



**Contactcenter
teamleider
Beroepscompetentieprofiel
versie definitief**

Versie 2006-2007

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Algemene informatie over het beroep	5
1.1 Colofon	5
1.2 Beschrijving van het beroep	5
1.3 Typering Beroepengroep	7
1.4 Loopbaanperspectief	7
1.5 Trends en innovaties	8
2. Overzicht van kerntaken en werkprocessen in het beroep	11
3. Beschrijving van de kerntaken	12
3.1 Kerntaak 1 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)	12
3.2 Kerntaak 2 Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)	14
3.3 Kerntaak 3 Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden	16
3.4 Kerntaak 4 Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten	18
4. Totaal overzicht proces-competentie-matrices	19
4.1 <i>Proces-competentie-matrix Managen van en leidinggeven aan het team(lid)</i>	20
4.2 <i>Proces-competentie-matrix Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)</i>	21
4.3 <i>Proces-competentie-matrix Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden</i>	22
4.4 <i>Proces-competentie-matrix Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten</i>	23
5. Resultaatbeschrijvingen van de werkprocessen	24
5.1 <i>Kerntaak 1 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)</i>	25
5.2 <i>Kerntaak 2 Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)</i>	27
5.3 <i>Kerntaak 3 Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden</i>	29
5.4 <i>Kerntaak 4 Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten</i>	31

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 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
Joke Berends	Centraal Beheer Achmea
Remke van Toor	Cito groep/Tbin
Patrick Jordens	DDMA
Wim Mulder	ECABO
Wim de Ruijter	FNV Bondgenoten
Hanny Philipse	Philipse
Katja de Boer	SBK Advies & Training
Arnoud Koek	Sparq
Ben Jebbink	ROC van Twente
Hanny de Graaff	T-Mobile Nederland
Karin Leijten	Topscore B.V.
Petra Mol	TeleTrain
Antoinette Emmerik	Wolfson B.V.
Arianne Rutgers	O OCC 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 teamleider. Deze beroepseisen worden/zijn vastgesteld door:

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

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: 19 oktober 2006 Te: Woerden Adviescommissiebestuur Commercieel ECABO Op: 1 november 2006 Te: Amersfoort

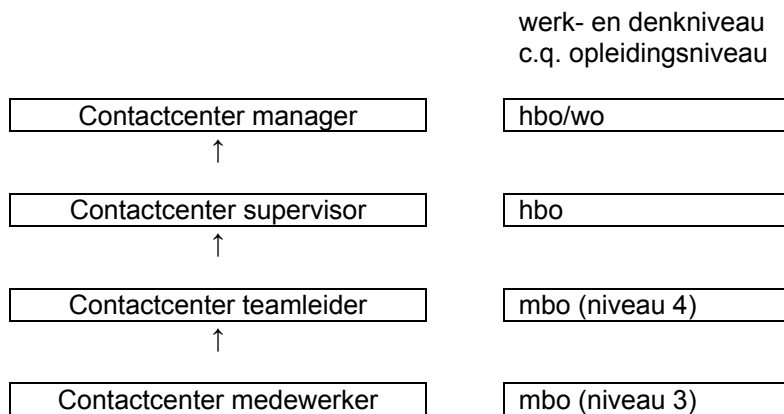
1.2 Beschrijving van het beroep

Beroepscontext	<p>De contactcenter teamleider werkt hoofdzakelijk binnen een facilitair of inhouse contactcenter. Een facilitair contactcenter is een zelfstandig contactcenter dat diensten verleent aan derden. Een inhouse contactcenter is een contactcenter dat deel uitmaakt van een grotere organisatie.</p> <p>De contactcenter teamleider is binnen een contactcenter een operationeel leidinggevende op middle management niveau van een team van 10-20 fte. Hij bezit de competenties die nodig zijn om een team van contactcenter medewerkers aan te sturen, te begeleiden, te coachen en te beoordelen.</p> <p>Bovendien is hij in staat de werkzaamheden van het team te plannen, te coördineren, te organiseren en te bewaken op een wijze die elke contactcenter medewerker in staat stelt om de gewenste klantcontacten binnen de gegeven kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen af te handelen. Tevens bezit de contactcenter teamleider de competentie om de contactcenter medewerker naar een hoger niveau te tillen.</p> <p>De contactcenter teamleider is in staat om zelfstandig de voorkomende werkzaamheden van elk afzonderlijk contactcenter medewerker aan te sturen en bij te sturen, in lijn met de gegeven personele en financiële doelstellingen.</p> <p>De contactcenter teamleider rapporteert rechtstreeks aan de contactcenter supervisor of contactcenter manager.</p>
Typerende beroepshouding	<p>De contactcenter teamleider moet:</p> <ul style="list-style-type: none">- over goede sociale en contactuele vaardigheden (mondeling en schriftelijk) beschikken- een motivator zijn- empathisch vermogen bezitten- analytisch vermogen bezitten- stressbestendig zijn

