



**Contactcenter
supervisor
Beroepscompetentieprofiel
definitief**

Versie: 1 juni 2008
Copyright OOCC: All rights reserved

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Algemene informatie over het beroep	4
1.1 Colofon	4
1.2 Beschrijving van het beroep	4
1.3 Typering Beroepengroep	6
1.4 Loopbaanperspectief	7
1.5 Trends en innovaties	8
2. Overzicht van kerntaken en werkprocessen in het beroep	10
3. Beschrijving van de kerntaken	11
3.1 Kerntaak 1 Voert het beleid binnen het contactcenter uit	11
3.2 Kerntaak 2 Geeft leiding aan (de productie van) projecten	12
3.3 Kerntaak 3 Geeft dagelijks leiding aan teamleiders	13
3.4 Kerntaak 4 Voert het personeelsbeleid uit	14
4. Totaal overzicht proces-competentie-matrices	15
4.1 Proces-competentie-matrix Voert het beleid binnen het contactcenter uit	16
4.2 Proces-competentie-matrix Geeft leiding aan (de productie van) projecten	17
4.3 Proces-competentie-matrix Geeft dagelijks leiding aan teamleiders	18
4.4 Proces-competentie-matrix Voert het personeelsbeleid uit	19
5. Resultaatbeschrijvingen van de werkprocessen	20
5.1 Kerntaak 1 Voert het beleid binnen het contactcenter uit	21
5.2 Kerntaak 2 Geeft leiding aan (de productie van) projecten	22
5.3 Kerntaak 3 Geeft dagelijks leiding aan teamleiders	23
5.4 Kerntaak 4 Voert het personeelsbeleid uit	24

Er bestaat in het Nederlands een dilemma als het gaat over het gebruik van woorden die als mannelijk en vrouwelijk geïnterpreteerd kunnen worden. We zouden consequent kunnen werken met 'hij/zij' en 'zijn/haar', maar dat geeft een gedwongenheid die wij stilistisch niet verantwoord vinden. De personen die in dit stuk de handelingen verrichten of beschreven worden, kunnen in onze optiek net zo goed mannen zijn als vrouwen.

Inleiding

Voor u ligt het beroepscompetentieprofiel Contactcenter supervisor.

Voor de contactcenterbranche is dit het derde beroepscompetentieprofiel (BCP) na:

- BCP Contactcenter medewerker en;
- BCP Contactcenter teamleider.

Dit dossier is door leden van het Comité van Deskundigen in opdracht van het bestuur van de Stichting Opleidings- & Ontwikkelingsfonds Call Centers ontwikkeld.

Bij de ontwikkeling zijn de volgende organisaties/personen betrokken geweest:

Personen	Organisaties
Harold de Bock (voorzitter)	MarketResponse
Jacqueline Beck	Centraal Beheer Achmea
Remke van Toor	Cito groep/Tbin
Wim Mulder	ECABO
Wim de Ruijter	Bestuur OOC
Hanny Philipse	Philipse Business School
Katja de Boer	SBK Advies & Training
Hanny de Graaff	T-Mobile Nederland
Karin Leijten	Topscore B.V.
Petra Mol	TeleTrain
Mathilde Kuiper	UWV
Antoinette Emmerik	ISS Contact Centers
Ariane Rutgers	OOC secretariaat

Het dossier beschrijft op hoofdlijnen de beroepseisen. Deze eisen geven samen weer wat een medewerker als vakvolwassen beroepsbeoefenaar moet kunnen op het moment dat hij al drie tot vijf jaar werkzaam is als Contactcenter supervisor. Deze beroepseisen zijn vastgesteld door:

- de contactcenterbranche, vertegenwoordigd in de Stichting Opleidings- & Ontwikkelingsfonds Call Centers

Versieheer

Versie(s)	opleverdatum	Reden versie
versie 1	1 november 2007	Versie n.a.v. brainstorm op 13 september 2007
versie 2	5 november 2007	Versie n.a.v. OOC/CvD op 2 november 2007
versie 3	7 december 2007	Versie t.b.v. bespreking op 11 december 2007
versie 4	20 december 2007	Versie n.a.v. bespreking 11 december 2007
		Definitieve versie ter goedkeuring aan bestuur OOC

1. Algemene informatie over het beroep

In dit hoofdstuk wordt het beroep nader omschreven.

