



Landelijke
Kwalificaties MBO

Contactcenter teamleider

Crebonummer:	22165, 93860
Sector:	Commercieel
Branche:	Contactcenterbranche
Opleidingsdomein:	Economie en administratie
Geldig vanaf:	1 augustus 2012

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Deel A: Beeld van de beroepsgroep	4
Deel B: De kwalificaties	6
1 Inleiding	6
2 Algemene informatie	6
2.1 Colofon	6
2.2 Formele vereisten	7
2.3 Typering Beroepsgroep	8
2.4 Loopbaanperspectief	9
2.5 Trends en innovaties	10
3 Overzicht van het kwalificatiedossier	11
4 Beschrijving van de kwalificaties	12
4.1 Contactcenter teamleider	12
5 Beschrijving van de kerntaken	14
5.1 Kerntaak 1: Verzorgt de dagelijkse leiding van een team	14
5.2 Kerntaak 2: Begeleidt projecten	14
5.3 Kerntaak 3: Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit	14
6 Totaal overzicht proces-competentie-matrices	18
6.1 Proces-competentie-matrix Kerntaak 1: Verzorgt de dagelijkse leiding van een team	19
6.2 Proces-competentie-matrix Kerntaak 2: Begeleidt projecten	20
6.3 Proces-competentie-matrix Kerntaak 3: Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit	21
Deel C: Uitwerking van de kwalificaties	22
1 Inleiding	22
2 Kwalificaties	22
2.1 Contactcenter teamleider	23
3 Certificeerbare eenheden	47
Deel D: Verantwoording	48
1 Inleiding	48
2 Proces- en inhoudsinformatie	49
2.1 Betrokkenen	49
2.2 Verwantschap	50
2.3 Vertaling beroepscompetentieprofielen in kwalificatiedossier	51
2.4 Nederlands, rekenen en moderne vreemde talen	53
2.5 Discussiepunten	55
2.6 Wijzigingen ten opzichte van de voorgaande versie	56
3 Ontwikkel- en onderhoudsperspectief	58

Inleiding

Voor u ligt het kwalificatiedossier Contactcenter teamleider. Dit dossier bestaat uit een aantal onderdelen.

In deel A wordt voor alle geïnteresseerden een korte omschrijving gegeven van de beroepengroep en de taken die de beroepsbeoefenaar zoal uitvoert en de competenties die hij/zij daarbij nodig heeft.

In deel B, de kwalificaties, worden op hoofdlijnen de diploma-eisen beschreven. Deze eisen geven samen weer wat de gediplomeerde moet kunnen als hij/zij op de arbeidsmarkt start.

In deel C wordt een uitwerking gegeven aan hetgeen in deel B is gesteld. Deel C is zowel inhoudelijk als methodologisch aan deel B gekoppeld, er is een één op één relatie tussen respectievelijk de kerntaken, de procescompetentie-matrices en de daarin opgenomen werkprocessen, de certificeerbare eenheden met deze entiteiten in deel C.

In deel D wordt verantwoording afgelegd over de totstandkoming van dit kwalificatiedossier. Ook vindt u hier de verwijzingen naar het voor dit dossier relevante bronnenmateriaal.

Deel A: Beeld van de beroepengroep

Contactcenter teamleider

Wat doet een contactcenter teamleider?

Het werk van een contactcenter teamleider bestaat kort gezegd uit drie kerntaken:

1. Hij geeft leiding aan een team van medewerkers in een contactcenter. Hij zorgt ervoor dat de planning qua bemensing uitgevoerd wordt. Bij onder- of overbezetting komt hij in actie en voert hij overleg met de direct leidinggevende of een andere afdeling. Voordat de medewerkers met het werk beginnen informeert hij ze over de uit voeren werkzaamheden binnen het project. Soms geeft hij een plenaire instructie. Hij stuurt de medewerkers tijdens het werk aan en bewaakt de voortgang van de werkzaamheden. Het is namelijk heel belangrijk dat de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van het project gehaald worden. Hij zorgt er daarnaast voor dat de medewerkers de arbo-regels en regels ten aanzien van de hygiëne en werkplekdiscipline naleven. Hij fungeert als eerste aanspreekpunt en vraagbaak bij praktische zaken. Bovendien begeleidt en coacht hij de medewerkers 'on the job'. Wanneer er een nieuwe medewerker is, werkt hij hem dusdanig in, dat hij snel als volwaardig medewerker functioneert.
2. Hij begeleidt projecten. Zo bespreekt hij met de opdrachtgever het (nieuwe) project, implementeert het project op teamniveau, zorgt ervoor dat de medewerkers op het juiste moment met het project (in het systeem) kunnen starten. Hij bewaakt de doelstellingen (service levels en/of targets) van het project en meldt problemen tijdig. Tenslotte beoordeelt hij de projectprestaties van het team en rapporteert daarover aan zijn leidinggevende en de opdrachtgever.
3. Hij voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit. Hij bewaakt de personele bezetting binnen zijn team en assisteert de afdeling P&O bij eventuele uitbreiding van het team. Hij houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken en wikelt de administratie daarvan af. Hij informeert het team over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid. Vaak doet hij dit in werkoverleggen. Als laatste bewaakt en bevordert hij het teamwork door bijvoorbeeld het organiseren van teambuildingsactiviteiten.

Waar werkt een contactcenter teamleider?

De contactcenter teamleider werkt binnen een facilitair contactcenter of een inhouse contactcenter. 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 over leveringsdata of het maken van bezoeksafspraken of, op basis van databases, om bijvoorbeeld een product of dienst aan te bieden in het kader van ideële en commerciële verkoop of (leden)werving.

De contactcenter teamleider werkt in de binnendienst en kan zoals hierboven aangegeven zowel binnen een profit als een non-profit organisatie werkzaam zijn.

Wat moet een contactcenter teamleider kunnen?

Een contactcenter teamleider moet in staat zijn leiding te geven aan een team, maar moet ook een team(lid) kunnen begeleiden en coachen. Hij moet daarvoor over goede sociale en contactuele vaardigheden beschikken. Hij moet goed kunnen organiseren (o.a. personeelsplanningen kunnen bewaken), moet stressbestendig zijn (bij calamiteiten), moet alert zijn (bij het bewaken van targets). Hij moet een teamspeler kunnen zijn, hij maakt immers onderdeel uit van een team.

Hij moet als intermediair kunnen optreden tussen de direct leidinggevende en het team.

Hij moet een integer persoon zijn; wat hem toevertrouwd wordt moet bij hem ook daadwerkelijk veilig zijn.

Kwalificaties in beeld

De contactcenter teamleider verhoudt zich als volgt tot andere, aansluitende kwalificaties (binnen de sector commercieel):

Niveau 3	Niveau 4
Commercieel medewerker Uitstromen: <ul style="list-style-type: none"> • Commercieel medewerker binnendienst (ECABO en KCH) • Commercieel medewerker buitendienst (KCH) • Contact-center medewerker (ECABO) 	Contactcenter teamleider (ECABO)
	Commercieel medewerker Uitstroom: <ul style="list-style-type: none"> • (Junior) accountmanager (ECABO en KCH) Medewerker marketing en communicatie (ECABO) Uitstromen: <ul style="list-style-type: none"> • Marketing medewerker • Assistent communicatiemedewerker • Medewerker evenementenorganisatie Commercieel medewerker bank- en verzekeringswezen (ECABO)

Deel B: De kwalificaties

1. Inleiding

Voor u ligt Deel B van het kwalificatiedossier Contactcenter teamleider. In dit deel worden op hoofdlijnen de diploma-eisen beschreven voor:

- *Contactcenter teamleider*

2. Algemene informatie

2.1 Colofon

Onder regie van	Kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven ECABO
Ontwikkeld door	Kenniscentrum ECABO, afdeling Ontwikkeling en Innovatie in samenwerking met vertegenwoordigers van de branche en het middelbaar beroepsonderwijs
Verantwoording	Vastgesteld door: het bestuur van ECABO op het advies van de Paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven ECABO Op: 01-12-2010 Te: Amersfoort

2.2 Formele vereisten

Diploma(s)	Contactcenter teamleider - 4
In- en doorstroomrechten	Voor instroom- en doorstroomrechten worden de wettelijke bepalingen aangehouden zoals vermeld in: <ul style="list-style-type: none"> • de Doorstroomregeling VMBO-Beroepsonderwijs (ministerie van OCW, 2003) • WEB: Wet educatie en beroepsonderwijs (Staatsblad 501, 31 oktober 1995) • WHW: Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, stb. 1992, 593)
Certificeerbare eenheden	Nee
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Nee
Nederlands en rekenen	In overeenstemming met de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen zijn de voor het mbo vastgestelde referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van toepassing. De toewijzing van referentieniveaus aan mbo-opleidingen is als volgt: <ul style="list-style-type: none"> • het referentieniveau 2F is van toepassing op kwalificaties op niveaus 1, 2 en 3. • het referentieniveau 3F is van toepassing op kwalificaties op niveau 4.
Engels	In overeenstemming met het Examen- en kwalificatiebesluit beroepsopleidingen WEB zijn voor alle kwalificaties op niveau 4 de vastgestelde referentieniveaus Engels van toepassing: <ul style="list-style-type: none"> • het ERK-niveau B1 is van toepassing op de vaardigheden lezen en luisteren. • het ERK-niveau A2 is van toepassing op de vaardigheden gesprekken voeren, spreken en schrijven.
Loopbaan en burgerschap	Onlosmakelijk met dit kwalificatiedossier is het document 'Kwalificatie-eisen loopbaan en burgerschap in het mbo' verbonden. Dit document is gepubliceerd op www.kwalificatiesmbo.nl .
Bron- en referentiedocumenten	In dit kwalificatiedossier is gebruik gemaakt van het referentiekader Nederlandse taal en rekenen en het Europees Referentiekader voor moderne vreemde talen. Beide zijn te vinden op www.kwalificatiesmbo.nl . De volgende brondocumenten vormen de basis voor dit dossier: <ul style="list-style-type: none"> • BCP Contactcenter teamleider (30-09-2010)

2.3 Typering beroepengroep

Sector, branche en context

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.

Aard van de werkzaamheden

De contactcenter teamleider is binnen een contactcenter een operationeel leidinggevende op middle management niveau van een team contactcenter medewerkers van 10-20 fte. Hij is tevens de informatieschakel tussen het team en het management. Hij stuurt het team aan, begeleidt, coacht en beoordeelt het in lijn met de door het management gegeven personele en financiële doelstellingen. Bovendien organiseert en bewaakt hij de werkzaamheden van het team op een wijze die contactcenter medewerkers stimuleert en in staat stelt om de gewenste klantcontacten conform de gegeven kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen af te handelen. Tevens probeert hij het functioneren van de contactcenter medewerkers/het team te verbeteren. Hij maakt veelvuldig gebruik van computers en programmatuur.

De contactcenter teamleider rapporteert rechtstreeks aan de contactcenter supervisor of contactcenter manager.

Essentiële beroepshouding

De contactcenter teamleider dient op een prettige wijze met mensen van verschillend niveau te kunnen communiceren, moet het overzicht over werkzaamheden kunnen bewaren, moet integer, resultaatgericht en kritisch zijn, doortastend kunnen optreden, een servicegerichte instelling hebben en goed met de af en toe tegengestelde belangen van medewerkers en management kunnen omgaan.

2.4 Loopbaanperspectief

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

Buiten een contactcenter liggen ook veel mogelijkheden voor de contactcenter teamleider (horizontale doorgroeimogelijkheid). De ervaring van een contactcenter teamleider op het gebied van motiveren, coachen en begeleiden is gewild in andere (leidinggevende) functies.

Loopbaanperspectief Contactcenter teamleider:

	Werk- en denkniveau c.q. opleidingsniveau
Contactcenter manager	hbo/wo
^	
Contactcenter supervisor	hbo
^	
Contactcenter teamleider	mbo (niveau 4)

Gediplomeerde Contactcenter teamleiders die verder willen studeren kunnen bijvoorbeeld kiezen voor de hogere beroepsopleidingen Communicatie en Management, Economie en Recht. Deze opleidingen sluiten inhoudelijk het beste op dit kwalificatiedossier aan.

Zie verder: www.ecabo.nl/studieroute

2.5 Trends en innovaties

Hieronder worden enkele, voor de in dit kwalificatiedossier beschreven beroepen relevante ontwikkelingen beschreven. Het gaat hierbij om ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de beroepspraktijkvorming, ontwikkelingen in wetgeving en overheidsregulering en ontwikkelingen in de beroepsuitoefening zelf (b.v. technologische veranderingen of marktontwikkelingen in de sector). Deze ontwikkelingen worden beschreven om instellingen daarmee de mogelijkheid te bieden in de opleiding al rekening te houden met toekomstige veranderingen in de beroepsuitoefening.