	<ul style="list-style-type: none"> - resultaatgericht zijn - over organisatorisch vermogen beschikken - flexibel zijn - een teamspeler zijn - een klant- en service gerichte instelling bezitten - over commercieel inzicht beschikken.
Rol en verantwoordelijkheden	<p>De contactcenter teamleider geeft leiding aan het team en geeft het contactcenter mede vorm en richt zich daarbij op het kunnen leveren van dienstverlening conform de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Hij instrueert, stimuleert, motiveert, coacht en begeleidt het team; hij is verantwoordelijk voor de vorming van een evenwichtig team, waarin professioneel gewerkt wordt, in een plezierige sfeer. Hij is verantwoordelijk voor de coördinatie van de werkuitvoering, draagt zorg voor de kwaliteit, kwantiteit en voortgang van de werkzaamheden.</p> <p>Hij consulteert en rapporteert de direct leidinggevende (contactcenter supervisor of manager of contactcenter manager).</p> <p>De contactcenter teamleider heeft een duidelijke voorbeeldfunctie en is zichtbaar aanwezig op de werkvloer</p>
Complexiteit	<p>De complexiteit van de taken hangt af van meerdere factoren. Het leiding geven aan en aansturen van een team, kan omdat het mensen betreft complex zijn. Het oplossen van problemen, calamiteiten, het continue moeten voldoen aan bepaalde kwaliteits- en kwantiteitseisen c.q. doelstellingen kan complex zijn.</p> <p>Hij is de schakel tussen het (afdelings)management en het team (op de werkvloer). Hij moet voor de perfecte balans zorgen, dat maakt zijn werk complex.</p>
Wettelijke beroepsvereisten	<p><input checked="" type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja, ...</p>
Branche vereisten	<p><input checked="" type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja, ...</p>
Nederlands en (Moderne) Vreemde Talen	<p>Een goede beheersing in woord en geschrift van de Nederlandse taal en bij voorkeur één (moderne) vreemde taal, is voor de contactcenter teamleider onontbeerlijk.</p>

1.3 Typering Beroepengroep

De beroepskolom binnen de contactcenterbranche ziet er als volgt uit:



1.4 Loopbaanperspectief

De contactcenter teamleider kan doorgroeien naar de functie van contactcenter supervisor. Buiten een contactcenter liggen ook veel mogelijkheden voor de contactcenter teamleider. De ervaring van een contactcenter teamleider op het gebied van motiveren, coachen en begeleiden van een team is gewild in andere (commerciële) functies.

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 '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. <p><i>Aantal contactcenters*</i></p> <table border="1" data-bbox="683 958 1423 1086"> <tr> <td>Jaar</td> <td>2005</td> </tr> <tr> <td>Aantal inhouse contactcenters</td> <td>1400</td> </tr> <tr> <td>Aantal facilitaire contactcenters</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>1570</td> </tr> </table> <p>(Bron: Datamonitor 2005)</p> <p>* 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> <p><i>Arbeidsmarkt voor de Contactcenter teamleider*</i></p> <p>Een prototypische inhouse contactcenter beschikt over ca. 135 contactcenter medewerkers en 6 teamleiders (1 teamleider op ca. 13 medewerkers), heeft een jaarlijks instroompercentage aan contactcenter medewerkers van 30% en uitstroompercentage van 17%.</p> <p>Een prototypische facilitair contactcenter beschikt over ca. 330 contactcenter medewerkers en 12 teamleiders (1 teamleider op ca. 17 medewerkers), heeft een jaarlijks instroompercentage aan contactcenter medewerkers van 54% en uitstroompercentage van 31%.</p> <p>(Bron: Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek, 2006)</p> <p>*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.</p>	Jaar	2005	Aantal inhouse contactcenters	1400	Aantal facilitaire contactcenters	170	Totaal	1570
Jaar	2005								
Aantal inhouse contactcenters	1400								
Aantal facilitaire contactcenters	170								
Totaal	1570								

Wetgeving en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> - 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)) - inboundopvang 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/klachtoplossing waarbij veel takt 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