1.1 Colofon

Onder regie van	Stichting Opleidings- & Ontwikkelingsfonds Call Centers
Ontwikkeld door	Comité van Deskundigen
Verantwoording	Vastgesteld door: Stichting Opleidings- & Ontwikkelingsfonds Call Centers Op: 20 februari 2008 Te: Woerden

1.2 Beschrijving van het beroep

Beroepscontext	<p>De contactcenter supervisor is binnen een contactcenter een operationeel leidinggevende op middle management niveau. De supervisor is de spil in het web van een contactcenter (de spil tussen het strategisch, tactisch en operationeel niveau) en verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding aan het contactcenter. De supervisor is verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van toegewezen projecten. Deze projecten worden uitgevoerd door diverse teams. De teams worden aangestuurd door een teamleider. De supervisor organiseert en bewaakt het traject, hanteert hierbij de overeengekomen afspraken omtrent projectdoelstellingen en zorgt dat alle activiteiten in het contactcenter in goede banen worden geleid. De supervisor is voortdurend bezig met het bewaken en optimaliseren van de kwaliteit van de werkzaamheden in het contactcenter.</p> <p>De supervisor bezit de competenties die nodig zijn om een team van contactcenter teamleiders en (indirect) medewerkers aan te sturen, te begeleiden, te coachen en te beoordelen. De supervisor rapporteert rechtstreeks aan de contactcenter manager.</p>
Typerende beroepshouding	<p>De contactcenter supervisor moet:</p> <ul style="list-style-type: none">- op een prettige wijze met mensen van verschillend niveau kunnen communiceren- moet teamleiders kunnen motiveren en coachen- leiding kunnen geven- het overzicht over werkzaamheden kunnen bewaren- integer, resultaatgericht en kritisch zijn- besluitvaardig kunnen zijn- doortastend kunnen optreden- een servicegerichte instelling hebben- goed met de af en toe tegengestelde belangen van medewerkers en management kunnen omgaan
Rol en Verantwoordelijkheden	<p>De contactcenter supervisor geeft leiding aan meerdere teams en richt zich daarbij op de kwalitatieve en</p>

	<p>kwantitatieve doelstellingen. De supervisor informeert, instrueert, stimuleert, motiveert, coacht, begeleidt en beoordeelt de teams; hij is verantwoordelijk voor de vorming van evenwichtige teams, waarin professioneel gewerkt wordt, in een plezierige sfeer. De supervisor is verantwoordelijk voor de implementatie, uitvoering en evaluatie van projecten en voert het hiervoor benodigde overleg met opdrachtgevers en ondersteunde afdelingen.</p> <p>De supervisor overlegt met en rapporteert aan zijn direct leidinggevende (de contactcenter manager).</p>
Complexiteit	Voor het uitvoeren van het werk zijn specialistische kennis en vaardigheden nodig op het gebied van leiding geven aan meerdere teams tegelijkertijd, het fungeren als schakel tussen het (afdelings)management en de teams, het uitvoeren van het afdelingsbeleid binnen het contactcenter, het implementeren en coördineren van (nieuwe) projecten, het uitvoeren van het personeelsbeleid, zoals het houden van voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken.
Wettelijke beroepsvereisten	<input checked="" type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja
Branchevereisten	<input checked="" type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja
Nederlands en (Moderne) Vreemde Talen	Een goede beheersing in woord en geschrift van de Nederlandse taal en bij voorkeur één (moderne) vreemde taal, is voor de contactcenter supervisor onontbeerlijk.

1.3 Typering Beroepengroep

Branche

De beroepengroep bestaat uit twee partijen, namelijk facilitaire en inhouse contactcenters.

Een facilitair contactcenter is een bedrijf dat als hoofdactiviteit (telefonisch en schriftelijk) klantcontacten verzorgt voor andere bedrijven of organisaties. Een inhouse contactcenter is een afdeling van een organisatie die als taak heeft de klantcontacten van de (eigen) organisatie (telefonisch en schriftelijk) te verzorgen.

Bij contactcenters vinden zowel inbound als outbound gesprekken/contacten plaats. Bij inbound contact neemt 'de klant' het initiatief tot het contact. Bij outbound contact komt het initiatief van het contactcenter.

Bij inbound gesprekken/contacten benadert de klant/afnemer het contactcenter bijvoorbeeld (telefonisch/per e-mail/online) voor informatie, advies, een bestelling, boeking, klacht, helpdeskdienst e.d. Bij outbound gesprekken/contacten benadert het contactcenter (potentiële) klanten over bijvoorbeeld leveringsdata of voor het maken van bezoeksafspraken of, op basis van databases, om bijvoorbeeld een product of dienst aan te bieden in het kader van ideële/commerciële verkoop of (leden)werving.

Context

De structuur binnen de contactcenterbranche ziet er als volgt uit:¹

Organisatieonderdeel												leiding gevende
contactcenter												CC manager
afdeling frontoffice			afdeling backoffice			afdeling B2B			afdeling B2C			CC supervisor per afdeling
team 1	team 2	team x	team 1	team 2	team x	team 1	team 2	team x	team 1	team 2	team x	CC teamleider per team

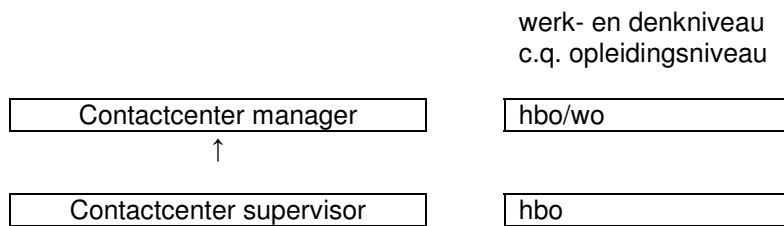
¹ Naamgevingen in de structuur zijn voorbeeldmatig bedoeld.