Arbeidsmarkt en beroepspraktijkvorming	<p>Voor de beschikbaarheid van BPV-plaatsen en informatie over de arbeidsmarkt wordt verwezen naar de jaarlijkse publicatie 'Monitor arbeidsmarkt en beroepsonderwijs'. Dit arbeidsmarktonderzoek wordt uitgevoerd door ECABO en is terug te vinden op www.ecabo.nl. Verder zijn de beschikbare BPV-plaatsen opgenomen in het bedrijvenregister van ECABO, dat eveneens is te raadplegen via www.ecabo.nl. Uit de Monitor arbeidsmarkt en beroepsonderwijs 2009-2010 blijkt dat het arbeidsmarktperspectief voor de Contactcenter teamleider ruim voldoende is. De BPV-perspectieven zijn matig.</p> <p>Voor kwantitatieve gegevens verwijzen wij naar 'Arbeidsmarkt ECABO-domein 2009-2014', een onderzoek dat in opdracht van ECABO is uitgevoerd door onderzoeksbureau E,til in Maastricht.</p>
Wetgeving en regelgeving	<p>Bij het uitvoeren van werkzaamheden binnen een contactcenter moet iedere medewerker zich houden aan de geldende wet- en regelgeving. Ten aanzien van wetgeving zijn vooralsnog geen wijzigingen te verwachten.</p>
Ontwikkelingen in de beroepsuitoefening	<p>De contactcenter teamleider:</p> <ul style="list-style-type: none"> • heeft continu met nieuwe technologische toepassingen binnen het contactcenter te maken. Deze (technologische) wijzigingen en vernieuwingen worden steeds complexer • moet het team(lid) aansturen op het omgaan met sociale media • moet het team(lid) aansturen en begeleiden naar meer salespropositie bij inbound opvang • moet het team(lid) aansturen en begeleiden naar het informeren over en adviseren en verkopen van een multiproduct (was monoprodukt) • moet het team(lid) aansturen en begeleiden bij de verschuiving van 'scriptgebonden' gesprekken naar vooral 'vrije' gesprekken • moet het team(lid) aansturen op en begeleiden bij de meer complexe taken in het contactcenter (de eenvoudige klantcontacten zijn/worden door selfservice tools voor de klant weggenomen). Voorbeelden van deze complexere taken zijn: <ol style="list-style-type: none"> a. echte probleem-/klacht oplossingscontacten waarbij veel tact, probleemoplossend vermogen e.d. vereist is b. complexe producten en diensten aanbieden met tal van varianten die kunnen worden ingezet afhankelijk van de klantsituatie c. bedienen van verschillende doelgroepen tegelijkertijd • fungeert regelmatig als opvang bij escalaties met klanten • krijgt steeds meer met een hoger verwachtingspatroon van de klant ten aanzien van dienstverlening door het contactcenter te maken • heeft vaak te maken met aan wijzigingen onderhevige branchecodes, zoals opgesteld door de werkgevers- en brancheorganisaties WGCC, VCN en DDMA. Dit betekent dat de contactcenter teamleider er bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden en het instrueren van zijn team, alert op moet zijn of de branchecodes nog gelden c.q. of deze ondertussen misschien aangepast zijn.

3. Overzicht van het kwalificatiedossier

Een kwalificatiedossier kan een of meerdere kwalificaties bevatten. Met behulp van onderstaande matrix wordt, door te markeren welke kerntaken en werkprocessen de verschillende kwalificaties gemeen hebben, duidelijk gemaakt waar de verwantschap tussen de verschillende kwalificaties zich bevindt en waar kwalificaties van elkaar verschillen.

Indien een dossier slechts 1 kwalificatie bevat, wordt in deze matrix alleen het overzicht gegeven van de kerntaken en werkprocessen die bij deze kwalificatie horen.

Legenda:

K1: Contactcenter teamleider

Kerntaak	Werkproces	Kwalificatie
		K1
Kerntaak 1: Verzorgt de dagelijkse leiding van een team		
	1.1 Zorgt voor uitvoering van de planning	x
	1.2 Informeert en instrueert medewerkers	x
	1.3 Stuurt medewerkers aan en bewaakt de voortgang van de werkzaamheden	x
	1.4 Begeleidt en coacht medewerkers	x
	1.5 Werkt nieuwe medewerkers in	x
Kerntaak 2: Begeleidt projecten		
	2.1 Bespreekt het (nieuwe) project met opdrachtgever	x
	2.2 Doet voorstellen voor implementatie van een (nieuw) project en implementeert het project op teamniveau	x
	2.3 Zorgt voor en bewaakt de toegang van medewerkers tot systemen	x
	2.4 Bewaakt de service levels en targets van een project	x
	2.5 Beoordeelt projectprestaties en rapporteert hierover	x
Kerntaak 3: Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit		
	3.1 Bepaalt de personeelsbehoefte en assisteert bij de selectie van nieuwe medewerkers	x
	3.2 Houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken	x
	3.3 Informeert over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid	x
	3.4 Bewaakt en bevordert het teamwork	x

4. Beschrijving van de kwalificaties

In dit hoofdstuk worden de verschillende kwalificaties van dit kwalificatiedossier nader omschreven.

De kwalificaties welke deel uit maken van dit dossier zijn:

- *Contactcenter teamleider*

4.1 Contactcenter teamleider

Algemene informatie

Context van de kwalificatie	De contactcenter teamleider werkt binnen een facilitair of een inhouse contactcenter.
Typerende beroepshouding	De contactcenter teamleider dient op een prettige wijze met mensen van verschillend niveau te kunnen communiceren, moet teamleden kunnen motiveren, moet het overzicht over werkzaamheden kunnen bewaren, moet integer, resultaatgericht en kritisch zijn, doortastend kunnen optreden, een servicegerichte instelling hebben en goed met de af en toe tegengestelde belangen van medewerkers en management kunnen omgaan.
Niveau van de beroepsuitoefening	Niveau 4
Rol en verantwoordelijkheden	De contactcenter teamleider geeft leiding aan het team en richt zich daarbij op de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Hij is verantwoordelijk voor de resultaten van het team dat hij aanstuurt, voor de implementatie en evaluatie van projecten op teamniveau en voor het hiervoor benodigde overleg met de opdrachtgever en supportafdelingen. Hij werkt zelfstandig binnen de gegeven taakstelling en rapporteert aan de direct leidinggevende. Zo nodig pleegt hij tussentijds overleg. De contactcenter teamleider heeft een voorbeeldfunctie en is zichtbaar aanwezig op de werkvloer.
Complexiteit	Voor het uitvoeren van het werk zijn specialistische kennis en vaardigheden nodig op het gebied van leiding geven aan en aansturen van een team, het fungeren als schakel tussen het (afdelings)management en het team, het implementeren van nieuwe projecten, het verhelpen van calamiteiten in het computer-telefoniesysteem, het inschatten van de personeelsbehoefte, het geven van advies m.b.t. de selectie van medewerkers en het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Voor het werk gebruikt hij standaardwerkwijzen, maar hij moet ook standaarden aanpassen en/of nieuwe standaarden ontwikkelen.
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Nee
Nederlands en rekenen	In overeenstemming met de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen zijn de voor het mbo vastgestelde referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van toepassing. Voor deze kwalificatie zijn het referentieniveau Nederlands en het referentieniveau rekenen vastgesteld op 3F. De beroepseisen ten aanzien van Nederlands en rekenen zijn beschreven in deel C van dit dossier.
Moderne vreemde talen	Voor deze kwalificatie zijn de volgende eisen voor beheersing van het Engels van toepassing: <ul style="list-style-type: none"> • het ERK-niveau B1 is van toepassing op de vaardigheden lezen en luisteren. • het ERK-niveau A2 is van toepassing op de vaardigheden gesprekken voeren, spreken en schrijven. <p>De beroepseisen ten aanzien van een (moderne) vreemde taal (of talen) zijn beschreven in deel C van dit dossier. Het betreft Engels.</p>

5. Beschrijving van de kerntaken

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

5.1 Kerntaak 1: Verzorgt de dagelijkse leiding van een team

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team	Werkprocessen bij kerntaak 1	
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>De contactcenter teamleider voert de planning uit. Hij checkt of iedereen die op de planning staat er ook is. Bij afwezigheid (zonder reden) van een medewerker in zijn team neemt hij contact op met de medewerker; bij een ziekmelding volgt hij het ziekteprotocol op. Bij onder- c.q. overbezetting voert hij overleg met de direct leidinggevende, planner of andere supportafdelingen over te nemen maatregelen opdat de productie-uren gegarandeerd blijven. Hij zet de medewerkers conform de planning in en hij verdeelt de dagelijkse werkzaamheden.</p> <p>De contactcenter teamleider informeert en instrueert medewerkers voorafgaand (via pre shifts/werkoverleggen) en tijdens de werkzaamheden/'on the job' over de te verrichten taken, de prioriteiten, de productiviteits- en kwaliteitsnormen en de te behalen resultaten. Hij leest nieuwe informatie met betrekking tot producten/diensten en/of projecten. Hij vertaalt de informatie naar voor het team bruikbare informatie. Hij zet de informatie op plekken (bijvoorbeeld in het systeem) waar de medewerkers deze kunnen terugvinden. Bovendien geeft hij plenaire (opfris/vervolg)instructies voor producten en systemen.</p> <p>De contactcenter teamleider ziet erop toe dat de werkzaamheden c.q. projecten worden uitgevoerd volgens de gemaakte afspraken en organisatie- en/of kwaliteitsprocedures. Zo controleert hij of de medewerkers goed in- en uitgelogd zijn, of de pauzes (qua frequentie en duur) juist opgenomen zijn e.d. Daarnaast houdt hij toezicht op het naleven van de arbo- en milieuregels, regels ten aanzien van de hygiëne, veiligheid en werkplekdiscipline. Hij monitort de uitvoering, signaleert bijzonderheden in de uitvoering en onderneemt indien nodig actie. Zo draagt hij bij mogelijke problemen en/of stagnatie in de werkzaamheden/processen oplossingen/verbeterpunten ten behoeve van de voortgang aan. Hij schakelt daarbij, indien nodig, supportafdelingen in en is gesprekspartner voor deze afdelingen. Daarnaast denkt hij mee over verbeteringen van de dienstverlening voor de klant en doet voorstellen voor het verbeteren van werkprocedures binnen het contactcenter.</p> <p>De contactcenter teamleider motiveert, inspireert en stimuleert de medewerkers. Hij verzamelt en ordent relevante informatie over de medewerkers op basis van observatie, signalering en/of aanwijzing van derden. Hij fungeert (vaak) als vraagbaak en eerste aanspreekpunt voor de medewerkers, bijv. in geval van problematische klantcontacten. Hij geeft feedback aan de (individuele) medewerker met betrekking tot zijn werk en zijn handelen en ondersteunt de medewerker om deze te verbeteren.</p> <p>De contactcenter teamleider werkt nieuwe medewerkers in het team in. Hij betreft daarbij waar mogelijk het team. Hij maakt (van tevoren) een inwerkprogramma, bakent de eerste taken 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 waarmee 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-voorzieningen. De</p>	1.1	Zorgt voor uitvoering van de planning
	1.2	Informeert en instrueert medewerkers
	1.3	Stuurt medewerkers aan en bewaakt de voortgang van de werkzaamheden
	1.4	Begeleidt en coacht medewerkers
	1.5	Werkt nieuwe medewerkers in

contactcenter teamleider houdt gesprekken met de nieuwe medewerker, waarin hij de ervaringen van de medewerker aan de orde stelt en verwachtingen/eisen van de organisatie. Hij sluit de inwerkperiode met de medewerker af met een evaluatiegesprek waarin indrukken, leerpunten en verwachtingen nog eens aan de orde komen.

Toelichting:

De contactcenter teamleider bespreekt elke belangrijke activiteit eerst met de leidinggevende. Vaak worden meerdere projecten tegelijkertijd uitgevoerd, waardoor de contactcenter teamleider mogelijk aan meerdere teams tegelijk (gedelegeerd) leiding geeft.

