

Beschouwingen

Competentiemanagement en duurzame inzetbaarheid

G.A.E. PONJEE, C. LADAN en G. de KORT

Competentiemanagement is een manier om een organisatie en medewerkers aan te sturen of te managen uitgaande van kennis, vaardigheden en eigenschappen, de zogeheten competenties. Met andere woorden: competentie management is een instrument van de werkgever voor het individu, om de ontwikkeling van de loopbaan van een medewerker te begeleiden. Maar ook voor de organisatievorm, om deze te ontwikkelen van functie en hiërarchisch ingericht naar flexibel en competentiegericht. De introductie van competentie management is geen sinecure. Het vergt een goed begrip van de terminologie, het stellen van doelen, een stevig implementatieplan, commitment van de leidinggevenden en last but not least een overzichtelijke en eenvoudige wijze van registratie. De inrichting van competentie management binnen LabWest heeft geleid tot een open en flexibele organisatie waar de medewerker als individu goed tot ontplooiing kan komen.

De NEN-EN-ISO15189 norm voor medische laboratoria vraagt om een aantoonbare reguliere competentie beoordeling van de medewerkers binnen het klinisch chemisch laboratorium. Er zijn reeds meerdere laboratoria die bij hun (her)accreditatie een non-conformiteit B (NCB) hebben gekregen vanwege het ontbreken van de inrichting van competentiegericht management. En daarmee is de worsteling van vele laboratoriumorganisaties om een geschikt en hanteerbaar competentiegericht management model in te richten, een gegeven. Dit geldt niet alleen voor de klinisch chemische laboratoria, maar voor alle laboratoria die onder het ISO 15189 regime vallen. Het gebruik van competenties, een vermogen dat kennis, vaardigheden, inzicht en houding omvat, klinkt eenvoudiger dan het is. Het betekent immers een grondige herziening van de managementstructuur en beoordelingscriteria in een organisatie.

Wat is competentie management

Een competentie is een houdings- of gedragselement dat iemand boven op de reeds verworven kennis en vaardigheden heeft teneinde in een beroepssituatie de functie naar behoren uit te voeren (1-5). Competenties

kunnen zowel op het niveau van de organisatie als van het individu omschreven worden. Een competentie kun je vertalen naar observeerbare eigenschappen. Eigenschappen die je kan observeren, zijn meetbaar en dus ook te managen. Voorbeelden zijn: plannen en organiseren, sensitiviteit, initiatief, flexibiliteit etc.

Competentiemanagement stelt de organisatie in staat haar medewerkers gericht te sturen op gewenst gedrag, dus in praktijksituatie van het beroep, je werk goed te doen.

Het traditionele inwerken en beoordelen van medewerkers richt zich op de vakdeskundigheid, dus op kennis en vaardigheden van de werkplek. Het competentiegericht managen stelt de handelingsbekwaamheid, dus het totale plaatje van iemands functioneren voorop. Het gaat om naast de integrale inzet van kennis en vaardigheden bij de beroepsuitoefening, ook om het aanleren van de juiste attitude. Het grote voordeel van competentiegericht managen is dat de medewerker veel flexibeler ingezet kan worden als bepaalde competenties aantoonbaar zijn verworven. Door de toegenomen schaalgrootte en complexiteit van onze laboratoriumorganisaties is dit een zeer welkome en tevens noodzakelijke omschakeling voor een goede inrichting van de organisatie (4-6).

Competentieprofielen

Competentieprofielen zijn sleutelementen in het hele proces (3). Idealiter wordt in eerste instantie een profiel opgesteld voor de hele organisatie: welke competenties zijn nodig om de organisatie optimaal te laten functioneren en ontwikkelen? Daarna worden competentieprofielen per functie en per individu opgesteld.

Een competentieprofiel is niet hetzelfde als een functieprofiel. In een functieprofiel wordt omschreven welke taken iemand doet. Voor een analist betekent dit of hij/zij is ingewerkt op een van de werkplekken waar hij/zij gaat rouleren. Dit is een nogal statisch gegeven en minder geschikt om te gebruiken binnen een ontwikkelingsgericht perspectief.

In een competentieprofiel ligt de nadruk op het waarom van de taken en hoe deze moeten uitgevoerd worden. Naast kennis en vaardigheden komen ook attitudes aan bod. Hiermee kunnen dus algemene vaardigheden van een analist beschreven worden en hoeft niet iedere werkplek afzonderlijk beoordeeld te worden.