1.4 Loopbaanperspectief

De contactcenter supervisor kan doorgroeien naar de functie van contactcenter manager. Dit beroep op hbo werk- en eindniveau is een verticale doorgroeimogelijkheid.

Buiten een contactcenter liggen ook veel mogelijkheden voor de supervisor (horizontale doorgroeimogelijkheid). De ervaring van een supervisor op het gebied van dagelijkse leidinggeven aan (onderdelen binnen) een contactcenter en het motiveren, coachen en begeleiden van medewerkers is gewild in andere (commerciële) functies.

Loopbaanperspectief Contactcenter supervisor:



Gediplomeerde Contactcenter supervisors die verder willen studeren kunnen voor de masteropleiding Contact center management kiezen.

1.5 Trends en innovaties

Hieronder worden enkele, voor het in dit beroepscompetentieprofiel beschreven beroep relevante ontwikkelingen beschreven. Het gaat hierbij om ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, ontwikkelingen in wetgeving en overheidsregulering en ontwikkelingen in de beroepsuitoefening zelf (b.v. technologische veranderingen of marktontwikkelingen in de sector).

Arbeidsmarkt	<p><i>Ontwikkelingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Binnen de contactcenterbranche bestaan er facilitaire en inhouse contactcenters. Er doet zich een ontwikkeling voor die men in- of outsourcing noemt, ofwel het (gedeeltelijk) uitbesteden van klantcontacten door inhouse contactcenters aan facilitaire contactcenters. - Organisaties zetten contactcenters veel vaker in voor uitbreiding naar outbound-klantcontacten. Dit vraagt een andere (lees: actievere) houding van de contactcenter teamleider en zijn team medewerkers. - Organisaties richten zich steeds meer op het behoud van klanten/potentiële doelgroepen en zetten het contactcenter als (extra) communicatiemiddel daarvoor in. - Klantcontacten zullen, mede dankzij de vele technologische ontwikkelingen, zowel telefonisch, als via e-mail en internet in omvang blijven groeien. De contactcenters en hun medewerkers moeten kwalitatief hoogstaande dienstverlening (blijven) realiseren, want contactcenters vormen in potentie hét kloppende hart en het visitekaartje van alle klantgerichte organisaties. - Telemarketingactiviteiten (het koud outbound bellen) staan onder druk; worden door regels steeds meer aan banden gelegd. - Het bouwen van een kenniscentrum in kader van integrale processturing. Medewerkers in het contactcenter moeten een goede gebruiker kunnen zijn van de vele aanwezige databases. - Het steeds verder ineenschuiven van de back en frontoffice. <p><i>Aantal contactcenters²</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Aantal inhouse contactcenters</td> <td style="text-align: right;">1500</td> </tr> <tr> <td>Aantal facilitaire contactcenters</td> <td style="text-align: right;">200</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td style="text-align: right;">1700</td> </tr> </table> <p>(Bron: Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek, 2007)</p> <p><i>Arbeidsmarkt voor de Contactcenter supervisor³</i></p>	Aantal inhouse contactcenters	1500	Aantal facilitaire contactcenters	200	Totaal	1700
Aantal inhouse contactcenters	1500						
Aantal facilitaire contactcenters	200						
Totaal	1700						

² Het exacte aantal contactcenters kan tot op heden alleen maar worden geschat. Dit heeft niet alleen te maken met het ontbreken van een algemeen geaccepteerde definitie van het begrip callcenter of contactcenter. Ook het feit dat inhouse contactcenters geen aparte entiteiten zijn, maar onderdeel van een grote organisatie uitmaken, maakt ze moeilijk te traceren.

	<p>Een prototypische inhouse contactcenter beschikt over ca. 110 contactcenter medewerkers en 7 supervisors (gemiddelde verhouding 15:1), heeft een jaarlijks instroompercentage aan contactcenter medewerkers van 16% en uitstroompercentage van 9%.</p> <p>Een prototypische facilitair contactcenter beschikt over ca. 360 contactcenter medewerkers en 16 supervisors, heeft een jaarlijks instroompercentage aan contactcenter medewerkers van 38% en uitstroompercentage van 25%.</p> <p>(Bron: Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek, 2007)</p>
Wetgeving en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> - CAO Callcentermedewerkers Facilitaire Callcenters - Wet Bescherming Persoonsgegevens - Ongevraagde Communicatie (onder auspiciën van DDMA) - Branchecodes zoals die van de Code Telemarketing, Stichting Reclame Code en Infofilter - Colportagewet - Wet Poortwachter - Arbeidstijdenwet - Arbowetgeving.
Ontwikkelingen in de beroepsuitoefening	<ul style="list-style-type: none"> - Technologische toepassingen binnen contactcenters zijn voortdurend aan wijzigingen en vernieuwingen onderhevig en worden complexer. - Multichanneling (o.a. telefoon, email, chat, co-browsing, internet(mogelijkheden)) - Inbound opvang laten leiden naar salespropositie - monoproduct versus multiproduct - scriptgebonden versus vrij van script - veeleisendere taken blijven over in het contactcenter (naast de selfservice tools voor de klant), zoals <ul style="list-style-type: none"> - echt probleem/klacht oplossing waarbij veel tact e.d. vereist is - complexe producten en diensten met tal van varianten die worden ingezet afhankelijk van de klantsituatie - bedienen van verschillende doelgroepen tegelijkertijd - verwachtingspatroon van klant ten aanzien van dienstverlening (via bijvoorbeeld het contactcenter) wordt steeds hoger. - Het combineren van service & sales in elk inbound gesprek.