5.2 Kerntaak 2: Begeleid projecten

Kerntaak 2 Begeleid projecten	Werkprocessen bij kerntaak 2	
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>De contactcenter teamleider voert bij de start van een project overleg met de opdrachtgever over de inrichting van het project. Zo bespreekt hij de gewenste uitvoering van het project, de beschikbare materialen en middelen en geeft hij de (on)mogelijkheden aan. Hij bespreekt tussentijds, op basis van rapportages, (telefonisch) met de opdrachtgever de stand van zaken wat betreft de projectuitvoering. Na afronding evalueert hij met de opdrachtgever het verloop en de uitkomsten van het project/de opdracht.</p> <p>De contactcenter teamleider implementeert een (nieuw) project op teamniveau. Hij doet voorstellen aan de direct leidinggevende voor de inrichting van het project, vertaalt het project/de opdracht naar consequenties op teamniveau en zet het projectidee om naar concrete acties en activiteiten voor het team. Hij let bij zijn voorstellen voor de inrichting van een project op de financiële consequenties ervan. Hij schakelt bovendien de supportafdelingen in en bespreekt met hen de wensen ten aanzien van de inrichting van het project. Hij stelt (schriftelijke) werkinstructies en (nood)scripts op of stelt ze bij.</p> <p>De contactcenter teamleider start systemen op en sluit ze af, meldt de medewerkers op diverse systemen aan (maakt o.a. inlogcodes aan), verhelpt kleine calamiteiten in het systeem e.d. Bij grotere calamiteiten meldt hij deze aan zijn direct leidinggevende en supportafdelingen en bewaakt hij de afhandeling van de problemen.</p> <p>De contactcenter teamleider bewaakt de service levels en/of targets in een project ten behoeve van de te bereiken kwalitatieve en kwantitatieve output. Hij analyseert aangereikte gegevens/informatie in dag- en wekrapportages, signaleert mogelijke knelpunten en ontwikkelt voor de leidinggevende verbetervoorstellen om de doelstellingen toch te halen.</p> <p>De contactcenter teamleider beoordeelt binnen een project de prestaties van het team door het monitoren en meten van de kwaliteit (door o.a. het beluisteren van telefoongesprekken en het controleren van te verzenden/verzonden e-mails) en de kwantiteit van de uitgevoerde werkzaamheden. Hij beoordeelt de prestaties mede op basis van aangereikte gegevens/informatie in dag- en wekrapportages. Hij verwerkt de beoordeling in rapportages en evaluatierapporten waarbij hij ook ingaat op aspecten als de kwaliteit van de adresbestanden, de scripts, de relatie met de doelgroepen, de bereikbaarheid, en hij doet zo nodig verbetervoorstellen. De contactcenter teamleider bespreekt de prestaties en verbetervoorstellen met zijn direct leidinggevende en de (externe) opdrachtgever.</p> <p>Toelichting: De contactcenter teamleider draagt geen eindverantwoordelijkheid voor projecten. Hij bespreekt elke belangrijke activiteit eerst met de leidinggevende.</p>	2.1	Bespreekt het (nieuwe) project met opdrachtgever
	2.2	Doet voorstellen voor implementatie van een (nieuw) project en implementeert het project op teamniveau
	2.3	Zorgt voor en bewaakt de toegang van medewerkers tot systemen
	2.4	Bewaakt de service levels en targets van een project
	2.5	Beoordeelt projectprestaties en rapporteert hierover

5.3 Kerntaak 3: Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit	Werkprocessen bij kerntaak 3	
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>De contactcenter teamleider bepaalt op basis van projecten, projectdoelstellingen, personeelsbudget en afdelingsanalyse de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte. Hij assisteert bij het selecteren van nieuwe medewerkers voor het team, zo verricht hij een voorselectie van de kandidaten op basis van bijvoorbeeld brieven/curricula vitae, neemt hij deel aan de selectiegesprekken en adviseert hij zijn direct leidinggevende en/of de afdeling P&O naar aanleiding daarvan over het aantrekken van nieuwe medewerkers.</p> <p>De contactcenter teamleider houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken met de medewerker. Hij voert functioneringsgesprekken, waarin hij mogelijke opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen signaleert en bespreekt met de desbetreffende medewerker. Hij doet voorstellen voor verdere ontwikkeling van de medewerker en stelt samen met de medewerker het (persoonlijk) ontwikkelingstraject vast. Hij voert beoordelingsgesprekken met de medewerker en komt bijvoorbeeld met een voorstel voor verandering in functie of beloning en zelfs beëindiging van de dienstbetrekking. De resultaten van de functionerings- en beoordelingsgesprekken rapporteert hij aan de leidinggevende en voegt hij toe aan het (personeels)dossier van de medewerker.</p> <p>De contactcenter teamleider fungeert als (informatie)schakel tussen de direct leidinggevende en het team en coördineert de informatiestromen. Hij informeert de medewerkers individueel en/of in werkoverleggen over het organisatie-, afdelings- en/of personeelsbeleid, zoals (projectenoverstijgende) veranderingen in het werk, de (afdelings)resultaten, actuele zaken en knelpunten. Hij maakt de medewerkers daarbij duidelijk wat mogelijke consequenties zijn, wat er van hen verwacht wordt in bepaalde situaties en wat hun eventuele rechten en plichten zijn. Hij geeft medewerkers de gelegenheid te reageren, legt gemaakte afspraken vast en bewaakt de naleving van deze afspraken. Daarnaast stelt hij de direct leidinggevende op de hoogte van (individuele) behoeftes en wensen van de medewerkers ten aanzien van het organisatie-, afdelings- en/of personeelsbeleid en de gemaakte afspraken in deze.</p> <p>De contactcenter teamleider organiseert teambuildingsactiviteiten, bespreekt zaken die het functioneren en de harmonie in het team verstoren en zoekt naar oplossingen. Hij treedt op als bemiddelaar bij conflicten.</p> <p>Toelichting: De contactcenter teamleider draagt geen eindverantwoordelijkheid voor het uitvoeren van het personeelsbeleid. Hij bespreekt elke belangrijke activiteit eerst met de leidinggevende of de afdeling P&O.</p>	3.1	Bepaalt de personeelsbehoefte en assisteert bij de selectie van nieuwe medewerkers
	3.2	Houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken
	3.3	Informeert over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid
	3.4	Bewaakt en bevordert het teamwork

6. Totaal overzicht proces-competentie-matrices

In de proces-competentie-matrix wordt aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen van een kerntaak. Dit wordt per kwalificatie aangegeven middels blokjes. Deze moet u van links naar rechts lezen. Indien de blokjes in de matrix niet zijn gevuld, zijn deze niet van toepassing op de desbetreffende kwalificatie.

6.2 Proces-competentie-matrix Kerntaak 2: Begeleidt projecten

Kerntaak 2 Begeleidt 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																											
2.1	Bespreekt het (nieuwe) project met opdrachtgever					■		■			■	■	■														
2.2	Doet voorstellen voor implementatie van een (nieuw) project en implementeert het project op teamniveau	■	■									■															■
2.3	Zorgt voor en bewaakt de toegang van medewerkers tot systemen	■				■							■						■				■				
2.4	Bewaakt de service levels en targets van een project	■											■					■									
2.5	Beoordeelt projectprestaties en rapporteert hierover		■				■				■			■							■						

6.3 Proces-competentie-matrix Kerntaak 3: Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau 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	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																										
3.1	Bepaalt de personeelsbehoefte en assisteert bij de selectie van nieuwe medewerkers	■			■					■											■					■
3.2	Houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken	■	■	■	■		■				■										■					
3.3	Informeert over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid				■	■	■											■			■					
3.4	Bewaakt en bevordert het teamwork	■		■	■	■		■																		

Deel C: Uitwerking van de kwalificaties

1. Inleiding

Deel C is vastgesteld door het bestuur van het kenniscentrum, op advies van de paritaire commissie beroepsonderwijs en bedrijfsleven. Het (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven hebben in gezamenlijkheid besloten dat de nadere uitwerking van deel C het onderwijs een goede basis biedt om een beroepsopleiding op te bouwen.

In dit deel van het kwalificatiedossier wordt de informatie uit deel B gespecificeerd, voor elke kwalificatie. In de proces-competentie-matrices wordt specifiek per kwalificatie aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de onderscheiden werkprocessen. In de detaillering van de matrices wordt verantwoord waarom en hoe deze competenties van toepassing zijn.

2. Kwalificaties

Detaillering proces-competentie-matrices

In de detaillering van de matrices wordt duidelijk dat een bepaalde competentie van toepassing is, en wordt beschreven hoe die competenties worden aangewend ten behoeve van het resultaat van het werkproces. Per competentie kunnen meerdere componenten van toepassing zijn. Waar van toepassing, zijn kennis en vaardigheden vermeld welke nodig zijn voor competent gedrag, eventueel aangevuld met referenties (naar concrete geldende normen).

2.1 Contactcenter teamleider

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team

Proces-competentie-matrix Contactcenter teamleider

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team		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																												
1.1	Zorgt voor uitvoering van de planning					X												X			X		X				X	
1.2	Informeert en instrueert medewerkers					X				X	X			X														
1.3	Stuurt medewerkers aan en bewaakt de voortgang van de werkzaamheden	X	X			X																						
1.4	Begeleidt en coacht medewerkers			X	X			X				X		X														
1.5	Werkt nieuwe medewerkers in			X	X	X													X									

Betekenis van de kerntaak voor deze kwalificatie

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

Detaillering proces-competentie-matrix Contactcenter teamleider

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team		
1.1 werkproces: Zorgt voor uitvoering van de planning		
Omschrijving	De contactcenter teamleider voert de planning uit. Hij checkt of iedereen die op de planning staat er ook is. Bij afwezigheid (zonder reden) van een medewerker in zijn team neemt hij contact op met de medewerker; bij een ziekmelding volgt hij het ziekteprotocol op. Bij onder- c.q. overbezetting voert hij overleg met de direct leidinggevende, planner of andere supportafdelingen over te nemen maatregelen opdat de productie-uren gegarandeerd blijven. Hij zet de medewerkers conform de planning in en hij verdeelt de dagelijkse werkzaamheden. Hij houdt hierbij rekening met de kwaliteiten en (ontplooiings)wensen van medewerkers, de beschikbare middelen en actuele ontwikkelingen met betrekking tot de werkzaamheden.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De aanwezige capaciteit en talenten (bij de medewerkers) zijn optimaal benut. - Zijn voorstellen leiden ertoe dat de planning qua bemensing uitgevoerd kan worden. - Afwezigheid van medewerkers is gesignaleerd en de reden is achterhaald. - Ziekteprotocol is opgevolgd. - Bij problemen is overleg gevoerd met leidinggevende of supportafdeling. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Conflicthanterings-technieken en -vaardigheden • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Omgaan met geautomatiseerde planningssystemen • Planningsvaardigheden • Stresspreventie- en stressreductietechnieken en -vaardigheden • Ziekteprotocol 	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Anderen raadplegen en betrekken 	De contactcenter teamleider overlegt bij onder- c.q. overbezetting en bij problemen van andere aard met de direct leidinggevende en andere supportafdelingen over te nemen maatregelen, opdat de (project)werkzaamheden op efficiënte wijze worden uitgevoerd.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Mensen en middelen organiseren • Voortgang bewaken 	De contactcenter teamleider zet medewerkers op het project zoals op de planning is aangegeven, maakt daarbij effectief en efficiënt gebruik van de aanwezige capaciteit, signaleert afwijkingen van de planning en komt met efficiënte oplossingen, zodat de planning kan worden uitgevoerd.
	Met druk en tegenslag omgaan <ul style="list-style-type: none"> • Effectief blijven presteren onder druk 	De contactcenter teamleider blijft in stressvolle situaties (zoals bij onderbezetting) gericht op het werk en de zaken die gedaan moeten worden, zodat te nemen maatregelen door hem getroffen worden.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> • Financieel bewustzijn tonen 	De contactcenter teamleider toont zich bewust van de financiële consequenties van overbezetting op een project en probeert overbezetting te voorkomen.

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team

1.1 werkproces: Zorgt voor uitvoering van de planning

	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none">• Werken conform voorgeschreven procedures	De contactcenter teamleider volgt in geval van ziekte of onaangekondigde afwezigheid van medewerkers de voor deze situaties geldende procedures.
--	---	--

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team		
1.2 werkproces: Informeert en instrueert medewerkers		
Omschrijving	De contactcenter teamleider informeert en instrueert medewerkers voorafgaand (via pre shifts/werkoverleggen) en tijdens de werkzaamheden/'on the job' over de te verrichten taken, de prioriteiten, de productiviteits- en kwaliteitsnormen en de te behalen resultaten. Hij is voortdurend alert op en leest hij nieuwe informatie met betrekking tot producten/diensten en/of projecten. Hij vertaalt de informatie zo veel mogelijk naar voor het team bruikbare informatie. Hij zet de informatie op plekken (bijvoorbeeld in het systeem) waar de medewerkers deze gemakkelijk kunnen terugvinden. Bovendien geeft hij plenaire (opfris/vervolg)instructies voor producten en systemen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De contactcenter teamleider heeft de medewerkers tijdig, helder, duidelijk en voldoende geïnformeerd en geïnstrueerd. - Informatie is dusdanig bewaard, dat de medewerkers deze gemakkelijk kunnen terugvinden. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Archiveringssystemen en -technieken • Leiderschapsstijlen, -technieken en -vaardigheden • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Omgaan met computersystemen en -pakketten • Presentatievaardigheden • Productiviteits- en kwaliteitsnormen • Trainingsvaardigheden • Trainingsvormen in relatie tot verschillende leerstijlen 	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Proactief informeren 	De contactcenter teamleider wijst de medewerkers actief op informatie die voor hen/hun functioneren handig kan zijn.
	Presenteren <ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk uitleggen en toelichten • Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen 	De contactcenter teamleider presenteert krachtig, brengt de benodigde informatie helder en gestructureerd over, waardoor hij deskundig overkomt en de medewerkers goed geïnformeerd zijn.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> • Nauwkeurig en volledig rapporteren 	De contactcenter teamleider registreert en archiveert verkregen informatie met betrekking tot producten/diensten en/of projecten accuraat en op dusdanige wijze dat de medewerkers deze op een ander moment gemakkelijk kunnen terugvinden.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> • Informatie genereren uit gegevens • Informatie uiteenrafelen 	De contactcenter teamleider analyseert beschikbare informatie m.b.t. de te verrichten taken, de prioriteiten, de productiviteits- en kwaliteitsnormen en de te behalen resultaten grondig, haalt hier de belangrijkste informatie uit, combineert gegevens uit verschillende bronnen tot relevante informatie, zodat de medewerkers over de relevante en de benodigde informatie beschikken.