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 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)	
	1.1 Geven van leiding en sturing aan medewerkers en werkzaamheden binnen het team
	1.2 Coördineren van de informatiestromen
	1.3 Beoordelen van prestaties van het team(lid)
	1.4 Opstellen van functionele rapportages over de prestaties van het team(lid)
	1.5 Uitvoeren van HRM-beleid binnen het team
Kerntaak 2 Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)	
	2.1 Inwerken van nieuwe medewerkers in het team
	2.2 Begeleiden van het team(lid)
	2.3 Coachen van het team(lid)
	2.4 Instrueren van het team(lid)
Kerntaak 3 Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden	
	3.1 Uitvoeren van planningstaken
	3.2 Opstarten en afsluiten van systemen
	3.3 Bewaken van de targets van het team(lid)
	3.4 Toezicht houden op de werkzaamheden
	3.5 Oplossen van kleine calamiteiten
	3.6 Toezicht houden op naleving van arbo-regels, hygiëne en werkplekdiscipline
Kerntaak 4 Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten	
	4.1 Contact onderhouden met externe opdrachtgevers
	4.2 Overleg voeren met interne opdrachtgevers
	4.3 Implementeren van nieuwe projecten op teamniveau

3. Beschrijving van de kerntaken

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

3.1 Kerntaak 1 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)

Kerntaak 1 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)	Werkprocessen bij kerntaak 1
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>De contactcenter teamleider geeft leiding en sturing aan medewerkers en werkzaamheden binnen het team. Hij stuurt het team aan op het realiseren van de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en targets. Hij signaleert onvolkomenheden en problemen (zowel in werkzaamheden als binnen het team), grijpt in en/of lost ze op (indien mogelijk). Hij neemt maatregelen ter voorkoming van problemen. Hij werkt aan het inrichten van de benodigde processen en aan het voortdurend verbeteren ervan. Hij schakelt daarbij, indien nodig, andere afdelingen in en is gesprekspartner voor deze afdelingen. Daarnaast denkt hij mee over verbeteringen betreffende de dienstverlening en doet voorstellen met betrekking tot het verbeteren van werkinstructies binnen het contactcenter.</p> <p>De contactcenter teamleider coördineert de informatiestromen vanuit en naar het team. Hij functioneert als (informatie)schakel tussen de direct leidinggevende (contactcenter supervisor of contactcenter manager), opdrachtgevers en het team. Hij zorgt ervoor dat het team geïnformeerd is over bijvoorbeeld nieuwe dienstverlening of wijzigingen op de bestaande dienstverlening. Of hij 'vertaalt' (individuele) behoeftes van een teamlid naar de direct leidinggevende en vice versa.</p> <p>De contactcenter teamleider beoordeelt team- en individuele medewerkerprestaties door het monitoren en meten van de kwaliteit en kwantiteit van het uitgevoerde werk door zowel het team als de individuele medewerker. Hij evalueert deze en stuurt, indien nodig, bij. Hij analyseert gegevens (in dag- en wekrapportages), trekt conclusies, doet verbetervoorstellen en koppelt dit (in een teamoverleg) terug aan het team. Hij rapporteert de prestaties aan de direct leidinggevende (contactcenter supervisor of contactcenter manager).</p> <p>De contactcenter teamleider stelt evaluatierapporten en tussentijdse rapportages op met betrekking tot scripts, bestanden, doelgroepen en/of bereikbaarheid. Hij licht de analyses, conclusies en verbetervoorstellen aan het team toe. Daarnaast verzamelt hij op verzoek managementinformatie en presenteert deze.</p> <p>De contactcenter teamleider voert onderdelen van het HRM-</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Geven van leiding en sturing aan medewerkers en werkzaamheden binnen het team 1.2 Coördineren van de informatiestromen 1.3 Beoordelen van prestaties van het team(lid) 1.4 Opstellen van functionele rapportages over de prestaties van het team(lid) 1.5 Uitvoeren van HRM-beleid binnen het team

<p>beleid binnen het team uit, bij andere onderdelen assisteert hij. Zo assisteert hij bij het selecteren van nieuwe contactcenter medewerkers voor het team, is hij betrokken bij het aanname- en ontslagproces en levert hij input voor de beoordeling van het functioneren van medewerkers. De contactcenter teamleider voert allerlei HRM-gerelateerde gesprekken: o.a. exit, (ziekte)verzuim, targets, beoordeling, sollicitatie, functionering, einde proeftijd, sanctie, correctie en voortgang.</p> <p>Toelichting: De contactcenter teamleider is (mede) verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van het personeelsbeleid.</p>	
---	--