Om competenties meetbaar te maken, moet je ze dus vertalen naar te meten gedragsindicatoren. Die

gedragsindicatoren worden omschreven voor verschillende niveaus van functioneren. Zo kan je bijvoorbeeld bepalen op welk niveau iemand functioneert bij werving en naar aanleiding van een functioneringsgesprek bekijken hoe hij/zij geëvolueerd is (1, 6, 7)

Competentiemanagement in de praktijk

LabWest is een multilocatie laboratorium waar, in het kader van efficiency, goede samenwerking en persoonlijke groei, uitwisseling en roulatie van personeel zoveel mogelijk bevorderd wordt. Competentiegerichte scholing en competentiegerichte opleiden zijn hierbij potentieel de juiste middelen om de ontwikkeling van de medewerkers te faciliteren en te bevorderen.

De eisen vanuit de ISO 15189 werden als “stok achter de deur” maar vooral als kans gezien om een goed functionerend Competentiemanagementsysteem op te zetten. Maar een goed opleidings- en competentiebeleid is vaak tijdrovend en vindt plaats naast alle overige werkzaamheden. Daarom heeft LabWest nauw samengewerkt met de stichting Clinical Education (4) om een systeem te ontwikkelen en te implementeren. Deze Stichting heeft als doel om opleiding en competentie voor laboratoria en analisten in de breedste zin te bevorderen. Met deze Stichting had LabWest al goede ervaringen met het opzetten van op maat gesneden training en nascholing van analisten en tevens het online registreren van accreditatie/ scholingspunten. Allereerst is een z.g. competentiematrix opgesteld waarin de vaardigheden/ competenties van de medewerkers staat beschreven, zie bijlage 1. De competenties worden geregistreerd, geborgd en aangetoond middels het online registratie systeem. Tijdens het jaargesprek worden de kerncompetenties geëvalueerd. Om de technische competenties te behouden, zoals bijv. bloedprikken, worden bevoegden bekwaamheidsverklaringen uitgegeven. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor het bevoegd/competent zijn. In zijn/haar online registratiesysteem is de status van de competenties te zien als een rood of groen stoplicht. Doordat de registratie geheel geautomatiseerd is, kan de leidinggevende de competenties en prestaties van de medewerkers eenvoudig monitoren en zo nodig bespreken.

Scholing/opleiding

Een centrale rol bij de implementatie van competentiegerichte managen is weggelegd voor scholing van de medewerkers. Voor het leveren van kwalitatief hoge zorg is goed opgeleid personeel noodzakelijk. Het is daarbij uitermate belangrijk dat de vakinhoudelijke kennis van de mensen in stand gehouden wordt door het volgen van reguliere nascholingen. Daarnaast is het van belang dat de medewerker ook kennis van zaken verwerft van nieuwe vaardigheden en vakinhoudelijke zaken in het geval van innovaties en nieuwe ontwikkelingen. Daartoe heeft LabWest een scholingsplan vastgesteld waarbij het voor alle medewerkers duidelijk is wat verplichte scholingsmomenten zijn, maar ook wat de mogelijkheden zijn indien de medewerker wensen heeft op het gebied van persoonlijke ontwikkelingen of specialisaties.

Om de basiskennis en vaardigheden van een medewerker op peil te houden en tevens op de hoogte te blijven van innovaties en ontwikkelingen confirmeert LabWest zich aan de accreditatiepunten telling van de NVML (Unité Euro Credits) met een aantal te behalen studiepunten in drie jaar (bijlage 2). Opleiding/ scholing, accreditatiepunten en certificaten worden in het online registratiesysteem bijgehouden evenals aanwezigheidsregistratie. Zo heeft een leidinggevende op ieder moment een actueel inzicht in behaalde certificaten en accreditatiepunten van een medewerker.

Binnen LabWest is de nascholing opgedeeld in drie categorieën (A t/m C) waarbij de analist verplicht gesteld wordt om per groep een minimaal aantal punten per jaar te behalen. Het verplichte aantal te behalen accreditatie/ nascholingspunten hangt af van de functie van de medewerker die in het functieprofiel zijn vastgelegd. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de voortgang.