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team		
1.3 werkproces: Stuurt medewerkers aan en bewaakt de voortgang van de werkzaamheden		
Omschrijving	De contactcenter teamleider ziet erop toe dat de werkzaamheden c.q. projecten worden uitgevoerd volgens de gemaakte afspraken en organisatie- en/of kwaliteitsprocedures. Zo controleert hij of de medewerkers goed in- en uitgelogd zijn, of de pauzes (qua frequentie en duur) juist opgenomen zijn e.d. Daarnaast houdt hij toezicht op het naleven van de arbo- en milieuregels, regels ten aanzien van de hygiëne, veiligheid en werkplekdiscipline. Hij monitort de uitvoering, signaleert bijzonderheden in de uitvoering en onderneemt indien nodig direct actie. Zo draagt hij bij mogelijke problemen en/of stagnatie in de werkzaamheden/processen oplossingen/verbeterpunten ten behoeve van de voortgang aan. Hij schakelt daarbij, indien nodig, supportafdelingen in en is gesprekspartner voor deze afdelingen. Daarnaast denkt hij mee over verbeteringen van de dienstverlening voor de klant en doet voorstellen voor het verbeteren van werkprocedures binnen het contactcenter.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De medewerkers zijn zodanig aangestuurd dat de werkzaamheden efficiënt en effectief verlopen. - De medewerkers hebben gerichte feedback met betrekking tot hun werk en hun handelen gekregen. - Bij problemen en/of stagnatie zijn zinvolle oplossingen/verbeterpunten aangereikt en, indien nodig, zijn supportafdelingen tijdig ingelicht. - Relevante voorstellen voor het verbeteren van werkprocedures binnen het contactcenter. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapsstijlen, -technieken en -vaardigheden • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Motiveren en inspireren (technieken en vaardigheden) • Omgaan met computersystemen en -pakketten 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen • Op eigen initiatief handelen • Acties en activiteiten initiëren 	De contactcenter teamleider signaleert afwijkingen in de voortgang, initieert waar nodig effectief corrigerende acties, zodat de werkzaamheden volgens de planning/afspraken door kunnen gaan en doet zo nodig verbetervoorstellen ten aanzien van de werkprocedures.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> • Uitoefenen van gezag • Functioneren van mensen controleren 	De contactcenter teamleider monitort of de medewerkers werken volgens de gemaakte afspraken en richtlijnen, herkent ineffectief en inefficiënt gedrag, onderneemt actie wanneer medewerkers niet aan de gestelde verwachtingen (dreigen te) voldoen en maakt duidelijk hoe belangrijk een correcte uitvoering van de werkzaamheden is en eist indien nodig een ander gedrag.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Anderen raadplegen en betrekken 	De contactcenter teamleider schakelt bij problemen en/of stagnatie tijdig supportafdelingen in en fungeert als gesprekspartner voor deze afdelingen.

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team		
1.4 werkproces: Begeleidt en coacht medewerkers		
Omschrijving	De contactcenter teamleider motiveert, inspireert en stimuleert de medewerkers. Hij verzamelt en ordent relevante informatie over de medewerkers op basis van observatie, signalering en/of aanwijzing van derden. Hij fungeert (vaak) als vraagbaak en eerste aanspreekpunt voor de medewerkers, bijv. in geval van problematische klantcontacten. Hij geeft feedback aan de (individuele) medewerker met betrekking tot zijn werk en zijn handelen en ondersteunt de medewerker om deze te verbeteren. Hij doet bijvoorbeeld voorstellen voor het oplossen van problemen in het functioneren van de medewerker en probeert de kennis, vaardigheden, uitstraling en/of het gedrag van de medewerker zo nodig in positieve zin te beïnvloeden.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De contactcenter teamleider heeft actief contact gelegd met de medewerker en deze zo benaderd dat de medewerker het gevoel heeft in zijn gevoelens, belangen en meningen begrepen te zijn. - De contactcenter teamleider heeft de medewerker relevante oplossingen/verbeteringen aangereikt. - De medewerkers hebben nog meer inzicht in eigen functioneren gekregen. - De contactcenter teamleider heeft de kennis, vaardigheden, uitstraling en/of het gedrag van de medewerkers in positieve zin beïnvloed. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Coachingsstijlen en hun kenmerken • Coachingstechnieken en -instrumenten • Coachingsvaardigheden • Groepsdynamica • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Motiveren en inspireren (technieken en vaardigheden) • Teambuildingstechnieken en -vaardigheden 	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> • Coachen • Motiveren 	De contactcenter teamleider geeft heldere feedback, begeleidt de medewerkers, brengt een positieve instelling ten opzichte van het werk bij de medewerkers tot stand, zodat deze als volwaardige medewerkers kunnen functioneren.
	Aandacht en begrip tonen <ul style="list-style-type: none"> • Interesse tonen • Luisteren • Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen 	De contactcenter teamleider toont empathisch vermogen, luistert en stelt relevante vragen teneinde de medewerker te begrijpen, hij houdt daarbij rekening met gevoelens, belangen en meningen van de medewerker en zorgt dat de ander dat ook als zodanig ervaart.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> • Relaties opbouwen met mensen 	De contactcenter teamleider legt actief en makkelijk contact met medewerkers, bouwt adequaat een persoonlijke relatie met hen op waarbij de ander zich gemakkelijk voelt en wekt door zijn handelen vertrouwen bij de ander, zodat ze samen een goed functionerend team vormen.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> • Expertise delen 	De contactcenter teamleider draagt (on)gevraagd de eigen kennis en expertise ten aanzien van uit te voeren werkzaamheden op begrijpelijke wijze, en aansluitend op de leerstijl, over aan de medewerkers.

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team**1.4 werkproces: Begeleidt en coacht medewerkers**

	<p>Analyseren</p> <ul style="list-style-type: none">• Informatie genereren uit gegevens• Conclusies trekken	<p>De contactcenter teamleider analyseert de door hem verzamelde gegevens/informatie grondig, legt relaties tussen gegevens/informatie, bedenkt mogelijke oorzaken en effecten en weegt voor- en nadelen van een bepaalde handelswijze tegen elkaar af alvorens hij voor een bepaalde wijze van begeleiden/coachen kiest.</p>
--	--	---

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team		
1.5 werkproces: Werkt nieuwe medewerkers in		
Omschrijving	De contactcenter teamleider werkt nieuwe medewerkers in het team in. Hij betreft daarbij waar mogelijk het team. 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 waarmee 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-voorzieningen. De contactcenter teamleider houdt gesprekken met de nieuwe medewerker, waarin hij de ervaringen van de medewerker aan de orde stelt en verwachtingen/eisen van de organisatie. Hij sluit de inwerkperiode met de medewerker af met een evaluatiegesprek waarin indrukken, leerpunten en verwachtingen nog eens aan de orde komen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De nieuwe medewerker is op dusdanige wijze ingewerkt, dat deze snel op de hoogte is van huisregels, zich snel thuis voelt en de werkzaamheden snel als volwaardig medewerker kan oppakken. - Inzicht in leerpunten en wederzijdse verwachtingen zowel bij de nieuwe medewerker als bij de contactcenter teamleider. - Het team is waar mogelijk bij het inwerktraject betrokken. - Ervaringen ten aanzien van het werk en de organisatie zijn uitgewisseld in gesprekken. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Coachingsstijlen en hun kenmerken • Coachingstechnieken en -instrumenten • Coachingsvaardigheden • Inwerkprocedures • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Omgaan met computersystemen en -pakketten • Voeren van evaluatiegesprekken 	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> • Coachen • Adviseren 	De contactcenter teamleider begeleidt de nieuwe medewerker, ondersteunt en adviseert hem bij de uit te voeren werkzaamheden, geeft hem feedback over zijn functioneren, zodat de medewerker zich snel thuis voelt en de werkzaamheden snel als volwaardig medewerker oppakt.
	Aandacht en begrip tonen <ul style="list-style-type: none"> • Luisteren 	De contactcenter teamleider luistert in de gesprekken aandachtig naar de ervaringen van de nieuwe medewerker met het werk en de organisatie, geeft hem de kans te vertellen wat hij verder wil vertellen en stelt zo nodig op een gepast moment vragen ter verduidelijking zodat er inzicht ontstaat in de leerpunten en de wederzijdse verwachtingen.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Anderen raadplegen en betrekken 	De contactcenter teamleider betreft teamleden bij het inwerken van nieuwe medewerkers, bijv. door hen te vragen de nieuwe medewerker op kleine praktische punten te ondersteunen, zodat de nieuwe medewerker snel kennis maakt met het team waarvan hij deel

Kerntaak 1 Verzorgt de dagelijkse leiding van een team**1.5 werkproces: Werkt nieuwe medewerkers in**

		uitmaakt en praktische problemen snel opgelost worden.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none">• Activiteiten plannen	De contactcenter teamleider maakt een inwerkprogramma, waarin hij vermeldt wat hij van de nieuwe medewerker verwacht, wat deze precies gaat doen en wanneer er van de medewerker verwacht wordt dat deze het werk beheerst.

Kerntaak 2 Begeleidt projecten

Proces-competentie-matrix Contactcenter teamleider

Kerntaak 2 Begeleidt 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																											
2.1	Bespreekt het (nieuwe) project met opdrachtgever					X		X			X	X	X														
2.2	Doet voorstellen voor implementatie van een (nieuw) project en implementeert het project op teamniveau	X	X									X															X
2.3	Zorgt voor en bewaakt de toegang van medewerkers tot systemen	X				X							X					X					X				
2.4	Bewaakt de service levels en targets van een project	X												X				X									
2.5	Beoordeelt projectprestaties en rapporteert hierover		X				X				X			X							X						

Betekenis van de kerntaak voor deze kwalificatie

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

Detaillering proces-competentie-matrix Contactcenter teamleider

Kerntaak 2 Begeleidt projecten		
2.1 werkproces: Bespreekt het (nieuwe) project met opdrachtgever		
Omschrijving	De contactcenter teamleider voert bij de start van een project overleg met de opdrachtgever over de inrichting van het project. Zo bespreekt hij de gewenste uitvoering van het project, de beschikbare materialen en middelen en geeft hij duidelijk de (on)mogelijkheden aan. Hij bespreekt tussentijds, op basis van rapportages, (telefonisch) met de opdrachtgever de stand van zaken wat betreft de projectuitvoering. Na afronding evalueert hij met de opdrachtgever het verloop en de uitkomsten van het project/de opdracht.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Alle noodzakelijke informatie is tijdens het (eerste) gesprek boven tafel gekomen, eventuele te maken keuzes zijn voorgelegd. - De juiste materialen en middelen zijn gekozen. - Opdrachtgever is tussentijds op de hoogte gehouden van de stand van zaken. - Evaluatiegesprek is correct gevoerd en er is voldoende informatie boven tafel gekomen. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands en Engels • Omgaan met computersystemen en -pakketten • Omgangsvormen • Overlegvaardigheden • Presentatievaardigheden • Rondleidingen geven • Vraagtechnieken 	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Afstemmen • Anderen raadplegen en betrekken • Proactief informeren 	De contactcenter teamleider inventariseert actief de wensen en behoeften van de opdrachtgever over de inrichting van het project, koppelt deze aan de mogelijkheden van de organisatie en het team, vat kort samen wat er gezegd/afgesproken is, legt de opdrachtgever zo nodig helder geformuleerde keuzes voor en evalueert na afloop het verloop en de uitkomsten van het project met hem.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> • Relaties opbouwen met mensen 	De contactcenter teamleider bouwt aan een persoonlijke relatie met de opdrachtgever en andere externe contactpersonen zodat deze een goed gevoel houden bij de organisatie en zodat hijzelf/de organisatie krediet opbouwt voor het geval er problemen optreden bij de uitvoering van een project.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> • Correct formuleren • Nauwkeurig en volledig rapporteren 	De contactcenter teamleider legt afspraken vast en rapporteert zowel tussentijds als aan het eind de opdrachtgever nauwkeurig, volledig en op heldere wijze over (de stand van zaken in) het project.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> • Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden • Expertise delen 	De contactcenter teamleider draagt de in eerdere projecten opgedane kennis en expertise op begrijpelijke wijze over aan de opdrachtgever, stelt de juiste (informatieve en evaluatieve) vragen en toetst zijn eigen

Kerntaak 2 Begeleidt projecten

2.1 werkproces: Bespreekt het (nieuwe) project met opdrachtgever

		aannames op juistheid door ze aan de opdrachtgever voor te leggen.
	Materialen en middelen inzetten <ul style="list-style-type: none">• Geschikte materialen en middelen kiezen	De contactcenter teamleider bepaalt op basis van onder andere door de opdrachtgever beschikbaar gestelde materialen en middelen welke materialen en middelen het best ingezet kunnen worden.