3.2 Kerntaak 2 Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)

Kerntaak 2 Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)	Werkprocessen bij kerntaak 2
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>De contactcenter teamleider verzorgt het inwerktraject en werkt nieuwe medewerkers in het team in. Hij betreft, daar waar mogelijk, het team er bij. Hij maakt (van tevoren) een inwerkprogramma, bakent de eerste taken duidelijk af en geeft aan op welke manier deze beoordeeld zullen worden. Hij laat de nieuwe medewerker kennis maken met directe collega's en functionarissen van andere afdelingen waar mee wordt samengewerkt. Hij zorgt ook dat de nieuwe medewerker op de hoogte is van de huisregels, zoals werken pauzetijden, het gebruik van facilitaire en ICT-zaken. De contactcenter teamleider plant voortgangsgesprekken met de nieuwe medewerker in, waarin de ervaringen van de medewerker aan bod komen en stemt deze af op de eigen verwachtingen. Hij sluit ten slotte de inwerkperiode af met een evaluatiegesprek waarin indrukken, leerpunten en verwachtingen nog eens aan de orde komen.</p> <p>De contactcenter teamleider begeleidt het team en de individuele medewerker. Hij toont daarbij zijn empathisch vermogen. Hij fungeert vaak als vraagbaak. Daarom houdt hij alle nieuwe en relevante informatie bij en verwerft hij nieuwe informatie met betrekking tot producten/diensten en/of projecten, conform procedures voor actualisering van product- en projectinformatie. Hij zorgt ervoor dat het team alle benodigde informatie krijgen en (kunnen) vinden.</p> <p>De contactcenter teamleider geeft het team en de individuele medewerker op vertrouwenwekkende wijze aandacht en motiveert, inspireert en stimuleert hen/hem. Hij toont daarbij zijn empathisch vermogen. Hij verzamelt en ordent relevante informatie over een medewerker op basis van observatie, signalering en/of aanwijzing van derden en ondersteunt de medewerker met de bedoeling de kennis, vaardigheden, uitstraling en/of gedrag van de medewerker in positieve zin te beïnvloeden. Hij controleert de kwaliteit van werkzaamheden door bijvoorbeeld mee te luisteren met de te voeren telefoongesprekken, door naar opgenomen telefoongesprekken te luisteren, mee te lezen bij te verzenden e-mails e.d.</p> <p>De contactcenter teamleider heeft inzicht in de dagelijkse rapporten, 'vertaalt' deze informatie naar het team(lid) en informeert het team(lid).</p> <p>De contactcenter teamleider instrueert het team(lid) 'on the job'. Hij vertaalt projectinformatie zo veel mogelijk naar (voor het team) bruikbare informatie. Hij stelt (schriftelijke) werkinstructies op voor het team. Hij stelt (nood)scripts op of stelt ze bij. Hij houdt pre shifts, waarin hij voor één of meerdere projecten bijvoorbeeld de werkinstructies presenteert, het script en de Q&A/FAQ toelicht, de</p>	<p>2.1 Inwerken van nieuwe medewerkers in het team</p> <p>2.2 Begeleiden van het team(lid)</p> <p>2.3 Coachen van het team(lid)</p> <p>2.4 Instrueren van het team(lid)</p>

medewerkers attendeert op de huisregels, attendeert op de te behalen targets e.d. De contactcenter teamleider geeft (opfris/vervolg) instructies voor producten en systemen.

Toelichting:

De contactcenter teamleider is (mede) verantwoordelijk voor een effectieve invulling van het personeelsbeleid.

Hij is verantwoordelijk voor de vorming van een evenwichtig team, waarin professioneel gewerkt wordt, in een plezierige sfeer. Hij draagt zorg voor een optimale tevredenheid van de medewerkers.

Hij communiceert effectief met zijn teamleden, met andere teamleiders, met ondersteunende diensten en met direct leidinggevenden teneinde een goede samenwerking te bewerkstelligen.

3.3 Kerntaak 3 Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden

Kerntaak 3 Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden	Werkprocessen bij kerntaak 3
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>De contactcenter teamleider bewaakt de planning. Hij checkt of iedereen die op de planning staat er ook is. Bij onder- c.q. overbezetting voert hij overleg met de direct leidinggevende (contactcenter supervisor of contactcenter manager), planner of andere supportafdelingen over te nemen maatregelen opdat de productie-uren gegarandeerd blijven. Hij zet de juiste medewerkers op de juiste projecten zoals op de planning is aangegeven. Hij verdeelt de dagelijkse werkzaamheden.</p> <p>Indien de reden van afwezigheid van een medewerker in zijn team niet bekend is, belt hij de medewerker op. Bij ziekmeldingen volgt hij het ziekteprotocol.</p> <p>De contactcenter teamleider start systemen op en sluit ze af: hij meldt de medewerkers op diverse systemen aan (o.a. inlogcodes aanmaken), hij verhelpt kleine calamiteiten in het systeem e.d.</p> <p>De contactcenter teamleider bewaakt service levels en/of targets (KPI's) van het team ten behoeve van kwaliteits- en kwantiteitsoutput. Hij herkent mogelijke knelpunten en onderneemt direct actie.</p> <p>De contactcenter teamleider loopt rond op de werkvloer en controleert hij of de medewerkers doen wat gepland is, of de operationele activiteiten van een project op ordelijke wijze verlopen, of ze goed in- en uitgelogd zijn, of de pauzemomenten (hoe vaak en hoe lang) juist opgenomen zijn e.d. Hij herkent mogelijke knelpunten en onderneemt direct actie.</p> <p>De contactcenter teamleider fungeert als eerste opvang bij calamiteiten en escalaties. Deze escalaties betreffen zowel een klant, de medewerker zelf, de callflow etc. en kunnen zowel problemen als complexe vragen betreffen. Zo staat hij de klant (telefonisch) te woord, brengt het probleem in kaart en biedt een passende oplossing. Vaak geeft hij de oplossing door aan het team en ziet toe op een correcte afhandeling.</p> <p>De contactcenter teamleider houdt toezicht op het naleven van de arbo-regels, regels ten aanzien van de hygiëne en werkplekdiscipline door de medewerkers: hij controleert de werkruimte op onveilige situaties en neemt actie, let op de (fysieke) houding van de medewerkers en spreekt ze aan op hun verantwoordelijkheden, controleert of de werkplek is opgeruimd, de headset is schoongemaakt etc.</p> <p>Toelichting:</p>	<p>3.1 Uitvoeren van planningstaken</p> <p>3.2 Opstarten en afsluiten van systemen</p> <p>3.3 Bewaken van de targets van het team(lid)</p> <p>3.4 Toezicht houden op de werkzaamheden</p> <p>3.5 Oplossen van kleine calamiteiten</p> <p>3.6 Toezicht houden op arbo-regels, hygiëne en werkplekdiscipline</p>