Categorie A zijn korte tot intensievere nascholingsmomenten op de werkvloer zelf, gehouden tijdens kantooruren. Op intranet wordt per half jaar alle nascholingen weergegeven zodat men ruim op tijd rekening kan houden met geplande nascholingen. Elke medewerker krijgt na deelname een digitaal deelnamecertificaat die in zijn/haar persoonlijke online registratiesysteem inclusief de accreditatiepunten automatisch wordt opgeslagen.

Enkele voorbeelden van verplichte interne nascholingen (categorie A):

- Interne herhalingslessen.
- Thee/koffiepraatje: korte (max. 30 minuten) (casuïstiek)besprekingen voor alle analisten gehouden door coördinatoren en klinisch chemici (in opleiding). Gezien de grootte van de groep mensen die de scholingen kunnen geven moet 1x per maand een thee/koffiepraatje goed te organiseren zijn.
- Klinische lessen; interne nascholingen over speciale onderwerpen (max. 1 uur) zoals bv. nieuwe ontwikkelingen/richtlijnen, anemie, tumormerkers, vetten, bloedtransfusie voor alle analisten of doktersassistenten gehouden door klinisch chemici (in opleiding), coördinatoren. Aan deze klinische lessen is een evaluatie van het leermoment verbonden, bijv. het beantwoorden van (multiple choice) vragen die de medewerkers na afloop moeten inleveren.

Categorie B betreft nascholingen georganiseerd door externe instanties/beroepsverenigingen die in de meeste gevallen buiten LabWest gehouden zullen worden. Voor deze nascholingen geldt dat kosten voor deelname en reiskosten vergoed worden door LabWest. Stichting Clinical Education regelt samen met de cursusgever de toekenning van accreditatiepunten door de NVML

Enkele voorbeelden van verplichte externe nascholingen (categorie B):

- Gebruikersdagen van verschillende firma's
Symposia georganiseerd door beroepsverenigingen en/of firma's (bv Siemens stollingsdagen).
- E-learning modules firma's, beroepsverenigingen en onderwijsinstellingen.
- NVML cursus aanbod (voorbeelden zijn hemo-globinopathie, fertiliteit en zwangerschap, safer in het laboratorium, theorie en kliniek van immuno-assays). Deze nascholingen zijn reeds geaccrediteerd waarvoor gemiddeld bij een eendaagse cursus 9 punten te behalen zijn, afhankelijk van duur in kennisniveau van de cursus.

Categorie C. Om gehoor te kunnen geven aan persoonlijke ontwikkelingen en ambities zullen de medewerkers ook de mogelijkheid krijgen om extra nascholing te volgen welke niet verplicht gesteld worden. De scholingsdata dienen op tijd ingediend te worden zodat er bij het maken van de dienstroosters rekening mee gehouden kan worden.

Enkele voorbeelden voor niet-verplicht externe nascholingen (categorie C):

- HLO (deel)certificaat klinische chemie/hematologie
- Projectmanagement
- Timemanagement
- Medische terminologie
- EHBO
- Communiceren met effect
- Persoonlijke effectiviteit
- Feedback geven en ontvangen

Beoordeling van medewerkers

Per medewerker zijn in het online registratiesysteem competenties beschreven waarop iemand bevoegd en bekwaam wordt geacht, vastgelegd. In het jaargesprek worden deze competenties besproken. Binnen het laboratorium is een selectie gemaakt op welke activiteiten een medewerker competent verklaard wordt om de werkzaamheden binnen het laboratorium uit te voeren (bijlage 1).

Bij risicovolle activiteiten vindt elke 2 tot 5 jaar herbeoordeling plaats. Het gaat hierbij om de specialistische activiteiten, zoals aflezen bloedgroep, beoordelen morfologie en inzetten van speciële stolling. Ook de kennis over de calamiteiten-SOP wordt regulier getoetst. Voor deze risicovolle activiteiten staat beschreven op welke wijze de competentie beoordeeld wordt.

Voor alle andere activiteiten is gekozen voor automatische hercertificering. Automatische hercertificering betekent dat een medewerker aangeeft dat hij/ zij zichzelf nog steeds competent vindt, dit in combinatie met een akkoord van de leidinggevende. Daarnaast dienen deze werkzaamheden minimaal 5 keer per jaar te zijn uitgevoerd.

