoneità al lavoro notturno?
- Di notte c'è un sistema di pronto soccorso?
- Di notte c'è la possibilità di accedere a locali di ristoro?

### **Rumore**

- Il rumore di fondo è stato misurato in diversi momenti della giornata?
- Il rumore in cuffia è costantemente monitorato e controllato per ogni individuale operatore?

- Il rumore di fondo è sufficientemente basso da non costringere ad alzare la voce durante le telefonate?
- Si è proceduto a una adeguata insonorizzazione con pannelli divisorii, ecc...?
- Sono stati utilizzati materiali fono assorbenti al fine di ridurre il rumore di fondo?
- Fotocopiatrici e fax sono tenuti separati dal call-center?
- Gli operatori sono stati istruiti sul corretto posizionamento del microfono?
- È stata valutata l'adozione di microfoni a cancellazione di rumore?
- Gli operatori sono addestrati a sistemare correttamente le cuffie?
- Gli operatori hanno la possibilità di scegliere tra cuffia mono e bilaterale?
- Gli operatori hanno la possibilità in autonomia di regolarsi il volume d'ascolto?
- Gli operatori sono stati istruiti a restituire il volume ad un basso livello alla fine di ogni chiamata?
- Gli incidenti da shock acustico vengono segnalati e registrati?
- È prevista una interruzione o un'attività che non comporta uso di telefono per gli operatori che hanno subito uno shock acustico?
- È prevista una disciplina di assegnazione di turni e attività in base alla dose acustica giornaliera individuale?
- Alle cuffie sono associate soluzioni per la soppressione di shock acustici?
- C'è una procedura chiara per sostituire le cuffie malfunzionanti o ripararle?

### Affaticamento vocale

- Gli operatori sono informati sui rischi di disturbi della voce?
- Sono previste regolari interruzioni dell'uso della voce?
- Gli obiettivi fissati tengono conto anche della necessità di evitare un utilizzo abnorme della voce?
- Il sistema telefonico prevede pause tra le telefonate?
- Se si usano tracce scritte sono separate in parti staccate in modo da permettere piccole pause quando si risponde ai clienti?
- È permesso agli operatori di avere a disposizione acqua o bevande presso la loro postazione?
- Quando sono raffreddati gli operatori sono assegnati a lavori che non richiedano di parlare al telefono?
- Ci sono procedure chiare con le quali gli operatori possono comunicare ai responsabili per la salute e sicurezza eventuali problemi di voce e successive guarigioni o ricadute?

### Affaticamento visivo

- Gli operatori possono modificare luminosità dello schermo e contrasto al fine di un miglior confort visivo?
- Lo schermo dei computer è privo di abbagliamenti e riflessi?
- Tutto il materiale di consultazione è sistemato in una posizione ben illuminata?
- I testi stampati sono in formato di facile lettura?
- Sono previsti regolari cambi di attività per prevenire l'affaticamento visivo?
- Gli operatori sono informati sull'utilità di guardare ogni tanto lontano o mettere a fuoco un oggetto distante?

- La dislocazione degli schermi permette ogni tanto agli operatori di guardare lontano o mettere a fuoco un oggetto distante?
- L'azienda fa effettuare test oculo visivi durante l'avviamento al lavoro e poi a intervalli regolari?
- Gli operatori conoscono i sintomi di affaticamento visivo e nel caso, possono richiedere un controllo medico?

### Igiene orale e delle cuffie

- Esiste ed è stato oggetto di informazione agli operatori un programma di pulizia di ambienti, arredi, materiali?
- Postazione di lavoro e aree immediatamente circostanti sono regolarmente pulite?
- Tutte le attrezzature (tastiera, telefono, scrivania) sono costantemente pulite?
- C'è qualcuno che provvede alla regolare pulizia delle cuffie e alla sostituzione dei cuscinetti auricolari e dei filtri copri-microfono?
- Tutti gli operatori sono informati sul potenziale rischio di infezioni causato dalle cuffie e dalla necessità della loro accurata pulizia?
- Gli operatori sono addestrati e hanno il tempo per verificare la pulizia di cuffie e microfoni all'inizio del turno?
- Gli operatori sono addestrati e hanno i materiali necessari per pulire eventualmente cuffie e microfoni?