<p>De contactcenter teamleider is altijd zichtbaar aanwezig op de werkvloer. Hij is verantwoordelijk voor de coördinatie van de werkuitvoering, draagt zorg voor de kwaliteit, kwantiteit en voortgang van de dagelijkse werkzaamheden.</p>	
---	--

3.4 Kerntaak 4 Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten

Kerntaak 4 Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten	Werkprocessen bij kerntaak 4
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>De contactcenter teamleider onderhoudt regelmatig contact met opdrachtgevers. Hij koppelt in deze (telefonische) contactmomenten tijdens de projectuitvoering de stand van zaken op basis van rapportages terug aan de opdrachtgever. Wanneer de (externe) opdrachtgever 'in huis' is, leidt hij deze rond binnen het contactcenter.</p> <p>De contactcenter teamleider voert bij de start overleg met opdrachtgevers over de inrichting van het project. Zo bespreekt hij de wenselijke uitvoering van het project en geeft hij duidelijk de (on)mogelijkheden aan. Hij evalueert tussentijds met de opdrachtgever de stand van zaken. Bij afronding evalueert hij met de opdrachtgever het verloop en uitkomsten van het project/opdracht.</p> <p>De contactcenter teamleider implementeert de nieuwe projecten op teamniveau. Hij vertaalt de consequenties van een opdracht naar teamniveau. Doet voorstellen voor de inrichting van de werkprocedures en- instructies die betrekking hebben op werkzaamheden in het contactcenter.</p> <p>Toelichting: Hij draagt zorg voor c.q. is verantwoordelijk voor een optimale tevredenheid van de opdrachtgever en een goede implementatie van de opdracht op teamniveau.</p>	<p>4.1 Contact onderhouden met opdrachtgevers</p> <p>4.2 Overleg voeren met opdrachtgevers</p> <p>4.3 Implementeren van nieuwe projecten op teamniveau</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 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)

Kerntaak 1 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)		Competenties																									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
Werkprocessen		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	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen	
1.1	Geven van leiding en sturing aan medewerkers en werkzaamheden binnen het team	X	X		X	X	X		X						X												
1.2	Coördineren van de informatiestromen					X											X		X								
1.3	Beoordelen van prestaties van het team(lid)		X	X		X	X			X				X							X						
1.4	Opstellen van functionele rapportages over de prestaties van het team(lid)								X	X				X	X						X						
1.5	Uitvoeren van HRM-beleid binnen het team	X		X	X	X			X										X		X						

4.2 Proces-competentie-matrix Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)

Kerntaak 2 Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
		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	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
Werkprocessen																										
2.1	Inwerken van nieuwe medewerkers in het team			X		X					X	X						X								
2.2	Begeleiden van het team(lid)			X	X	X		X			X	X														
2.3	Coachen van het team(lid)			X	X			X				X		X												
2.4	Instrueren van het team(lid)								X			X	X					X								

4.3 Proces-competentie-matrix Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden

Kerntaak 3 Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
Werkprocessen		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	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
3.1	Uitvoeren van planningstaken				X								X					X								X
3.2	Opstarten en afsluiten van systemen											X	X							X			X			
3.3	Bewaken van de targets van het team(lid)	X	X										X		X				X							
3.4	Toezicht houden op de werkzaamheden	X	X															X	X							
3.5	Oplossen van kleine calamiteiten						X	X			X		X						X				X			
3.6	Toezicht houden op arbo-regels, hygiëne en werkplekdiscipline		X																X	X						