Bij medewerkers die gedurende een langere tijd niet werkzaam zijn geweest op bepaalde werkplekken/activiteiten (bijv. door zwangerschapsverlof, langdurige ziekte) vindt herbeoordeling plaats. Ook een leidinggevende kan beslissen een herbeoordeling uit te voeren. Een medewerker heeft zelf een verantwoordelijk-

heid wanneer hij/ zij aangeeft competent te zijn voor een bepaalde activiteit. Een medewerker kan zelf om een herbeoordeling vragen.

Tijdens een gesprek tussen coördinator en medewerker vindt de herbeoordeling plaats. Hierbij wordt op de volgende punten beoordeeld: beschikbare kennis, correct uitvoeren van handelingen, correcte resultaat verwerking.

Afhankelijk van de beoordeling volgt een aangepast schema, bijvoorbeeld het geheel of gedeeltelijk volgen van een inwerkprocedure. Er is gekozen voor een registratiesysteem waarbij aan activiteiten en functies, eisen verbonden zijn waaraan een certificaat gekoppeld is. Op het certificaat staat vermeld waar iemand aan voldoet. Op deze wijze is aantoonbaar wie aan welke eisen voldoet en daardoor competent is een bepaalde activiteit uit te voeren. Door het online registratiesysteem is de compliance van een laboratorium direct inzichtelijk en is het bijhouden van Excel-bestanden niet meer nodig.

Sturing door de leiding vindt plaats op output. Hiervoor kan men selecteren op personen, activiteiten/ functies, op eisen en op certificaten. Deze rapporten tezamen met de kerncompetenties zoals in de functiebeschrijving zijn vastgelegd, worden beoordeeld door medewerker en leidinggevende tijdens het jaargesprek.

In de praktijk

Voor de medewerkers is de omschakeling naar competentiegericht leren en functioneren soepel verlopen. Medewerkers worden persoonlijker beoordeeld en krijgen meer kansen voor ontwikkeling en extra uitdagingen. Door de online registratie heeft de medewerker bovendien meer verantwoordelijkheid voor het bijhouden van de persoonlijke competenties. Voor de leidinggevenden was de omschakeling relatief groot. Het voeren van jaargesprekken vergde een omslag van sturend naar bindend en het geven van persoonlijke feedback was een vaardigheid die soms nog wel ontwikkeld moest worden. Toch is er voor de leidinggevenden veel voordeel behaald. Veel minder rompslomp en administratie, maar vooral op het persoonlijke vlak met de medewerkers zijn relaties verbeterd doordat men met behulp van de competentiematrix duidelijker kan aangeven wat er van een medewerker verwacht wordt. Voor de flexibiliteit in de organisatie is het competentiegericht managen een enorme verbetering. Voorheen werden de medewerkers per werkplek ingedeeld en viel onderbezetting door bijv. ziekte moeilijk op te vullen. Nu wordt gerekend op een flexibele inzet van personeel. Voorts kunnen medewerkers makkelijker worden aangesproken op hun vaardigheden en functie gerelateerde verantwoordelijkheden. Dit betekent een meer proactieve houding bij het invullen van activiteiten.

Conclusie

Competentiegericht managen biedt een organisatie veel mogelijkheden voor flexibilisering en ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. Door het competentiebeleid te combineren met externe ondersteuning en een geïntegreerd online registratiesysteem valt de administratieve last van zowel de laborato-

rium- als HRM-medewerkers voor een groot deel weg. Er hoeven immers geen Excel-bestanden, registraties, certificaten en dossiers te worden bijhouden. Leidinggevend kunnen sturen op rapportages en medewerkers krijgen meer inzicht in en meer verantwoordelijkheden voor het eigen functioneren en daarmee meer werksatisfactie.