Kerntaak 2 Begeleidt projecten		
2.2 werkproces: Doet voorstellen voor implementatie van een (nieuw) project en implementeert het project op teamniveau		
Omschrijving	De contactcenter teamleider implementeert een (nieuw) project op teamniveau. Hij doet voorstellen aan de direct leidinggevende voor de inrichting van het project, vertaalt het project/de opdracht naar consequenties op teamniveau en zet het projectidee om naar concrete acties en activiteiten voor het team. Hij let bij zijn voorstellen voor de inrichting van een project op de financiële consequenties ervan. Hij schakelt bovendien de supportafdelingen in en bespreekt met hen de wensen ten aanzien van de inrichting van het project. Hij stelt (schriftelijke) werkinstructies en (nood)scripts op of stelt ze bij.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Relevante en financieel verantwoorde voorstellen voor de inrichting van een project. - Goede vertaling van het project(idee) naar concrete acties en activiteiten voor het team . - Goede werkinstructies en (nood)scripts. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Omgaan met computersystemen en -pakketten • Projectmanagement 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen • Op eigen initiatief handelen • Acties en activiteiten initiëren 	De contactcenter teamleider doet op tijd de nodige voorstellen voor de inrichting en uitvoering van een project en zet projectideeën om naar concrete acties en activiteiten op teamniveau.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> • Instructies en aanwijzingen geven 	De contactcenter teamleider geeft aan de supportafdelingen bruikbare aanwijzingen voor de inrichting van het project.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> • Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De contactcenter teamleider legt relaties tussen (de kenmerken van) het nieuwe project en zijn opgedane kennis en expertise in c.q. met eerdere projecten, zodat het (nieuwe) project op efficiënte wijze geïmplementeerd wordt.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> • Financieel bewustzijn tonen 	De contactcenter teamleider let bij zijn voorstellen voor de inrichting van een project op de financiële consequenties ervan en maakt hierbij gebruik van financiële informatie over eerdere projecten.

Kerntaak 2 Begeleidt projecten		
2.3 werkproces: Zorgt voor en bewaakt de toegang van medewerkers tot systemen		
Omschrijving	De contactcenter teamleider start systemen op en sluit ze af, meldt de medewerkers op diverse systemen aan (maakt o.a. inlogcodes aan), verhelpt kleine calamiteiten in het systeem e.d. Bij grotere calamiteiten meldt hij deze aan zijn direct leidinggevende en supportafdelingen en bewaakt hij de snelle afhandeling van de problemen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers zijn gemachtigd om in de contactcenter systemen te werken. - Kleine calamiteiten in het systeem zijn door de contactcenter teamleider effectief opgelost. - Grote calamiteiten zijn tijdig aan de juiste personen gemeld en de afhandeling ervan is zorgvuldig bewaakt. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren/herstellen contactcenter systemen • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Oplossingsgericht werken • Stresspreventie- en stressreductietechnieken en -vaardigheden 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Op eigen initiatief handelen 	De contactcenter teamleider lost binnen de eigen bevoegdheid kleine calamiteiten in het systeem zelf op, zodat de (project)werkzaamheden zo weinig mogelijk vertraging oplopen .
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Anderen raadplegen en betrekken 	De contactcenter teamleider meldt grotere calamiteiten direct aan zijn direct leidinggevende en aan de juiste supportafdeling(en), opdat de (project)werkzaamheden zo weinig mogelijk vertraging oplopen.
	Materialen en middelen inzetten <ul style="list-style-type: none"> • Materialen en middelen doeltreffend gebruiken 	De contactcenter teamleider start systemen correct op, sluit ze correct af en maakt ze medewerker-proof, zodat de medewerkers in/met de systemen kunnen werken en er zo weinig mogelijk problemen met de systemen optreden.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Voortgang bewaken 	De contactcenter teamleider bewaakt de voortgang van de afhandeling van de problemen en rappelleert zo nodig bij supportafdelingen(en) opdat de (project)werkzaamheden zo weinig mogelijk vertraging oplopen.
	Met druk en tegenslag omgaan <ul style="list-style-type: none"> • Effectief blijven presteren onder druk 	De contactcenter teamleider blijft in stressvolle situaties (zoals bij calamiteiten in/met het systeem) gericht op het werk en de zaken die gedaan moeten worden.

Kerntaak 2 Begeleidt projecten		
2.4 werkproces: Bewaakt de service levels en targets van een project		
Omschrijving	De contactcenter teamleider bewaakt de service levels en/of targets in een project ten behoeve van de te bereiken kwalitatieve en kwantitatieve output. Hij analyseert aangereikte gegevens/informatie in dag- en weekrapportages, signaleert mogelijke knelpunten en ontwikkelt voor de leidinggevende voorstellen om de doelstellingen toch te halen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Service levels en/of targets zijn zorgvuldig bewaakt. - De informatie in dag- en weekrapportages is getoetst en de relevantie is vastgesteld. - Relevante voorstellen voor de leidinggevende voor het oplossen van problemen en knelpunten. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Hanteren contactcenter systemen • Kwaliteits- en productiviteitsnormen (service levels en targets) • Leiderschapsstijlen, -technieken en -vaardigheden • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Oplossingsgericht werken • Timemanagement 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen • Op eigen initiatief handelen • Acties en activiteiten initiëren 	De contactcenter teamleider doet op tijd de nodige voorstellen aan de leidinggevende en initieert waar nodig tijdig corrigerende acties om problemen en knelpunten ten aanzien van het halen van de kwalitatieve en/of kwantitatieve doelstellingen effectief op te lossen.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> • Informatie genereren uit gegevens • Conclusies trekken • Oplossingen voor problemen bedenken 	De contactcenter teamleider analyseert aangereikte gegevens/informatie in dag- en weekrapportages, hij toetst gegevens zo nodig, legt relaties tussen de gegevens, trekt de juiste conclusies en bedenkt relevante voorstellen voor het oplossen van problemen en knelpunten.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Voortgang bewaken 	De contactcenter teamleider bewaakt de kwalitatieve en/of kwantitatieve output en signaleert afwijkingen, zodat mogelijke knelpunten tijdig in kaart zijn gebracht.

Kerntaak 2 Begeleidt projecten		
2.5 werkproces: Beoordeelt projectprestaties en rapporteert hierover		
Omschrijving	De contactcenter teamleider beoordeelt binnen een project de prestaties van het team door het monitoren en meten van de kwaliteit (door o.a. het beluisteren van telefoongesprekken en het controleren van te verzenden/verzonden e-mails) en de kwantiteit van de uitgevoerde werkzaamheden. Hij beoordeelt de prestaties mede op basis van aangereikte gegevens/informatie in dag- en weekrapportages. Hij verwerkt de beoordeling in rapportages en evaluatierapporten waarbij hij ook ingaat op aspecten als de kwaliteit van de adresbestanden, de scripts, de relatie met de doelgroepen, de bereikbaarheid, en hij doet zo nodig verbetervoorstellen. De contactcenter teamleider bespreekt de prestaties en verbetervoorstellen met zijn direct leidinggevende en de (externe) opdrachtgever.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De teamprestaties zijn op basis van de juiste informatie beoordeeld. - De teamprestaties op projectniveau zijn correct weergegeven in de rapportages en evaluatierapporten. - Prestaties zijn op correcte wijze besproken met leidinggevende en (externe) opdrachtgever. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelingssystematiek • Groepsdynamica • Mondelinge en schriftelijke taalbeheersing Nederlands en Engels 	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> • Functioneren van mensen controleren 	De contactcenter teamleider monitort de teamprestaties en vormt zich hierover een oordeel op basis van concrete, juiste en relevante informatie.
	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none"> • Integer handelen 	De contactcenter teamleider beoordeelt de teamprestaties op een eerlijke wijze.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> • Nauwkeurig en volledig rapporteren • Structuur aanbrengen 	De contactcenter teamleider verwerkt de teamprestaties accuraat (in rapportages) en bespreekt de teamprestaties op een logische en gestructureerde wijze met de direct leidinggevende en (externe) opdrachtgever.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"> • Werken conform voorgeschreven procedures 	De contactcenter teamleider houdt zich aan voorgeschreven (werk)procedures voor het beoordelen van teamprestaties.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> • Informatie genereren uit gegevens 	De contactcenter teamleider analyseert de dag- en weekrapportages grondig, legt relaties tussen gegevens, zoekt naar patronen en bedenkt mogelijke oorzaken van onderpresteren.

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit

Proces-competentie-matrix Contactcenter teamleider

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau 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	X	Y		
		Beslissen en activiteiten inrichten	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 verwach- tingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omgaan met verandering en aanpassen	Omgaan met tegenslag omgaan	Met druk en tegenslag tonen	Gedrevenheid en ambitie	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen	
Werkprocessen																												
3.1	Bepaalt de personeelsbehoefte en assisteert bij de selectie van nieuwe medewerkers	x			x					x																		x
3.2	Houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken	x	x	x	x		x				x																	x
3.3	Informeert over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid				x	x	x												x			x						
3.4	Bewaakt en bevordert het teamwork	x		x	x	x		x																				

Betekenis van de kerntaak voor deze kwalificatie

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

Detaillering proces-competentie-matrix Contactcenter teamleider

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit		
3.1 werkproces: Bepaalt de personeelsbehoefte en assisteert bij de selectie van nieuwe medewerkers		
Omschrijving	De contactcenter teamleider bepaalt op basis van projecten, projectdoelstellingen, personeelsbudget en afdelingsanalyse de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte. Hij assisteert bij het selecteren van nieuwe medewerkers voor het team, zo verricht hij een voorselectie van de kandidaten op basis van bijvoorbeeld brieven/curricula vitae, neemt hij deel aan de selectiegesprekken en adviseert hij zijn direct leidinggevende en/of de afdeling P&O naar aanleiding daarvan over het aantrekken van nieuwe medewerkers.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Juiste inschatting van personeelsbehoefte. - Positieve bijdrage aan het verloop van de selectieprocedure. - Relevante voorstellen/adviezen over het aantrekken van nieuwe medewerkers. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Omgaan met geautomatiseerde planningssystemen • Personeelsbeleid • Procedures rondom aantrekken van nieuwe medewerkers • Voeren van sollicitatiegesprekken 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen 	De contactcenter teamleider neemt voor zover passend binnen zijn bevoegdheid en mogelijkheden op tijd de nodige beslissingen en adviseert tijdig en beargumenteerd over het werven, selecteren en aantrekken van nieuwe medewerkers opdat (project)doelstellingen niet op grond van de bezetting in gevaar komen.
	Aandacht en begrip tonen <ul style="list-style-type: none"> • Luisteren 	De contactcenter teamleider luistert aandachtig naar wat de sollicitant en zijn medebeoordelaars zeggen, onderbreekt hen niet, geeft de sollicitant de tijd om op zijn vragen te antwoorden en laat merken dat hij naar de sollicitant luistert door door te vragen op wat deze vertelt.
	Presenteren <ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk uitleggen en toelichten • Op de toehoorder(s) / toeschouwer(s) inspelen 	De contactcenter teamleider verstrekt de sollicitant op een heldere en op de achtergrond van de kandidaat afgestemde wijze informatie over de functie, hij vermijdt daarbij onnodig gebruik van ingewikkelde formuleringen en onnodige uitweidingen.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> • Financieel bewustzijn tonen 	De contactcenter teamleider toont zich bewust van de financiële consequenties van het aantrekken van extra medewerkers en vraagt niet lichtzinnig om nieuwe medewerkers.