³ Het betreft hier de minimale cijfers, omdat afdelingen zoals helpdesks en service in organisaties formeel niet als contactcenters worden gezien, en niet meegenomen zijn in het onderzoek, terwijl de werkzaamheden op deze afdelingen identiek zijn aan die van een contactcenter.

2. Overzicht van kerntaken en werkprocessen in het beroep

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de kerntaken en werkprocessen kenmerkend voor het beroep.

Onder een *kerntaak* wordt verstaan een geheel van inhoudelijk met elkaar samenhangende werkprocessen, kenmerkend voor de beroepsuitoefening. Het betreft een substantieel deel van de beroepsuitoefening naar omvang, tijdsbeslag, frequentie en/of belang.

Onder een *werkproces* wordt verstaan een afgebakend geheel van beroepsactiviteiten binnen een kerntaak. Het werkproces kent een begin en een eind, heeft een resultaat en wordt kenmerkend herkend in de beroepspraktijk.

Contactcenter teamleider	
Kerntaak	Werkproces
Kerntaak 1 Voert het beleid binnen het contactcenter uit	
	1.1 Coördineert de informatiestromen vanuit en naar de teamleiders
	1.2 Stelt kwantitatieve en kwalitatieve rapportages inzake de efficiency en de effectiviteit op
	1.3 Adviseert de afdelingsmanager m.b.t. het planningsproces en mogelijkheden ter verbetering
Kerntaak 2 Geeft leiding aan (de productie van) projecten	
	2.1 Onderhoudt actief contact met opdrachtgevers
	2.2 Coördineert de uitvoering van projecten
	2.3 Bewaakt de voortgang van projecten
Kerntaak 3 Geeft dagelijks leiding aan teamleiders	
	3.1 Draagt zorg voor de bezetting in het contactcenter
	3.2 Ondersteunt de teamleiders bij het behalen van beleids- en /of projectdoelstellingen
	3.3 Stuurt teamleiders aan, begeleidt en coacht ze
	3.4 Houdt toezicht op naleving van regels, hygiëne en werkplekdiscipline
Kerntaak 4 Voert het personeelsbeleid uit	
	4.1 Voert ziekteverzuimbeleid en arbo-beleid door
	4.2 Voert in-, door- en uitstroombeleid door
	4.3 Houdt voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken met teamleiders

3. Beschrijving van de kerntaken

In dit hoofdstuk zijn de verschillende kerntaken in dit beroepscompetentieprofiel beschreven.

3.1 Kerntaak 1 Voert het beleid binnen het contactcenter uit

Kerntaak 1 Voert het beleid binnen het contactcenter uit	Werkprocessen bij kerntaak 1
<p>De contactcenter supervisor vertaalt de contactcenter-strategie naar de uitvoering. Hij voert veranderingen ten aanzien van het beleid door en managet deze richting de teamleiders. Zo informeert hij (in werkoverleggen) teamleiders over de nieuwe of gewijzigde contactcenter-doelstellingen, licht hij uit te voeren beleid toe, beantwoordt vragen ten aanzien van het beleid en creëert draagvlak ten aanzien van beleidsbeslissingen.</p> <p>De supervisor houdt regelmatig werkoverleggen waarin hij zich door de teamleiders laat informeren over de efficiency en de effectiviteit op de werkvloer.</p> <p>De contactcenter supervisor meet en evalueert de performance van de teams die hij indirect aanstuurt. Hij analyseert dag- en wekrapportages, hij meet de mate waarin de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen in een (vastgestelde) periode zijn bereikt, analyseert de efficiency en de effectiviteit qua ontwikkeling in de tijd, signaleert knelpunten ten aanzien van proces en/of product, legt verbanden met resultaten uit voorgaande periode(s), interpreteert de verkregen resultaten en trekt conclusies. Hij verwerkt de informatie in rapportages.</p> <p>De contactcenter supervisor rapporteert de managementinformatie op basis van de rapportages aan de contactcenter manager en geeft voortdurend (on)gevraagd advies aan het management door bijvoorbeeld verbetervoorstellen te doen inzake de efficiency en de effectiviteit op de werkvloer.</p>	<p>1.1 Coördineert de informatiestromen vanuit en naar de teamleiders</p> <p>1.2 Stelt kwantitatieve en kwalitatieve rapportages inzake de efficiency en de effectiviteit op</p> <p>1.3 Adviseert de contactcenter manager m.b.t. het planningsproces en mogelijkheden ter verbetering</p>