4.4 Proces-competentie-matrix Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten

Kerntaak 4 Opstarten en begeleiden van (nieuwe) 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	X	Y
		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	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
Werkprocessen																										
4.1	Contact onderhouden met externe opdrachtgevers							X		X									X							
4.2	Overleg voeren met interne opdrachtgevers				X			X	X	X	X		X						X							
4.3	Implementeren van nieuwe projecten op teamniveau	X		X				X					X													X

5. Resultaatbeschrijvingen van de werkprocessen

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

5.1 Kerntaak 1 Managen van en leidinggeven aan het team(lid)

1.1 werkproces Geven van leiding en sturing aan medewerkers en werkzaamheden binnen het team	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider geeft leiding en sturing aan medewerkers en werkzaamheden binnen het team. Hij stuurt het team aan op het realiseren van de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en targets. Hij signaleert onvolkomenheden en problemen (zowel in werkzaamheden als binnen het team), grijpt in en/of lost ze op (indien mogelijk). Hij neemt maatregelen ter voorkoming van problemen. Hij werkt aan het inrichten van de benodigde processen en aan het voortdurend verbeteren ervan. Hij schakelt daarbij, indien nodig, andere afdelingen in en is gesprekspartner voor deze afdelingen. Daarnaast denkt hij mee over verbeteringen betreffende de dienstverlening en doet voorstellen met betrekking tot het verbeteren van werkinstructies binnen het contactcenter.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none">- De contactcenter teamleider geeft op dusdanige wijze leiding aan het team, dat de werkzaamheden binnen het contactcenter conform de afspraken uitgevoerd worden, waardoor de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen behaald worden.
1.2 werkproces Coördineren van de informatiestromen	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider coördineert de informatiestromen vanuit en naar het team. Hij functioneert als (informatie)schakel tussen de direct leidinggevende (contactcenter supervisor of contactcenter manager), opdrachtgevers en het team. Hij zorgt ervoor dat het team geïnformeerd is over bijvoorbeeld nieuwe dienstverlening of wijzigingen op de bestaande dienstverlening. Of hij 'vertaalt' (individuele) behoeftes van een teamlid naar de direct leidinggevende en vice versa.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none">- De contactcenter teamleider coördineert de informatiestromen op dusdanige wijze dat de informatie bij diegene komt waarvoor de informatie bestemd is.- De contactcenter teamleider toont dusdanig empathisch vermogen dat hij op effectieve en efficiënte wijze invulling kan geven aan zijn intermediarrol
1.3 werkproces Beoordelen van prestaties van het team(lid)	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider beoordeelt team- en individuele medewerkerprestaties door het monitoren en meten van de kwaliteit en kwantiteit van het uitgevoerde werk door zowel het team als de individuele medewerker. Hij evalueert deze en stuurt, indien nodig, bij. Hij analyseert gegevens (in dag- en wekrapportages), trekt conclusies, doet verbetervoorstellen en koppelt dit (in een teamoverleg) terug aan het team. Hij rapporteert de prestaties aan de direct leidinggevende (contactcenter supervisor of contactcenter manager).

Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> - De contactcenter teamleider beoordeelt de prestaties van het team en de individuele medewerker op basis van concrete, juiste en relevante informatie. - De contactcenter teamleider evalueert op correcte wijze de prestaties van het team en de individuele medewerker en stuurt deze bij.
---------------------------	--

1.4 werkproces Opstellen van functionele rapportages over de prestaties van het team(lid)	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider stelt evaluatierapporten en tussentijdse rapportages op met betrekking tot scripts, bestanden, doelgroepen en/of bereikbaarheid. Hij licht de analyses, conclusies en verbetervoorstellen aan het team toe. Daarnaast verzamelt hij op verzoek managementinformatie en presenteert deze.
Gewenst resultaat:	- De informatie in de rapportages is correct, compleet, relevant en betrouwbaar.

1.5 werkproces Uitvoeren van HRM-beleid binnen het team	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider voert onderdelen van het HRM-beleid binnen het team uit, bij andere onderdelen assisteert hij. Zo assisteert hij bij het selecteren van nieuwe contactcenter medewerkers voor het team, is hij betrokken bij het aanname- en ontslagproces en levert hij input voor de beoordeling van het functioneren van medewerkers. De contactcenter teamleider voert allerlei HRM-gerelateerde gesprekken: o.a. exit, (ziekte)verzuim, targets, beoordeling, sollicitatie, functionering, einde proeftijd, sanctie, correctie en voortgang.
Gewenst resultaat:	- De contactcenter teamleider geeft op dusdanige wijze uitvoering aan het HRM-beleid, dat het team goed en plezierig functioneert.