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit

3.1 werkproces: Bepaalt de personeelsbehoefte en assisteert bij de selectie van nieuwe medewerkers

	<p>Instructies en procedures opvolgen</p> <ul style="list-style-type: none">• Werken conform voorgeschreven procedures	<p>De contactcenter teamleider houdt zich aan voorgeschreven (werk)procedures voor het werven, selecteren en aantrekken van nieuwe medewerkers, zodat hij bevordert dat de selectieprocedure op efficiënte en verantwoorde wijze verloopt.</p>
--	--	--

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit		
3.2 werkproces: Houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken		
Omschrijving	De contactcenter teamleider houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken met de medewerker. Hij voert functioneringsgesprekken, waarin hij mogelijke opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen signaleert en bespreekt met de desbetreffende medewerker. Hij doet voorstellen voor verdere ontwikkeling van de medewerker en stelt samen met de medewerker het (persoonlijk) ontwikkelingstraject vast. Hij voert beoordelingsgesprekken met de medewerker en komt bijvoorbeeld met een voorstel voor verandering in functie of beloning en zelfs beëindiging van de dienstbetrekking. De resultaten van de functionerings- en beoordelingsgesprekken rapporteert hij aan de leidinggevende en voegt hij toe aan het (personeels)dossier van de medewerker.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Functionerings- en beoordelingsgesprekken hebben volgens organisatieprocedures plaatsgevonden. - Resultaten zijn vastgelegd en gearchiveerd in het personeelsdossier. - Opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen zijn aan de orde gekomen en zo mogelijk vertaald naar een (persoonlijk) ontwikkelingstraject . - Zo nodig heeft de contactcenter teamleider voorstellen voor promotie, extra beloning, beëindiging of aanpassing van de dienstbetrekking gedaan. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelingssystematiek • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Omgaan met computersystemen en -pakketten • Personeelsbeleid • Voeren van beoordelingsgesprekken • Voeren van functioneringsgesprekken • Voeren van slechtnieuws-gesprekken 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen 	De contactcenter teamleider neemt voor zover binnen zijn bevoegdheid en mogelijkheden (op tijd) krachtige beslissingen ten aanzien van het al dan niet continueren van de dienstbetrekking van de medewerker, zodat de medewerker tijdig weet waar hij aan toe is en de samenstelling van het team kwantitatief en kwalitatief naar wens is.
	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> • Coachen • Anderen ontwikkelen 	De contactcenter teamleider (h)erkent ontwikkelingsmogelijkheden en -behoeften, doet in het functionerings- of beoordelingsgesprek voorstellen voor verdere ontwikkeling van de medewerker en geeft de medewerker heldere, eerlijke en constructieve feedback over zijn functioneren en prestaties.
	Aandacht en begrip tonen <ul style="list-style-type: none"> • Luisteren 	De contactcenter teamleider luistert in het functionerings- of beoordelingsgesprek aandachtig naar wat de medewerker naar voren brengt, geeft hem de kans te vertellen wat hij wil vertellen en stelt zo nodig op een gepast moment vragen ter verduidelijking.

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit

3.2 werkproces: Houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken

	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none">• Integer handelen	De contactcenter teamleider beoordeelt de medewerker op eerlijke wijze en gaat discreet om met gevoelige informatie die hij van de medewerker verneemt.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none">• Werken conform voorgeschreven procedures	De contactcenter teamleider houdt zich aan voorgeschreven (werk)procedures voor het houden van en rapporteren over functionerings- en beoordelingsgesprekken.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none">• Richting geven	De contactcenter teamleider zegt in het functionerings- of beoordelingsgesprek duidelijk waar het gesprek over moet gaan, wat het te bereiken doel is, benoemt problemen, zegt duidelijk en direct wat hij van iets vindt en leidt het gesprek in de gewenste richting.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none">• Correct formuleren• Nauwkeurig en volledig rapporteren	De contactcenter teamleider maakt een verslag van het gemaakte functionerings- of beoordelingsgesprek, verwerkt daarin de gemaakte afspraken accuraat en rapporteert deze aan de leidinggevende van de medewerker of de afdeling P&O.

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit		
3.3 werkproces: Informeert over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid		
Omschrijving	De contactcenter teamleider fungeert als (informatie)schakel tussen de direct leidinggevende en het team en coördineert de informatiestromen. Hij informeert de medewerkers individueel en/of in werkoverleggen over het organisatie-, afdelings- en/of personeelsbeleid, zoals (projectenoverstijgende) veranderingen in het werk, de (afdelings)resultaten, actuele zaken en knelpunten. Hij maakt de medewerkers daarbij duidelijk wat mogelijke consequenties zijn, wat er van hen verwacht wordt in bepaalde situaties en wat hun eventuele rechten en plichten zijn. Hij geeft medewerkers de gelegenheid te reageren, legt gemaakte afspraken vast en bewaakt de naleving van deze afspraken. Daarnaast stelt hij de direct leidinggevende op de hoogte van (individuele) behoeftes en wensen van de medewerkers ten aanzien van het organisatie-, afdelings- en/of personeelsbeleid en de gemaakte afspraken in deze.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De informatie-uitwisseling met de contactcenter teamleider als schakel verloopt goed; de informatie gaat op tijd in de goede richting. - (In)directe uitingen wat betreft een behoefte aan informatie zijn correct geïnterpreteerd. - Medewerkers zijn structureel, goed en op de gewenste wijze geïnformeerd en voorgelicht over wat van hen verwacht wordt en wat hen te wachten staat in het kader van organisatie-, afdelings- en/of personeelsbeleid. - Medewerkers zijn in staat gesteld te reageren. - Afspraken zijn vastgelegd en worden nageleefd. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Coachingsstijlen en hun kenmerken • Empathisch vermogen toepassen • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid • Timemanagement • Werkoverleg- en vergadervormen 	Aandacht en begrip tonen <ul style="list-style-type: none"> • Luisteren • Inleven in andermans gevoelens • Bezorgdheid tonen voor anderen 	De contactcenter teamleider luistert in individuele en werkoverleggen naar wat de medewerkers naar voren brengen, geeft hen de kans te vertellen wat zij willen vertellen, toont empathisch vermogen, zodat hij in de communicatie een echte gesprekspartner is en aandacht heeft voor (zorgen/problemen van) het team.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Proactief informeren • Openhartig en oprecht communiceren 	De contactcenter teamleider informeert het team uit zichzelf en tijdig, over het organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid, maakt zaken bespreekbaar, benoemt ze duidelijk, zodat het team tijdig en volledig op de hoogte is.
	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none"> • Integer handelen 	De contactcenter teamleider gaat discreet met gevoelige en vertrouwelijke informatie van het team om en toont zich eerlijk en betrouwbaar door zich aan gemaakte afspraken met het team te houden.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten plannen 	De contactcenter teamleider coördineert op effectieve wijze de informatiestromen, plant werkoverleggen en individuele gesprekken zodat de medewerkers en de

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit

3.3 werkproces: Informeert over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid

		direct leidinggevende tijdig en volledig geïnformeerd worden.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none">• Instructies opvolgen	De contactcenter teamleider verstrekt het team de informatie over het organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid die hij het van zijn leidinggevende moet verschaffen en doet dit op de gewenste manier.

Kerntaak 3 Voert (onderdelen van) het personeelsbeleid op teamniveau uit		
3.4 werkproces: Bewaakt en bevordert het teamwork		
Omschrijving	De contactcenter teamleider organiseert teambuildingsactiviteiten, bespreekt zaken die het functioneren en de harmonie in het team verstoren en zoekt naar oplossingen. Hij treedt op als bemiddelaar bij conflicten.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - De medewerkers functioneren als team goed en plezierig. - Conflicten, ontevredenheid etc. (in het team) zijn door de contactcenter teamleider snel en kundig opgelost. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Conflictbemiddelings-technieken en -vaardigheden • Conflicthanterings-technieken en -vaardigheden • Empathisch vermogen toepassen • Groepsdynamica • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Motiveren en inspireren (technieken en vaardigheden) • Personeelsbeleid • Teambuildingstechnieken en -vaardigheden 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Acties en activiteiten initiëren 	De contactcenter teamleider organiseert regelmatig teambuildingsactiviteiten, zodat de verstandhouding binnen het team goed blijft.
	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> • Motiveren 	De contactcenter teamleider motiveert het team door het bijv. mee te laten denken over het werk en de taakverdeling en eventuele problemen en benadrukt hoe belangrijk hun inbreng en samenwerking is voor het bereiken van de resultaten, opdat het team de projecten/werkzaamheden met enthousiasme uitvoert.
	Aandacht en begrip tonen <ul style="list-style-type: none"> • Interesse tonen 	De contactcenter teamleider laat door (non-)verbale signalen en empathisch vermogen zien dat hij geïnteresseerd is in en aandacht heeft voor het team.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Bevorderen van de teamgeest 	De contactcenter teamleider moedigt de medewerkers aan om elkaar als een team te zien, bevordert een goede onderlinge verstandhouding, draagt constructief bij aan de goede sfeer en stelt zaken aan de orde die het functioneren en de harmonie in het team verstoren.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> • Relaties opbouwen met mensen • Bemiddelen bij onenigheid 	De contactcenter teamleider bouwt voortdurend aan een persoonlijke relatie met het team, stelt zich als bemiddelaar op bij problemen, onenigheid en conflicten binnen het team en werkt aan een oplossing.

3. Certificeerbare eenheden

In dit dossier zijn geen certificeerbare eenheden opgenomen.

Deel D: Verantwoording

1. Inleiding

De verantwoording bij het kwalificatiedossier heeft tot doel de ontwikkeling van het kwalificatiedossier toe te lichten en te verantwoorden.

Het is een verantwoording van de stappen die zijn gezet bij het opstellen van het kwalificatiedossier zodat voor derden de procesgang transparant is. Het is een toelichting op de keuzes die zijn gemaakt bij het opstellen van de kwalificaties, zodat voor gebruikers inzichtelijk is wat wel en niet in het kwalificatiedossier is opgenomen en waarom die keuzes zijn gemaakt. Het is een vooruitblik op het ontwikkelingsperspectief van de kwalificaties in het licht van de dynamiek op de arbeidsmarkt en de dynamiek in de relaties tussen opleidingsinstellingen en behoeften van het bedrijfsleven.

Het Verantwoordingsdocument is van en voor de gebruikers. De verantwoording helpt het beroepsonderwijs keuzes te maken bij de inrichting van het onderwijs, de inhoud van de beroepspraktijkvorming en de examinering. Voor het bedrijfsleven wordt inzichtelijk gemaakt wat de relatie is tussen hun 'eigen' beroepscompetentieprofiel en het uiteindelijke kwalificatiedossier. Daarbij zijn twee vertaalslagen aan de orde:

- de selectie van een, respectievelijk het verwant verklaren van meerdere beroepscompetentieprofielen
- de vertaling van vakvolwassen beroepsbeoefenaar naar beginnend beroepsbeoefenaar met inachtneming van de wettelijke beroepsvereisten

De verantwoording bestaat uit twee delen:

- Proces- en inhoudsinformatie
- Ontwikkel- en onderhoudsinformatie

In Proces- en inhoudsinformatie staat reflectie op het ontwikkelingsproces van het kwalificatiedossier centraal. Belangrijke thema's zijn wie in welke hoedanigheid betrokken is geweest bij de ontwikkeling van het kwalificatiedossier en welke onderwerpen en discussies aan de orde waren. Maar ook wat er in dit kwalificatiedossier gewijzigd is ten opzichte van het vorige dossier. In de Ontwikkel- en onderhoudsinformatie geven de betrokken partijen aan welke agenda voor de toekomst uit het overleg en de discussiepunten tussen alle partijen tijdens het tot stand komen van het kwalificatiedossier naar voren zijn gekomen.

2. Proces- en inhoudsinformatie

2.1 Betrokkenen

Dit kwalificatiedossier is ontwikkeld door het kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven ECABO, afdeling Ontwikkeling en Innovatie.

Het kwalificatiedossier is inhoudelijk tot stand gekomen in een ontwikkeltraject dat heeft plaatsgevonden tussen 1 april 2006 en 1 juli 2007, en maakt sinds het schooljaar 2008-2009 deel uit van de landelijke kwalificatiestructuur mbo.

De Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Call Centers (OOCF) heeft begin 2006 het Comité van Deskundigen de opdracht gegeven het BCP Contactcenter teamleider, dat de grondslag vormt voor het kwalificatiedossier, te ontwikkelen. In het Comité van Deskundigen hebben, naast ECABO, de volgende organisaties zitting: de werkgeversorganisaties WGCC en VCN, de branchevereniging DDMA, het bedrijfsleven, particuliere exameninstellingen, particuliere opleiders en ROC's.

Voorgaande versies van het kwalificatiedossier zijn besproken in de Adviescommissie Bestuur Commercieel ECABO op 27 september 2006 en 1 november 2006, 14 maart, 13 juni en 26 september 2007, 9 oktober en 26 november 2008 en 24 september 2009. In de Adviescommissie Bestuur Commercieel hebben (oktober 2009) zitting elf vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven en zeven vertegenwoordigers vanuit het onderwijs (drie vanuit de MBO Raad, drie vanuit het hbo en een vanuit het opleidingsfonds van de contactcenterbranche). Na actualisering van het BCP Contactcenter teamleider (september/oktober 2010), het reguliere onderhoud van het kwalificatiedossiers en het verwerken van de opmerkingen van het Coördinatiepunt van 25 november 2009 is het kwalificatiedossier 2011-2012 d.d. 11 november 2010 voorgelegd aan de Sectorraad Commercieel (voorheen Adviescommissie Bestuur Commercieel).

Alle leden van de Sectorraad Commercieel (voorheen Adviescommissie Bestuur Commercieel) hebben een adviserende rol.

vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven:

Drie afgevaardigden vertegenwoordigen werkgeversorganisaties: Randstad, VCN (Vereniging Contactcenters Nederland) WGCC (Werkgeversvereniging Callcenters).