3.2 Kerntaak 2 Geeft leiding aan (de productie van) projecten

Kerntaak 2 Geeft leiding aan (de productie van) projecten	Werkprocessen bij kerntaak 2
<p>De contactcenter supervisor voert briefing-, evaluatie- en/of eindgesprekken met (interne) opdrachtgevers inzake uit te voeren/uitgevoerde projecten. Hij houdt de (interne) opdrachtgever op de hoogte van de uitvoering van het project, hij signaleert onvolkomenheden in de door de opdrachtgever gewenste performance en geeft advies over te nemen maatregelen.</p> <p>De contactcenter supervisor manageert de toegewezen capaciteit in projecten en neemt maatregelen om de productie te borgen. De supervisor draagt zorg voor informatie en instructie aan teamleiders over het project, zorgt ervoor dat teamleiders de beschikking krijgen over projectgerelateerde informatie en beantwoordt projectgerelateerde vragen. Hij signaleert onvolkomenheden in te houden/gehouden briefings en onderneemt actie. Zo schakelt hij interne trainers in voor verdieping van vastgestelde kwantitatieve en kwalitatieve doelen of communiceert gebreken in informatie zoals in kennismanagementsystemen naar de verantwoordelijke collega's/afdelingen/opdrachtgevers.</p> <p>De contactcenter supervisor bewaakt de kwantitatieve en kwalitatieve uitvoering, de voortgang van en de targets binnen projecten. Hij bewaakt onder- en overbezetting op projecten en stuurt bij daar waar nodig. Hij signaleert onvolkomenheden in de projectuitvoering en onderneemt actie om de overeengekomen performance te halen.</p> <p>Toelichting: De supervisor kan zowel in een facilitair als in een inhouse contactcenter de rol van projectleider hebben. In een facilitair contactcenter gaat het vaak om duidelijk afgebakende (al dan niet ingekochte) projecten. De interne opdrachtgever c.q. projecteigenaar is dan bijvoorbeeld de accountmanager. In deze situatie is de supervisor een 'verlengstuk' van de accountmanager en heeft in die rol desgewenst contact met de externe opdrachtgever. In een inhouse contactcenter gaat het vaak om projecten met een continue c.q. doorlopend karakter, zoals bijvoorbeeld een 'project' klanttevredenheid of efficiencyvergroting.</p>	<p>2.1 Onderhoudt actief contact met (interne) opdrachtgevers</p> <p>2.2 Coördineert de uitvoering van projecten</p> <p>2.3 Bewaakt de voortgang van projecten</p>

3.3 Kerntaak 3 Geeft dagelijks leiding aan teamleiders

Kerntaak 3 Geeft dagelijks leiding aan teamleiders	Werkprocessen bij kerntaak 3
<p>De contactcenter supervisor creëert een adequate en effectieve bezetting op de werkvloer. Hij signaleert benodigde inzet van resources, onvolkomenheden in de bezetting en communiceert dat naar de verantwoordelijke collega's/afdelingen. Hij stelt samen met de teamleiders de teams samen o.a. op basis van de skillratings van medewerkers.</p> <p>De contactcenter supervisor is faciliterend naar de teamleiders, hij signaleert knelpunten m.b.t. processen en procedures en neemt actie. Hij checkt de planning versus realisatie op interne performance indicatoren (KPI's) ten aanzien van service (hoe snel), kwaliteit (hoe goed), efficiëntie (hoe efficiënt) en de effectiviteit (hoe effectiviteit). Hij bewaakt de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen en bewaakt de traffic over de teams. De supervisor fungeert als vraagbaak voor teamleiders.</p> <p>De contactcenter supervisor houdt regelmatig werkoverleggen en bila's/individuele gesprekken met teamleiders waarin hij de te verwachten traffic bespreekt, hij de benodigde/randvoorwaardelijke sturingsinformatie conform de rapportage-format(s) aanlevert, hij teamleiders op de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen/targets (binnen projecten) wijst en de op televeren/opgeleverde rapportages bespreekt. De supervisor fungeert als eerste aanspreekpunt voor teamleiders.</p> <p>De contactcenter supervisor houdt binnen op de werkvloer toezicht op het naleven van de huisregels, het naleven van de regels ten aanzien van de hygiëne en de werkplekdiscipline door de teams. Zo draagt hij zorg voor de controle van de werkruimte(s) op onveilige situaties, let op de (fysieke) houding van medewerkers, controleert of de werkplekken zijn opgeruimd e.d. Bij onvolkomenheden in de naleving spreekt hij de teamleiders daarop aan.</p>	<p>3.1 Draagt zorg voor de bezetting in het contactcenter</p> <p>3.2 Ondersteunt de teamleiders bij het behalen van beleids- en /of projectdoelstellingen</p> <p>3.3 Stuurt teamleiders aan, begeleidt en coacht ze</p> <p>3.4 Houdt toezicht op naleving van (huis)regels, hygiëne en werkplekdiscipline</p>