### Microclima – qualità dell'aria – spazio

- Qualità dell'aria, velocità dell'aria, temperatura, umidità sono regolarmente controllati?
- Ci sono procedure chiare che permettono di segnalare condizioni ambientali non accettabili e prevedono che gli

- operatori vengano informati sulle azioni intraprese per rispondere a tali segnalazioni?
- Microclima e qualità dell'aria sono analizzate ed eventualmente migliorate a seguito della richiesta degli operatori?
- Gli operatori sono consultati in merito alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro?
- Ci sono procedure chiare per segnalare qualsiasi danno alla salute collegabile alle condizioni ambientali?
- Lo spazio a disposizione permette agevoli spostamenti fuori dalla postazione di lavoro?
- Il pavimento è libero da ingombri (cavi, ecc...) che possono causare intralcio e pericolo?

### Prevenzione dei disturbi muscolo-scheletrici

- E' stata fatta una valutazione ergonomica di tutte le postazioni di lavoro?
- Gli operatori di call-center sono informati sul fatto che una postura scorretta o statica può provocare disturbi muscolo scheletrici?
- Le tastiere sono tali da assicurare la sollecitazione minore per mano e polso?
- Quando necessario sono previsti poggia piedi?
- Arredi e attrezzature sono facilmente adattabili a seconda degli utilizzatori?
- Gli operatori hanno ricevuto uno specifico addestramento per imparare ad adattare arredi e attrezzature alle proprie esigenze e caratteristiche?
- I lavoratori ricevono all'inizio del lavoro e poi periodicamente un addestramento su tutti gli aspetti del lavoro al Vdt compresa la sistemazione individuale del posto di lavoro e sanno che questa sistemazione può aiutare a ridurre il rischio di disturbi muscolo scheletrici?

- Gli operatori hanno il tempo di apportare i necessari aggiustamenti alla postazione prima di iniziare il lavoro?
- È prevista una assistenza per sistemare la postazione di lavoro, se richiesto?
- C'è una chiara procedura per riferire di difetti di arredi o attrezzature e di inadeguatezza della postazione (es. spazio insufficiente che costringe a posture scorrette)?
- Esistono procedure che assicurano un rapido intervento correttivo dopo queste segnalazioni?
- Gli operatori possono alternare la posizione eretta a quella seduta mentre stanno conversando con i clienti e conoscono l'utilità di questa alternanza?
- Sono informati che lo stretching sulla postazione di lavoro e durante le pause può ridurre il rischio di disturbi muscolo scheletrici e sono incoraggiati in tal senso?
- Ci sono chiare procedure per riferire sintomi di disturbi muscolo scheletrici e tali segnalazioni sono prese rapidamente in considerazione?

**DISTURBI SOGGETTIVI**

- **Lo stress è uno stato in cui una persona si sente tesa, agitata, nervosa o ansiosa e non riesce a dormire di notte perché la sua mente è turbata. Attualmente avverte questo tipo di problema?**
  - per niente
  - solo un poco
  - fino ad un certo punto
  - molto
  - moltissimo
- **Negli ultimi tempi si sente stanco fin da quando si alza?**
  - mai
  - abbastanza raramente
  - talvolta
  - abbastanza spesso
  - continuamente
- **Le sembra che le altre persone la infastidiscano?**
  - mai
  - abbastanza raramente
  - talvolta
  - abbastanza spesso
  - continuamente
- **Si sente depresso?**
  - mai
  - abbastanza raramente
  - talvolta
  - abbastanza spesso
  - continuamente
- **E' nervoso?**
  - mai
  - abbastanza raramente
  - talvolta
  - abbastanza spesso
  - continuamente
- **Sul lavoro ha difficoltà a raccogliere i pensieri o a concentrarsi?**
  - mai
  - abbastanza raramente
  - talvolta
  - abbastanza spesso
  - continuamente
- **Soffre di mal di testa?**
  - praticamente quasi mai
  - abbastanza raramente
  - ogni tanto
  - abbastanza spesso
  - continuamente

➤ **Tachicardia (cuore che batte veloce), palpitazioni (cuore in gola), aritmie (tuffo al cuore) sono disturbi che avverte:**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto
- abbastanza spesso
- molto spesso

➤ **Per lei addormentarsi è:**

- molto facile
- abbastanza facile
- né facile né difficile
- abbastanza difficile
- molto difficile