Acht afgevaardigden vertegenwoordigen de diverse branche- en beroepsverenigingen: CRM Association NL, DDMA (Dutch Dialogue Marketing Association), NIMA, PIM (Platform Innovatie in Marketing), Pragma (Vereniging van onafhankelijke erkende Nederlandse reclameadviesbureaus), SMA (Sales Management Association), VEA (Vereniging van Communicatieadviesbureaus) en CLC/VECTA (Centrum voor Live Communication, beroepsorganisatie).

vertegenwoordigers vanuit het onderwijs:

De MBO Raad wordt vertegenwoordigd door drie afgevaardigden vanuit het reguliere beroepsonderwijs. Daarnaast levert het HBO afgevaardigden vanuit het HBO Domeinoverleg Commerce, het Landelijk Overleg Communicatie Opleidingen (LOCO) en het Landelijk Platform Opleidingen Media & Entertainment (LPO MEM). Verder is de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Call Centers (OOCF) vertegenwoordigd.

Op 5 oktober 2010 is het dossier 2011-2012 besproken in de Paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven ECABO. De Paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven ECABO bestaat uit twee vertegenwoordigers vanuit de werkgevers, een vanuit werknemersorganisaties, een vertegenwoordiger vanuit het particuliere onderwijs, drie vanuit het reguliere beroepsonderwijs (afgevaardigd vanuit de MBO Raad), en twee adviserende leden, waarvan een vanuit het vmbo en een vanuit het hbo.

2.2 Verwantschap

Het BCP Contactcenter teamleider is vergeleken met andere commercieel-gerelateerde BCP's. Wat betreft de sector Commercieel van ECABO ging het daarbij met name om het BCP Contactcenter medewerker. De kerntaken en werkprocessen van de Contactcenter teamleider zijn dusdanig specifiek en niet vergelijkbaar met de werkzaamheden binnen de andere (commerciële) BCP's, waaronder het BCP Contactcenter medewerker, dat het BCP Contactcenter teamleider geen uitstroom kan worden van een al bestaand commercieel kwalificatiedossier.

Kerntaken BCP Contactcenter medewerker	Kerntaken BCP Contactcenter teamleider
1. Bouwt en onderhoudt relaties	1. Managen van en leidinggeven aan het team(lid)
2. Telefooneert klantgericht	2. Begeleiden, coachen en instrueren van het team(lid)
3. Verzorgt schriftelijke/elektronische communicatie	3. Voorbereiden van en toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden
4. Verwerkt opdrachten, voortvloeiende uit de dagelijkse werkzaamheden	4. Opstarten en begeleiden van (nieuwe) projecten
5. Verricht tijdens een gesprek gelijktijdig handelingen via het computertelefoniesysteem	

Een aantal 'commerciële' BCP's is in 2010 geactualiseerd, waaronder het BCP Contactcenter medewerker en het BCP Contactcenter teamleider. Ook na actualisering van de BCP's zijn er geen echte inhoudelijke raakvlakken tussen het BCP Contactcenter teamleider en de andere BCP's.

Bovendien is de context waarbinnen de Contactcenter teamleider werkt essentieel anders dan de contexten waarbinnen andere leidinggevendenden werken zodat een gezamenlijk kwalificatiedossier niet wenselijk is.

2.3 Vertaling beroepscompetentieprofielen in kwalificatiedossier

De eerste stap bij het vertalen van het BCP Contactcenter teamleider naar het kwalificatiedossier Contactcenter teamleider, was het bepalen van de voor de beginnend beroepsbeoefenaar noodzakelijke kerntaken, werkprocessen en competenties. Het verschil tussen de vakvolwassen en beginnend beroepsbeoefenaar komt in het kwalificatiedossier tot uitdrukking in het niveau van de kerntaken, werkprocessen en (met name) de prestatie-indicatoren. Tijdens het ontwikkelen bleek dat de aanpassingen minimaal konden zijn. Alleen het te bereiken niveau met betrekking tot aspecten als verantwoordelijkheid, bevoegdheid en zelfstandigheid is in een enkel geval aangepast.

Deze aanpassingen zijn besproken in het Comité van Deskundigen en de Adviescommissie Bestuur Commercieel ECABO en in overleg met hen is besloten het niveau al dan niet aan te passen. Hierdoor is geborgd dat een beginnend contactcenter teamleider over alle relevante competenties beschikt, maar tijdens de opleiding niet overvraagd wordt.

Referentiemodel Ondernemen/Managen (versie oktober 2006)

Bij de totstandkoming van het kwalificatiedossier is het referentiemodel als brondocument gebruikt.

In onderstaand schema is weergegeven welke kerntaken en werkprocessen uit het referentiemodel zijn overgenomen.

<i>Werkprocessen in het kwalificatiedossier Contactcenter teamleider</i>	<i>Werkprocessen in het Referentiemodel Ondernemen/Managen</i>
1.1 Zorgt voor uitvoering van de planning	7.2. Plant en verdeelt de werkzaamheden
1.2 Informeert en instrueert medewerkers	
1.3 Stuurt medewerkers aan en bewaakt de voortgang van de werkzaamheden	7.3. Stuurt medewerkers aan 7.7. Bewaakt, evalueert processen/procedures op de werkvloer
1.4 Begeleidt en coacht medewerkers	7.4. Begeleidt medewerkers
1.5 Werkt nieuwe medewerkers in	-
2.1 Bespreekt het (nieuwe) project met opdrachtgever	-
2.2 Doet voorstellen voor implementatie van een (nieuw) project en implementeert het project op teamniveau	-
2.3 Zorgt voor en bewaakt de toegang van medewerkers tot systemen	-
2.4 Bewaakt de service levels en targets van een project	-
2.5 Beoordeelt projectprestaties en rapporteert hierover	-
3.1 Bepaalt personeelsbehoefte en assisteert bij de selectie van nieuwe medewerkers	4.2 Bepaalt personeelsbehoefte
3.2 Houdt functionerings- en beoordelingsgesprekken	4.4. Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken

3.3 Informeert over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid	4.5 Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van medewerkers 7.6. Voert werkoverleg
3.4 Bewaakt en bevordert het teamwork	7.5. Bewaakt teamwork

2.4 Nederlands, rekenen en moderne vreemde talen

2.4.1 Contactcenter teamleider

Nederlands

Indicatief bevindt de beroepsinhoud van de Contactcenter teamleider zich op het volgende niveau:

- Mondelinge taalvaardigheid: 3F
- Leesvaardigheid: 3F
- Schrijfvaardigheid: 3F
- Taalverzorging en taalbeschouwing: 3F

Toelichting:

Verantwoording beroepsniveau Nederlands

De keuze voor het niveau 3F in het domein **Mondelinge taalvaardigheid** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalactiviteiten:

• Gesprekken voeren (3F): Begeleidt en coacht medewerkers. Verstreck informatie aan medewerkers over taken, prioriteiten etc. Geeft medewerkers feedback. Voert voortgangsgesprekken met medewerkers. Bespreekt met opdrachtgever verloop en uitkomsten van een project. Neemt deel aan selectiegesprekken. Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. Bemiddelt in geval van conflicten.

Referentiekader: Neemt daarbij in de gesprekken op effectieve wijze de leiding, gebruikt standaardzinnen om tijd te winnen, de beurt te houden, kiest de juiste taalvariant en reageert adequaat op uitingen van de gesprekspartner. Heeft een trefzekere woordkeus en grote beheersing van de grammatica (onvolkomenheden zijn zeldzaam).

• Luisteren (3F): Luistert tijdens vakspecifieke gesprekken en deelname aan overleg naar inbreng en voorstellen van anderen. Luistert naar en beoordeelt de kwaliteit van door medewerkers gevoerde telefoongesprekken.

Referentiekader: Begrijpt de betekenis van minder frequente verbindingswoorden, de informatiedichtheid kan hoog zijn, kan onderscheid maken tussen meningen en feiten, standpunt en argument. Kan de tekst voor zichzelf en anderen samenvatten.

• Spreken 3F: Informeert medewerkers tijdens werkoverleg over organisatie-, afdelings-, personeelsbeleid etc. Verzorgt presentaties en briefings voor medewerkers m.b.t. producten, systemen etc. Rapporteert over de voortgang van een project.

De keuze voor het niveau 3F in het domein **Leesvaardigheid** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalvaardigheden:

• Leest procedures, planningen e.d. Leest/analyseert sollicitatiebrieven. Analyseert dag- en weekrapportages. Leest informatie over organisatie-, afdelings- en personeelsbeleid, over producten/diensten/projecten etc.

De keuze voor het niveau 3F in het domein **Schrijfvaardigheid** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalvaardigheden:

• Verstreck medewerkers schriftelijk informatie over taken, prioriteiten, productiviteitsnormen, resultaten etc. Formuleert verbeterpunten/oplossingen/wensen etc. voor leidinggevende, andere afdelingen etc. Legt afspraken vast. Rapporteert over de voortgang van een project. Stelt werkinstructies op/bij. Rapporteert over gevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Referentiekader: Voegt informatie en argumenten uit verschillende bronnen samen, drukt nuances uit, werkt argumenten uit, zet een logische gedachtegang op papier, gebruikt juiste verwijs- en verbindingswoorden, varieert in woordgebruik, toont betrekkelijk grote beheersing van de grammatica en geeft teksten een heldere structuur.

De keuze voor het niveau 3F in het domein **Taalverzorging en taalbeschouwing** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalvaardigheden:

• Taalverzorging en -beschouwing komt feitelijk in alle bovenstaande voorbeelden voor.

De aangegeven taalniveaus Nederlands voor de beroepsuitoefening komen overeen met de in het *Referentiekader taal en rekenen* vastgestelde algemene niveaus voor een mbo-niveau 4 opleiding.

Rekenen

Indicatief bevindt de beroepsinhoud van de Contactcenter teamleider zich op het volgende niveau:

- Getallen: 3F
- Verhoudingen: 3F
- Meten en meetkunde:
- Verbanden: 3F

Toelichting:

Verantwoording beroepsniveau Rekenen

De keuze voor het niveau 3F in het domein **Getallen** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende rekenactiviteiten:

· Berekent de benodigde tijd voor en kosten van activiteiten en herberekent deze bij interventies. Informeert medewerkers over de productiviteits- en kwaliteitsnormen en te behalen/behaalde resultaten. Toetst kwantitatieve informatie. Licht kwantitatieve projectinformatie toe aan leidinggevende/opdrachtgever.

De keuze voor het niveau 3F in het domein **Verhoudingen** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende rekennaarigheden:

· Interpreteert kwantitatieve stuurcriteria. Bepaalt op basis van kwantitatieve informatie de benodigde menskracht en geschikte middelen. Licht de kwantitatieve aspecten van de beloningssystematiek toe aan medewerkers.

De keuze voor het niveau 3F in het domein **Verbanden** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende rekennaarigheden:

· Berekent de financiële aspecten van het implementeren van projecten. Analyseert kwantitatieve stuurcriteria zoals service levels en targets. Verwerkt kwantitatieve projectprestaties in rapportages/rapporten.

De aangegeven rekenniveaus voor de beroepsuitoefening komen overeen met de in het *Referentiekader taal en rekenen* vastgestelde algemene niveaus voor een mbo niveau 4 opleiding.

Voor het domein **Meten en meetkunde** zijn geen concrete vaardigheden in de beroepscontext gevonden.

Moderne vreemde talen - Engels

Indicatief bevindt de beroepsinhoud van de Contactcenter teamleider zich op het volgende niveau:

- Luisteren: B1
- Lezen: B1
- Gesprekken voeren: B1
- Spreken: B1
- Schrijven: A2

Toelichting:

Verantwoording beroepsniveau 1e moderne vreemde taal (Engels)

De keuze voor het niveau B1 in het domein **Luisteren** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalactiviteiten:

· Luistert naar voorstellen van anderen. Luistert tijdens vakspecifieke gesprekken, bijv. selectiegesprekken. Analyseert wensen opdrachtgever en vat samen wat er gezegd is. Luistert naar en beoordeelt de kwaliteit van door medewerkers gevoerde telefoongesprekken.

De keuze voor het niveau B1 in het domein **Lezen** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalactiviteiten:

· Leest /analyseert sollicitatiebrieven/cv's.

De keuze voor het niveau B1 in het domein **Gesprekken voeren** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalactiviteiten:

· Begeleidt en coacht medewerkers. Verstrekkt informatie aan medewerkers over taken, prioriteiten etc. Geeft medewerkers feedback. Voert voortgangsgesprekken met medewerkers. Bespreekt met opdrachtgever verloop en uitkomsten van een project. Neemt deel aan selectiegesprekken. Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers.

De keuze voor het niveau B1 in het domein **Spreken** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalactiviteiten:

· Verzorgt presentaties en briefings voor medewerkers m.b.t. taken, prioriteiten, producten, systemen etc

De keuze voor het niveau A2 in het domein **Schrijven** is gebaseerd op het voorkomen van o.a. de volgende taalactiviteiten:

· Beoordeelt de kwaliteit van door medewerkers opgestelde e-mails en brieven. Verstrekkt buitenlandstalige medewerkers schriftelijk informatie over taken, prioriteiten, productiviteitsnormen, resultaten etc. Legt afspraken vast. Stelt een conceptrapportage over de voortgang van een project voor de opdrachtgever op.