5.2 Kerntaak 2 Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)

2.1 werkproces Inwerken van nieuwe medewerkers in het team	
Omschrijving:	<p>De contactcenter teamleider verzorgt het inwerktraject en werkt nieuwe medewerkers in het team in. Hij betreft, daar waar mogelijk, het team er bij. Hij maakt (van tevoren) een inwerkprogramma, bakent de eerste taken duidelijk af en geeft aan op welke manier deze beoordeeld zullen worden. Hij laat de nieuwe medewerker kennis maken met directe collega's en functionarissen van andere afdelingen waar mee wordt samengewerkt. Hij zorgt ook dat de nieuwe medewerker op de hoogte is van de huisregels, zoals werk- en pauzetijden, het gebruik van facilitaire en ICT-zaken.</p> <p>De contactcenter teamleider plant voortgangsgesprekken met de nieuwe medewerker in, waarin de ervaringen van de medewerker aan bod komen en stemt deze af op de eigen verwachtingen. Hij sluit ten slotte de inwerkperiode af met een evaluatiegesprek waarin indrukken, leerpunten en verwachtingen nog eens aan de orde komen.</p>
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none">- De contactcenter teamleider werkt de nieuwe medewerker op dusdanige wijze in, dat deze zich snel thuis voelt en de werkzaamheden snel als volwaardig medewerker kan oppakken.
2.2 werkproces Begeleiden van het team(lid)	
Omschrijving:	<p>De contactcenter teamleider begeleidt het team en de individuele medewerker. Hij toont daarbij zijn empathisch vermogen. Hij fungeert vaak als vraagbaak. Daarom houdt hij alle nieuwe en relevante informatie bij en verwerft hij nieuwe informatie met betrekking tot producten/diensten en/of projecten, conform procedures voor actualisering van product- en projectinformatie. Hij zorgt ervoor dat het team alle benodigde informatie krijgen en (kunnen) vinden.</p>
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none">- De contactcenter teamleider begeleidt het team(lid) op dusdanige wijze, dat deze als volwaardig medewerker kunnen functioneren.
2.3 werkproces Coachen van het team(lid)	
Omschrijving:	<p>De contactcenter teamleider geeft het team en de individuele medewerker op vertrouwenwekkende wijze aandacht en motiveert, inspireert en stimuleert hen/hem. Hij toont daarbij zijn empathisch vermogen. Hij verzamelt en ordent relevante informatie over een medewerker op basis van observatie, signalering en/of aanwijzing van derden en ondersteunt de medewerker met de bedoeling de kennis, vaardigheden, uitstraling en/of gedrag van de medewerker in positieve zin te beïnvloeden. Hij controleert de kwaliteit van werkzaamheden door bijvoorbeeld mee te luisteren met de te voeren telefoongesprekken, door naar opgenomen</p>

	telefoongesprekken te luisteren, mee te lezen bij te verzenden e-mails e.d. De contactcenter teamleider heeft inzicht in de dagelijkse rapporten, 'vertaalt' deze informatie naar het team(lid) en informeert het team(lid).
Gewenst resultaat:	- De contactcenter teamleider coacht het team(lid) op dusdanige wijze, dat de kennis, vaardigheden, uitstraling en/of gedrag van het team(lid) in positieve zin beïnvloed wordt.

2.4 werkproces Instrueren van het team(lid)	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider instrueert het team(lid) 'on the job'. Hij vertaalt projectinformatie zo veel mogelijk naar (voor het team) bruikbare informatie. Hij stelt (schriftelijke) werkinstructies op voor het team. Hij stelt (nood)scripts op of stelt ze bij. Hij houdt pre shifts, waarin hij voor één of meerdere projecten bijvoorbeeld de werkinstructies presenteert, het script en de Q&A/FAQ toelicht, de medewerkers attendeert op de huisregels, attendeert op de te behalen targets e.d. De contactcenter teamleider geeft (opfris/vervolg) instructies voor producten en systemen.
Gewenst resultaat:	- De contactcenter teamleider instrueert het team(lid) op dusdanige wijze, dat de benodigde kennis en/of vaardigheden overgedragen wordt.

5.3 Kerntaak 3 Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden

3.1 werkproces Uitvoeren van planningstaken	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider bewaakt de planning. Hij checkt of iedereen die op de planning staat er ook is. Bij onder- c.q. overbezetting voert hij overleg met de direct leidinggevende (contactcenter supervisor of contactcenter manager), planner of andere supportafdelingen over te nemen maatregelen opdat de productie-uren gegarandeerd blijven. Hij zet de juiste medewerkers op de juiste projecten zoals op de planning is aangegeven. Hij verdeelt de dagelijkse werkzaamheden. Indien de reden van afwezigheid van een medewerker in zijn team niet bekend is, belt hij de medewerker op. Bij ziekmeldingen volgt hij het ziekteprotocol.
Gewenst resultaat:	- De planning kan qua bemensing uitgevoerd worden.