Referenties

1. Van Dongen T. competentie management. En dan? Een mensgerichte visie op competentie management. Uitgeverij Thema, 2003.
2. Van Beirendonck LC. Dieptezicht in competentie management: integratie van een modernistische en postmodernistische visie Tilburg. Proefschrift. Prisma Print, 2010; ISBN 978-9078886-55-6.
3. Hoekstra H, van Sluijs E. Management van competenties. 4e druk: Koninklijke van Gorcum, 2003.
4. Jungjohann SM, Uchelen IS. Het succes van performance- en competentie management. 2006. <http://millian.nl>
5. Van Velsen T, Gloudemans M. Competentiemanagement als noodzaak voor veranderingen in de zorg. 2005. www.managementkennisbank.nl
6. Daanje K. Competentiemanagement. Op weg naar optimale inzetbaarheid. E-book 2012. www.HRMALLROUND.NL
7. Velstra A. Ervaring op cv telt straks niet meer.... competenties wèl! 2013. <http://wp.me/p7S1cU-6B>
8. <https://clinicaleducation.nl>

Bijlage 1. Voorbeeld van de competentiematrix van een allround analist B

Competenties *	Eisen **	Geldigheid certificaat***
Introductieprogramma laboratorium	Presentatie KAM voor nieuwe medewerkers	5 jaar
	Glims gebruikershandleiding	5 jaar
	Uitleg QC	5 jaar
	Checklist in dienst	onbeperkt
Algemeen	Noodprocedure GLIMS SOP	1 jaar
Pre-analyse	Monsterverdeel SOP	5 jaar
	Centrifugebediening SOP	5 jaar
	Handleiding buizenpost	5 jaar
Telefoon	Doorbelpprocedure	5 jaar
Pré-analytisch station	Apparatuur SOP P312/P512	5 jaar
Bloedafname > 2 jaar	Venapunctie SOP	5 jaar
	Aandachtspunten veilig en hygiënisch werken bij monsternamen	5 jaar
	Sealcard: Stappenplan Prikaccidenten	5 jaar
	Toetsing theoretische vaardigheid bloedafname d.m.v. venapunctie	3 jaar
	Toetsing praktische vaardigheid bloedafname d.m.v. venapunctie	3 jaar
Urine	Urinescreening analyse SOP	5 jaar
	Urineverzameling procedure SOP	5 jaar
	Apparatuur SOP bediening urisys	5 jaar
Bloedgas	Apparatuur SOP ABL 90 flex	5 jaar
Celteller	Procedure SOP EDTA straat	5 jaar
	Apparatuur SOP Sysmex XN1000	5 jaar
Morfologie, liquor	Maken, kleuren en beoordelen van een bloeduitstrijk SOP	5 jaar
	Analyse voorschrift celtelling in liquor	
	Apparatuur SOP microscopen	5 jaar
	Toetsing m.b.v. beoordeling en afhandeling SKML dif	3 jaar
Bezinkingen	Analyse voorschrift bezinking	5 jaar
	Apparatuur SOP Alifax	5 jaar
Chemie	Analyse voorschrift Kreatinine in bloed en urine	5 jaar
	Procedure SOP Vlaggen severity Cobas	5 jaar
	Apparatuur SOP Cobas 6000 bedieningsvoorschrift	5 jaar
Stolling	Analyse voorschrift PT in plasma	5 jaar
	Sysmex CA2100i Apparatuur SOP	5 jaar
	PFA-apparatuur SOP	5 jaar
	Rotem apparatuur SOP	5 jaar
Transfusie	Bloedgroepbepaling ABO-systeem en Rhesus D Newborn SOP	5 jaar
	Procedure SOP-aanvraag en uitgifte bloedproducten	5 jaar
	Autovue Innova bedieningsvoorschrift	5 jaar
	Competentie beoordeling Transfusie-analisten	1 jaar
Avond/nacht/weekenddagdienst	Checklist avond/nacht/weekenddagdienst	5 jaar

* Op deze activiteiten vindt competentiebeoordeling plaats

** Per activiteit moet men aan 1 of meer eisen voldoen om competent verklaard te worden

*** Een bekwaamheidsverklaring/ certificaat is geldig voor een bepaalde periode. 3 maanden voor het verlopen van het certificaat ontvangt men automatisch een melding.

Bijlage 2. Puntenverdeling voor scholing voor 3 jaar per functieprofiel

functieprofiel	categorie A	categorie B	categorie C	totaal aantal punten per 3 jaar
peri-medewerker A	30	10	0	40
peri-medewerker B	30	5	0	35
peri-medewerker C	30	0	0	30
analist A	30	25	5	60
analist B	30	20	0	50
analist C	30	10	0	40
coördinator Z	20	35	10	65
coördinator Y	20	35	5	60
coördinator X	20	35	5	60