2.5 Discussiepunten

Onderstaande discussiepunten zijn gedurende het ontwikkeltraject aan de orde geweest:

- Verwantschap met andere commerciële BCP's
De onderwerpen van deze discussie zijn te lezen in paragraaf 2.3 (deel D).
- De vraag of de Contactcenter teamleider net als de Contactcenter medewerker in- en outbound gesprekken met klanten moet kunnen voeren.
Sommige werkgevers vinden het handig als de Contactcenter teamleider in voorkomende gevallen ook in- en outbound gesprekken kan voeren, bijv. in drukke perioden. Daar het in de kwalificatiestructuur echter gaat om de kerntaken van beroepen is besloten om het kunnen voeren van deze gesprekken niet in de kwalificatie op te nemen.
- De vraag of de Contactcenter teamleider zelfstandig selectiegesprekken met sollicitanten voert. Bij het merendeel van de bedrijven gebeurt dit niet. Daarom is besloten deze activiteit in het kwalificatieprofiel te beperken tot het assisteren bij de selectie van medewerkers. Uitgangspunt is dat de Contactcenter teamleider kan deelnemen aan selectiegesprekken, maar het gesprek nooit zal leiden.

Dossier 2010-2011

Uit het dossier 2010-2011 zijn met instemming (d.d. 24 september 2009) van de Adviescommissie Bestuur Commercieel en in overleg met branche- en onderwijsvertegenwoordigers (d.d. 14 september 2009) drie competenties verwijderd. Dit op verzoek van het Coördinatiepunt toetsing kwalificaties mbo.

Dossier 2011-2012

Ten aanzien van het dossier 2011-2012 zijn met instemming van de Sectorraad Commercieel een aantal wijzigingen doorgevoerd. Zo is met ingang van dit dossier het Referentiekader taal en rekenen gebruikt om de beroepseisen ten aanzien van Nederlands en Rekenen aan te geven. Ook is naar aanleiding van het geactualiseerde BCP waarin Engels als noodzakelijk te beheersen taal is aangemerkt, gesproken over het al dan niet verplicht stellen van Engels in de kwalificatie. Verder zijn naar aanleiding van de actualisering van het BCP en opmerkingen vanuit *het Coördinatiepunt toetsing kwalificaties mbo* een aantal kennis- en vaardigheidselementen geherformuleerd, toegevoegd of verwijderd. Ook zijn een aantal prestatie-indicatoren aangepast. Zie verder Deel D, hoofdstuk 2.5.

Geen certificeerbare eenheden in het kwalificatiedossier

Branchevertegenwoordigers van de contactcenterbranche en het bedrijfsleven hebben in de bijeenkomsten van het Comité van Deskundigen en de Adviescommissie Bestuur Commercieel ECABO (nu Sectorraad Commercieel) aangegeven dat dit kwalificatiedossier op mbo-niveau 4 in de branche het minimale instapniveau voor een operationeel leidinggevende is. Voor certificeerbare eenheden is daarom gezien de arbeidsmarktperspectieven geen ruimte.

Generieke eisen Engels niveau 4

De staatssecretaris OCW heeft op 18 juni 2010 via een brief de kenniscentra verzocht om in deel B de door het Ministerie OCW voorgestelde generieke eisen aan Engels voor mbo 4-opleidingen op te nemen. ECABO heeft echter besloten deze informatie niet in deel B op te nemen, aangezien de kenniscentra enkel verantwoordelijk zijn voor het vaststellen van de beroepsinhoud en niet het voor verpflichtend vaststellen van generieke eisen. Wel raden wij de onderwijsinstellingen aan alvast rekening te houden met de voorgestelde eisen aan Engels voor mbo 4-opleidingen. De verwachting is namelijk dat vanaf 2012-2013 de voorgestelde eisen alsnog onlosmakelijk aan de kwalificatiedossiers verbonden worden.

De door het Ministerie voorgestelde eisen aan Engels worden het ERK-niveau B1 voor de vaardigheden lezen en luisteren. Voor de vaardigheden gesprekken voeren, spreken en schrijven wordt het ERK-niveau A2 van toepassing.

2.6 Wijzigingen ten opzichte van de voorgaande versie

Categorie	Kruis aan welke categorie van toepassing is :	Omschrijving
Categorie 1: Nieuw dossier		Dit dossier zat voorheen niet in de kwalificatiestructuur. Nadere toelichting is niet nodig.
Categorie 2: Nieuwe elementen		Dit betreft sterk gewijzigde dossiers waarop het Coördinatiepunt een ingangstoets heeft uitgevoerd. Er is sprake van nieuwe of samengevoegde kwalificaties, certificeerbare eenheden, bcp's, etc. Bij de toelichting hieronder bevindt zich een samenvatting van de wijzigingen in dit dossier.
Categorie 3: Wijzigingen	x	Er zijn zaken gewijzigd in een bestaand dossier. Bijvoorbeeld inhoudelijke wijzigingen in de kerntaakbeschrijving, veranderingen in competentiekeuzes en resultaatveranderingen in prestatie-indicatoren. Ook kleinere wijzigingen, zoals het toevoegen van matrices voor rekenen/wiskunde, het herstellen van spelfouten, herformuleringen die geen betekenisverschillen inhouden en beperkte tekstuele wijzigingen in de uitwerking van deel C vallen hieronder. Bij de toelichting hieronder bevindt zich een samenvatting van de wijzigingen in dit dossier.
Categorie 4: Ongewijzigd		Dossier is volledig ongewijzigd. Nadere toelichting is niet nodig.

In dit dossier zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd

- A.**
Deel A, hoofdstuk 2.5, Trends en innovaties is geactualiseerd.
- B.**
Naar aanleiding van de toetsing door het Coördinatiepunt in november 2009 zijn ten aanzien van het dossier 2011-2012 de volgende wijzigingen doorgevoerd:
- Aanpassing prestatie-indicator Analyseren bij werkproces 1.2
 - Aanpassing prestatie-indicator Analyseren bij werkproces 1.4
 - Toevoeging component Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen bij werkproces 1.4
 - Aanpassing prestatie-indicator Samenwerken en overleggen bij werkproces 1.5
 - Aanpassing prestatie-indicator Vakdeskundigheid toepassen bij werkproces 2.2
 - Aanpassing prestatie-indicator Plannen en organiseren bij werkproces 2.3
 - Aanpassing prestatie-indicator Ethisch en interger handelen bij werkproces 3.2
 - Aanpassing prestatie-indicator Samenwerken en overleggen bij werkproces 3.3
 - Aanpassing prestatie-indicator Begeleiden bij werkproces 3.4
- C.**
Ten derde zijn naar aanleiding van de toetsing door het Coördinatiepunt (van november 2009) een aantal (benodigde) kennis- en vaardigheidselementen verduidelijkt en zijn er enkele toegevoegd:
- Werkproces 1.1 verwijderd: Conflicthantering en Omgaan met stressvolle situaties. Toegevoegd: Conflict-hanteringstechnieken en Stresspreventie- en stressreductietechnieken en -vaardigheden.
 - Werkproces 1.2 verwijderd: Archivering en Trainingsvormen. Toegevoegd: Archiveringssystemen en -technieken, Leiderschapsstijlen en -vaardigheden en Trainingsvormen in relatie tot verschillende leerstijlen.
 - Werkproces 1.3 verwijderd Coaching, Leiderschap en Motiveren en inspireren. Toegevoegd: Leiderschapsstijlen en -vaardigheden en Motiveren en inspireren (technieken en vaardigheden).
 - Werkproces 1.4 verwijderd Coaching, Motiveren en inspireren en Teambuilding. Toegevoegd: Coachingsstijlen en hun kenmerken, Coachingstechnieken en -instrumenten, Coachingsvaardigheden, Motiveren en inspireren (technieken en vaardigheden) en Teambuildingstechnieken en -vaardigheden.
 - Werkproces 1.5 verwijderd Evaluatiegesprekken. Toegevoegd: Coachingsstijlen en hun kenmerken, Coachings-technieken en -instrumenten, Coachingsvaardigheden, Voeren van evaluatiegesprekken.
 - Werkproces 2.4 verwijderd Conditie scheppen voor succes en Leiderschap. Toegevoegd: Kwaliteits- en productiviteitsnormen (service levels en targets).
 - Werkproces 3.3 verwijderd Coaching en Luistervaardigheid. Toegevoegd: Coachingsstijlen en hun kenmerken.

- Werkproces 3.4 verwijderd Conflicthantering en bemiddeling en Teambuilding. Toegevoegd: Conflicthanteringstechnieken en -vaardigheden, Conflictbemiddelingstechnieken en -vaardigheden en Teambuildingstechnieken en -vaardigheden.

D:

Voorts is de keuze voor de moderne vreemde taal niet meer vrij. Voortaan geldt als diploma-eis voor de eerste moderne vreemde taal: Engels.

E:

Tot slot zijn de beroepsgerichte eisen t.a.v. Nederlands en Rekenen aangegeven conform het Referentiekader taal en rekenen en is er een onderbouwing opgenomen ten aanzien van de vereiste niveaus voor Nederlands, Rekenen en de moderne vreemde taal.

Versiebeheer van het kwalificatiedossier

Het kwalificatiedossier Contactcenter teamleider kent de volgende versies:

	Reden nieuwe versie
Contactcenter teamleider 2008-2009 (crebo-code 93860)	Opname in kwalificatiestructuur
Contactcenter teamleider 2009-2010 (crebo-code 93860)	Reguliere indiening, enkele kleine fouten zijn hersteld.
Contactcenter teamleider 2010-2011 (crebo-code 93860)	<p>In dit dossier zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd:</p> <p>A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwijdering competenties Overtuigen en beïnvloeden (werkproces 3.2), Onderzoeken (werkproces 1.4 en 2.5) en Op de behoefte en verwachtingen van de klant richten (werkproces 2.1) - Aanpassing prestatie-indicator Analyseren bij werkproces 1.4 - Aanpassing prestatie-indicator Samenwerken en overleggen bij werkproces 2.1 - Toevoeging competentie Analyseren bij werkproces 2.5 - Toevoeging competentie Aansturen bij werkproces 3.2 <p>B.</p> <p>De beroepsgerichte eisen voor Nederlands en rekenen zijn verplaatst van deel B naar deel D.</p> <p>C.</p> <p>Naar aanleiding van de toetsing door het Coördinatiepunt in november 2009 zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanpassing hoofdstuk Loopbaanperspectief - Aanpassing prestatie-indicator Beslissen en activiteiten initiëren bij werkproces 1.3 - Verwijdering component Adviseren bij competentie Begeleiden in werkproces 1.4 - Aanpassing prestatie-indicator Analyseren bij werkproces 2.4 - Aanpassing prestatie-indicator Aansturen bij werkproces 2.5 - Toevoeging competentie Formuleren en rapporteren bij werkproces 3.2 - Aanpassing prestatie-indicator Instructies en procedures opvolgen bij werkproces 3.2 - Verwijdering component Doelen en prioriteiten stellen bij competentie Plannen en organiseren in werkproces 3.3 en wijziging van de bijbehorende prestatie-indicator
Contactcenter teamleider 2011-2012 (crebo-code 93860)	Zie hierboven 'Categorie 3: wijzigingen'.

3. Ontwikkel- en onderhoudsperspectief

Onderwerp	Actie	Wie	Wanneer
Onderhoud kwalificatiestructuur	Onderzoek en verwerking arbeidsmarktontwikkelingen, actualisering BCP's, trends en innovaties binnen beroep en sector, alsmede monitoring en evaluatie dossiers onder stakeholders uit zowel onderwijs als bedrijfsleven, en verwerking (mogelijke) aanpassingen format en/of Toetsingskader in het dossier	ECABO, afdeling Ontwikkeling en innovatie	Wanneer nodig, maar minimaal eens per zes jaar
Doorstroom mbo-hbo	. Up-to-date houden van informatie over de doorstroommogelijkheden naar het hbo voor mbo-gediplomeerden binnen de sector Commercieel. Zie www.ecabo.nl/studieroute . . Bevorderen van de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden van mbo- en hbo-onderwijsinstellingen ter optimalisering van de aansluiting van mbo en hbo.	ECABO, afdeling Ontwikkeling en innovatie	Gedurende de experimenteerperiode en daarna.

De ontwikkeling, aanpassing en evaluatie van het kwalificatiedossier is een proces van continue monitoring. Deze monitoring vindt plaats conform het kwaliteitsmanagementsysteem van het kenniscentrum. De tevredenheid over o.a. inhoud en uitvoerbaarheid van het dossier door gebruikers uit zowel het scholings- als het onderwijsveld wordt hierbij betrokken. Waar noodzakelijk worden wijzigingen doorgevoerd.