3.2 werkproces Opstarten en afsluiten van systemen	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider start systemen op en sluit ze af: hij meldt de medewerkers op diverse systemen aan (o.a. inlogcodes aanmaken), hij verhelpt kleine calamiteiten in het systeem e.d.
Gewenst resultaat:	- Medewerkers zijn gemachtigd om in de contactcenter systemen te werken. - Kleine calamiteiten in het systeem worden door de contactcenter teamleider effectief opgelost.

3.3 werkproces Bewaken van de servicegerichte en commerciële targets van het team	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider bewaakt service levels en/of targets (KPI's) van het team ten behoeve van kwaliteits- en kwantiteitsoutput. Hij herkent mogelijke knelpunten en onderneemt direct actie.
Gewenst resultaat:	- Service levels en/of targets worden gehaald.

3.4 werkproces Toezicht houden op de werkzaamheden	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider loopt rond op de werkvloer en controleert hij of de medewerkers doen wat gepland is, of de operationele activiteiten van een project op ordelijke wijze verlopen, of ze goed in- en uitgelogd zijn, of de pauzemomenten (hoe vaak en hoe lang) juist opgenomen zijn e.d. Hij herkent mogelijke knelpunten en onderneemt direct actie.

Gewenst resultaat:	- De contactcenter teamleider houdt op adequate wijze toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden, opdat doelstellingen gehaald worden.
---------------------------	--

3.5 werkproces Oplossen van kleine calamiteiten	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider fungeert als eerste opvang bij calamiteiten en escalaties. Deze escalaties betreffen zowel een klant, de medewerker zelf, de callflow etc. en kunnen zowel problemen als complexe vragen betreffen. Zo staat hij de klant (telefonisch) te woord, brengt het probleem in kaart en biedt een passende oplossing. Vaak geeft hij de oplossing door aan het team en ziet toe op een correcte afhandeling.
Gewenst resultaat:	- Kleine calamiteiten zijn effectief door de contactcenter teamleider opgelost.

3.6 werkproces Toezicht houden op arbo-regels, hygiëne en werkplekdiscipline	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider houdt toezicht op het naleven van de arbo-regels, regels ten aanzien van de hygiëne en werkplekdiscipline door de medewerkers: hij controleert de werkruimte op onveilige situaties en neemt actie, let op de (fysieke) houding van de medewerkers en spreekt ze aan op hun verantwoordelijkheden, controleert of de werkplek is opgeruimd, de headset is schoongemaakt etc.
Gewenst resultaat:	- De contactcenter teamleider houdt op adequate wijze toezicht op arbo-regels, hygiëne en werkplekdiscipline, opdat de regels nageleefd worden.

5.4 Kerntaak 4 Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten

4.1 werkproces Contact onderhouden met opdrachtgevers	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider onderhoudt regelmatig contact met opdrachtgevers. Hij koppelt in deze (telefonische) contactmomenten tijdens de projectuitvoering de stand van zaken op basis van rapportages terug aan de opdrachtgever. Wanneer de (externe) opdrachtgever 'in huis' is, leidt hij deze rond binnen het contactcenter.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none">- De opdrachtgever is op de hoogte van noodzakelijke informatie over de voortgang van zijn project/opdracht.- De opdrachtgever heeft het gevoel dat de uitvoering van het project in goede handen is en conform zijn wensen zal plaatsvinden.
4.2 werkproces Overleg voeren met opdrachtgevers	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider voert bij de start overleg met opdrachtgevers over de inrichting van het project. Zo bespreekt hij de wenselijke uitvoering van het project en geeft hij duidelijk de (on)mogelijkheden aan. Hij evalueert tussentijds met de opdrachtgever de stand van zaken. Bij afronding evalueert hij met de opdrachtgever het verloop en uitkomsten van het project/opdracht.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none">- Alle noodzakelijke informatie is tijdens het gesprek boven tafel gekomen
4.3 werkproces Implementeren van nieuwe projecten op teamniveau	
Omschrijving:	De contactcenter teamleider implementeert de nieuwe projecten op teamniveau. Hij vertaalt de consequenties van een opdracht naar teamniveau. Doet voorstellen voor de inrichting van de werkprocedures en- instructies die betrekking hebben op werkzaamheden in het contactcenter.
Gewenst resultaat:	<ul style="list-style-type: none">- De contactcenter teamleider heeft goed nagedacht over de uitvoering van het nieuwe project, waardoor de implementatie succesvol is/zal zijn.