3.4 Kerntaak 4 Voert het personeelsbeleid uit

Kerntaak 4 Voert het personeelsbeleid uit	Werkprocessen bij kerntaak 4
<p>De contactcenter supervisor voert het ziekteverzuimbeleid uit. Zo besteedt hij voldoende aandacht aan (zieke) teamleiders om het ziekteverzuim te verkorten/verlagen. Hij draagt zorg voor de arbeidsomstandigheden en de werkverhoudingen. Hij besteedt bovendien voldoende aandacht aan privé-problemen en adviseert de verantwoordelijke collega's/afdelingen (on)gevraagd over ziek- en herstelmeldingsprotocollen.</p> <p>De supervisor voert het arbo-beleid uit. Zo houdt hij toezicht op de ergonomie op de werkplek, geeft hij voorlichting over risico's in het werk en verantwoordelijkheden van de medewerkers inzake arbo. Hij maakt daarbij gebruik van voorhandenzijnde P&O-instrumentarium, zoals checklists. Hij bespreekt in werkoverleggen met teamleiders regelmatig arboknelpunten en -oplossingen en over bedrijfsgebonden oorzaken van ziekteverzuim.</p> <p>De contactcenter supervisor werft (nieuwe) teamleiders, signaleert benodigde uitbreiding van teamleiders, adviseert de verantwoordelijke collega's/afdelingen bij het opstellen van functieprofielen en ondersteunt bij sollicitatiegesprekken. Hij bepaalt eventuele contractverlengingen van teamleiders en communiceert dit naar de verantwoordelijke collega's/afdelingen. Hij voert exitgesprekken.</p> <p>De contactcenter supervisor houdt voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hij draagt teamleiders voor salarisverhoging e.d. voor. Hij signaleert en bespreekt persoonlijke ontwikkeling- en/op scholingsbehoefte. Hij vraagt advies bij de verantwoordelijke collega's/afdelingen (zoals P&O) inzake juridische aspecten.</p> <p>Toelichting: De daadwerkelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van personeelsbeleid ligt bij de afdeling P&O. De supervisor ondersteunt deze afdeling daar waar mogelijk c.q. nodig.</p>	<p>4.1 Voert ziekteverzuimbeleid en arbo-beleid door</p> <p>4.2 Voert in-, door- en uitstroombesleid door</p> <p>4.3 Houdt voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken met teamleiders</p>

4. Totaal overzicht proces-competentie-matrices

In de proces-competentie-matrix wordt per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze kerntaak. Dit is zichtbaar door middel van een kruisje in de matrix.

4.1 Proces-competentie-matrix Voert het beleid binnen het contactcenter uit

Voert het beleid contactcenter uit	Competenties																						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
	Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omgang met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	tonen
lineert de vatiestromen vanuit ar de teamleiders					x			x	x								x				x		
kwantitatieve en atieve rapportages de efficiency en ectiviteit op										x			x										
leert de ngsmanager m.b.t. anningsproces en lijkheden ter tering			x						x		x												

4.2 Proces-competentie-matrix Geeft leiding aan (de productie van) projecten

Geeft leiding aan (de productie van) projecten		Competenties																						
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omggaan met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	tonen
	houdt actief contact met opdrachtgevers									x	x								x					
	lineeert de uitvoering van projecten	x	x															x				x		
	monitort de voortgang van projecten		x											x				x						

4.3 Proces-competentie-matrix Geeft dagelijks leiding aan teamleiders

Geeft dagelijks leiding aan teamleiders	Competenties																						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
Essen	Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omggaan met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	Tonen
ijgt zorg voor de liding in het ctcenter					x												x					x	
ijsteunt de eiders bij het en van beleids- en jectdoelstellingen			x		x												x						
ijteamleiders aan, eidt en coacht ze		x	x	x																			
ijtoezicht op ng van regels, ne en lekdiscipline	x	x																		x			

4.4 Proces-competentie-matrix Voert het personeelsbeleid uit

Voert het personeelsbeleid uit	Competenties																						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
Processen	Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omgaan met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	Tonen
Verzuimbeleid en personeelsbeleid door	x		x		x															x			
In-, door- en omroepbeleid door			x		x																		
Voortgangs-, overname- en overname- en overname-gesprekken met medewerkers	x	x		x		x														x			

5. Resultaatbeschrijvingen van de werkprocessen

In dit hoofdstuk wordt per werkproces aangegeven welk resultaat/welke resultaten dat werkproces moet opleveren.