➤ **Dorme bene?**

- solitamente non mi sveglio durante la notte
- mi sveglio una volta per notte
- mi sveglio due o tre volte per notte
- mi sveglio tre o quattro volte per notte
- dormo in modo discontinuo

➤ **Ha disturbi dell'udito (fischi, ronzii, calo di udito)?:**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto
- abbastanza spesso
- molto spesso

➤ **Ha disturbi della voce (voce rauca, calo della voce)?**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto
- abbastanza spesso
- molto spesso

➤ **Ha bruciore agli occhi, secchezza, fastidio alla luce, pesantezza, visione difficoltosa?**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto
- abbastanza spesso
- molto spesso

➤ **Ha dolore alla schiena?**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto
- abbastanza spesso
- molto spesso

➤ **Ha dolore/rigidità al collo?**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto

- abbastanza spesso
- molto spesso

➤ **Ha dolore a spalla o gomito o polso?**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto
- abbastanza spesso
- molto spesso

➤ **Ha mal di stomaco, o bruciori, acidità, pesantezza?**

- praticamente quasi mai
- abbastanza raramente
- ogni tanto
- abbastanza spesso
- molto spesso

**GRIGLIA DI VALUTAZIONE**

**1. AREA DI LAVORO**  
\_\_\_\_\_

**2. SESSO**  
#1 M          #1 F

**3. ETÀ**  
\_\_\_\_\_

**4. TIPO DI CONTRATTO DI LAVORO**  
#1 tempo indeterminato full time  
#2 tempo indeterminato part-time  
#3 tempo determinato full time  
#4 tempo determinato part-time  
#5 collaborazione occasionale  
#6 collaborazione a progetto  
#7 in missione  
#8 \_\_\_\_\_

**5. LAVORA SU TURNI?**  
#1 No  
#2 Sì, solo diurni  
#3 Sì, solo notturni  
#4 Sì, sia diurni che notturni

**6. QUAL È LA SUA MANSIONE**  
#1 Supervisore  
#2 Solo call center  
#3 call center e back-office  
#4 \_\_\_\_\_

**7. DA QUANTI ANNI SVOLGE QUESTA ATTIVITÀ**  
\_\_\_\_\_

**8. COME GIUDICA I SUOI RITMI DI LAVORO** (assegni un voto da 1=inadeguati a 7=adeguati)  
\_\_\_\_\_

**9. E LE PAUSE?**  
\_\_\_\_\_

**10. COME VALUTA IL SUO LAVORO?**  
#1 vario ma molto ripetitivo  
#2 vario e poco ripetitivo  
#3 monotono e molto ripetitivo  
#4 monotono e poco ripetitivo

**11. ASSEGNI ORA UN VOTO DA 1 A 7 PER INDICARE LA SUA SODDISFAZIONE**

**RISPETTO A:**  
. luce dell'ambiente \_\_\_\_\_ 1  
. rumorosità \_\_\_\_\_ 2  
. climatizzazione \_\_\_\_\_ 3  
. cuffie \_\_\_\_\_ 4  
. pulizia \_\_\_\_\_ 5  
. postazione di lavoro \_\_\_\_\_ 6  
(schermo, scrivania, sedia)



## **BIBLIOGRAFIA**

- 1) *“Stress in the call-center: A report on the worklife of call-center representatives in the Utility Industry”*; University of Massachusetts Amherst, Labor Relations and Research Center: Submitted to Utilità Workers Union of America - August 29, 2002.
- 2) *“Sickness Absence Management in call-centres”* Call-center Association – England – novembre 2003.
- 3) *“Forme di disagio psicologico a genesi occupazionale: esperienza presso il call-center di un’azienda di rilevanza nazionale”* Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia – 2003.
- 4) *“Psychosocial risk factor in call-center: an evaluation of work design and well-being”* - Sheffield University – Health and Safety Laboratory – 2003.
- 5) *“Good practice guide for occupational health and safety in call-centres”* Australian Services Union-Victorian Private Sector Branch – 2002.
- 6) *“Rumore in cuffia: valutazione del rischio a cui sono esposti I lavoratori che impiegano dispositivi di ricezione”* Peretti A. e altri - Atti del Convegno Nazionale “dB(A) 2002 – Rumore, vibrazioni, microclima, illuminazione, onde elettromagnetiche: valutazione, prevenzione e bonifica negli ambienti di lavoro”. Modena 25-27 settembre 2002, 583-605.