5.1 Kerntaak 1 Voert het beleid binnen het contactcenter uit

1.1 werkproces Coördineert de informatiestromen vanuit en naar de teamleiders	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor vertaalt de contactcenter-strategie naar de uitvoering. Hij voert veranderingen ten aanzien van het beleid door en managet deze richting de teamleiders. Zo informeert hij (in werkoverleggen) teamleiders over de nieuwe of gewijzigde contactcenter-doelstellingen, licht hij uit te voeren beleid toe, beantwoordt vragen ten aanzien van het beleid en creëert draagvlak ten aanzien van beleidsbeslissingen. De supervisor houdt regelmatig werkoverleggen waarin hij zich door de teamleiders laat informeren over e efficiency en de effectiviteit op de werkvloer.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenen zijn wederzijds tijdig en volledig geïnformeerd en op de hoogte van het uit te voeren beleid. - Draagvlak ten aanzien van (uit te voeren) beleidsbeslissingen.
1.2 werkproces Stelt kwantitatieve en kwalitatieve rapportages inzake de efficiency en de effectiviteit op	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor meet en evalueert de performance van de teams die hij indirect aanstuurt. Hij analyseert dag- en wekrapportages, hij meet de mate waarin de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen in een (vastgestelde) periode zijn bereikt, analyseert de efficiency en de effectiviteit qua ontwikkeling in de tijd, signaleert knelpunten ten aanzien van proces en/of product, legt verbanden met resultaten uit voorgaande periode(s), interpreteert de verkregen resultaten en trekt conclusies. Hij verwerkt de informatie in rapportages.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> - Verkregen informatie is getoetst en de relevantie, juistheid, betrouwbaarheid van de informatie is vastgesteld. - Managementinformatie is op deskundige wijze en conform de door de organisatie gestelde eisen verwerkt in rapportages.
1.3 werkproces Coördineert de informatiestromen vanuit en naar de teamleiders	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor rapporteert de managementinformatie op basis van de rapportages aan de contactcenter manager en geeft voortdurend (on)gevraagd advies aan het management door bijvoorbeeld verbetervoorstellen te doen inzake de efficiency en de effectiviteit op de werkvloer.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> - Management is op deskundige wijze geadviseerd. - Relevante voorstellen voor het verbeteren van processen/procedures binnen het contactcenter.

5.2 Kerntaak 2 Geeft leiding aan (de productie van) projecten

2.1 werkproces Onderhoudt actief contact met (interne) opdrachtgevers	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor voert briefing-, evaluatie- en/of eindgesprekken met (interne) opdrachtgevers inzake uit te voeren/uitgevoerde projecten. Hij houdt de (interne) opdrachtgever op de hoogte van de uitvoering van het project, hij signaleert onvolkomenheden in de door de opdrachtgever gewenste performance en geeft advies over te nemen maatregelen.
Gewenst resultaat:	- Opdrachtgevers zijn correct en tijdig geïnformeerd over noodzakelijke informatie, zoals te nemen/ondernomen acties, inzake de projecten.
2.2 werkproces Coördineert de uitvoering van projecten	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor manageert de toegewezen capaciteit in projecten en neemt maatregelen om de productie te borgen. De supervisor draagt zorg voor informatie en instructie aan teamleiders over het project, zorgt ervoor dat teamleiders de beschikking krijgen over projectgerelateerde informatie en beantwoordt projectgerelateerde vragen. Hij signaleert onvolkomenheden in te houden/gehouden briefings en onderneemt actie. Zo schakelt hij interne trainers in voor verdieping van vastgestelde kwantitatieve en kwalitatieve doelen of communiceert gebreken in informatie zoals in kennismanagementsystemen naar de verantwoordelijke collega's/afdelingen/opdrachtgevers.
Gewenst resultaat:	- De projecten zijn/worden op de overeengekomen en/of geplande wijze gecoördineerd.
2.3 werkproces Bewaakt de voortgang van projecten	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor bewaakt de kwantitatieve en kwalitatieve uitvoering, de voortgang van en de targets binnen projecten. Hij bewaakt onder- en overbezetting op projecten en stuurt bij daar waar nodig. Hij signaleert onvolkomenheden in de projectuitvoering en onderneemt actie om de overeengekomen performance te halen.
Gewenst resultaat:	- Onvolkomenheden in de projectuitvoering zijn/worden tijdig gesignaleerd en er is actie ondernomen.

5.3 Kerntaak 3 Geeft dagelijks leiding aan teamleiders

3.1 werkproces Draagt zorg voor de bezetting in het contactcenter	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor creëert een adequate en effectieve bezetting op de werkvloer. Hij signaleert benodigde inzet van resources, onvolkomenheden in de bezetting en communiceert dat naar de verantwoordelijke collega's/afdelingen. Hij stelt samen met de teamleiders de teams samen o.a. op basis van de skillratings van medewerkers.
Gewenst resultaat:	- De bezetting in het contactcenter is adequaat (geregeld).
3.2 werkproces Ondersteunt de teamleiders bij het behalen van beleids- en /of projectdoelstellingen	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor is faciliterend naar de teamleiders, hij signaleert knelpunten m.b.t. processen en procedures en neemt actie. Hij checkt de planning versus realisatie op interne performance indicatoren (KPI's) ten aanzien van service (hoe snel), kwaliteit (hoe goed), efficiëntie (hoe efficiënt) en de effectiviteit (hoe effectiviteit). Hij bewaakt de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen en bewaakt de traffic over de teams. De supervisor fungeert als vraagbaak voor teamleiders.
Gewenst resultaat:	- De vastgestelde doelstellingen zijn met ondersteuning van de supervisor behaald.
3.3 werkproces Stuurt teamleiders aan, begeleidt en coacht ze	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor houdt regelmatig werkoverleggen en bila's/individuele gesprekken met teamleiders waarin hij de te verwachten traffic bespreekt, hij de benodigde/randvoorwaardelijke sturingsinformatie conform de rapportage-format(s) aanlevert, hij teamleiders op de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen/targets (binnen projecten) wijst en de op televeren/opgeleverde rapportages bespreekt. De supervisor fungeert als eerste aanspreekpunt voor teamleiders.
Gewenst resultaat:	- De teamleiders zijn zodanig aangestuurd dat de werkzaamheden efficiënt en effectief verlopen. - De contactcenter supervisor heeft actief contact gelegd met de teamleider(s) en deze zo benaderd dat de medewerker het gevoel heeft in zijn gevoelens, belangen en meningen begrepen te zijn. - De contactcenter supervisor heeft de teamleider(s) relevante oplossingen/verbeteringen aangereikt. - De teamleiders hebben nog meer inzicht in eigen functioneren gekregen en hun kennis, vaardigheden, uitstraling en/of gedrag is in positieve zin beïnvloed.
3.4 werkproces Houdt toezicht op naleving van (huis)regels, hygiëne en werkplekdiscipline	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor houdt binnen op de werkvloer toezicht op het naleven van de huisregels, het naleven van de regels ten aanzien van de hygiëne en de werkplekdiscipline door de teams. Zo draagt hij zorg voor de controle van de werkruimte(s) op onveilige situaties, let op de (fysieke) houding van medewerkers, controleert of de werkplekken zijn opgeruimd e.d. Bij onvolkomenheden in de naleving spreekt hij de teamleiders daarop aan.
Gewenst resultaat:	- Onvolkomenheden zijn tijdig gesignaleerd en gecommuniceerd met de teamleiders.

5.4 Kerntaak 4 Voert het personeelsbeleid uit

4.1 werkproces Voert ziekteverzuimbeleid en arbo-beleid door	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor voert het ziekteverzuimbeleid uit. Zo besteedt hij voldoende aandacht aan (zieke) teamleiders om het ziekteverzuim te verkorten/verlagen. Hij draagt zorg voor de arbeidsomstandigheden en de werkverhoudingen. Hij besteedt bovendien voldoende aandacht aan privé-problemen en adviseert de verantwoordelijke collega's/afdelingen (on)gevraagd over ziek- en herstelmeldingsprotocollen. De supervisor voert het arbo-beleid uit. Zo houdt hij toezicht op de ergonomie op de werkplek, geeft hij voorlichting over risico's in het werk en verantwoordelijkheden van de medewerkers inzake arbo. Hij maakt daarbij gebruik van voorhandenzijnde P&O-instrumentarium, zoals checklists. Hij bespreekt in werkoverleggen met teamleiders regelmatig arboknelpunten en -oplossingen en over bedrijfsgebonden oorzaken van ziekteverzuim.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> - Ziekte- en arbo-beleid is conform de door de organisatie gestelde eisen uitgevoerd - Personele knelpunten zijn tijdig gesignaleerd en gecommuniceerd met de verantwoordelijken.
4.2 werkproces Voert in-, door- en uitstroombeleid door	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor werft (nieuwe) teamleiders, signaleert benodigde uitbreiding van teamleiders, adviseert de verantwoordelijke collega's/afdelingen bij het opstellen van functieprofielen en ondersteunt bij sollicitatiegesprekken. Hij bepaalt eventuele contractverlengingen van teamleiders en communiceert dit naar de verantwoordelijke collega's/afdelingen. Hij voert exitgesprekken.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> - In-, door- en uitstroombeleid is conform de door de organisatie gestelde eisen uitgevoerd - Knelpunten zijn tijdig gesignaleerd en gecommuniceerd met de verantwoordelijken. - Zo nodig heeft de contactcenter supervisor voorstellen voor promotie, extra beloning, beëindiging of aanpassing van de dienstbetrekking gedaan..
4.3 werkproces Houdt voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken met teamleiders	
Omschrijving :	De contactcenter supervisor houdt voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hij draagt teamleiders voor salarisverhoging e.d. voor. Hij signaleert en bespreekt persoonlijke ontwikkeling- en/op scholingsbehoefte. Hij vraagt advies bij de verantwoordelijke collega's/afdelingen (zoals P&O) inzake juridische aspecten.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> - Voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken hebben volgens organisatieprocedures plaatsgevonden. - Resultaten zijn vastgelegd en gearhiveerd in het personeelsdossier. - Opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen zijn aan de orde gekomen en zo mogelijk vertaald naar een (persoonlijk) ontwikkelingstraject.