

PRAKTIJKREPORTAGE:

# DE PA EN PROFESSIONEEL LEIDERSCHAP



TEKST EN BEELD: MILOU VAN INGEN

**Ontwikkelingen als taakherschikking en aanpassing van de wet BIG leiden ertoe dat PA's steeds meer een leidende functie binnen de zorg krijgen. Eén van de speerpunten van de NAPA in 2018 is dan ook professioneel leiderschap. Zonder adequate investering in het professioneel leiderschap op individueel niveau, kan er niet aan de verbetering van de positie van PA's op landelijk niveau gewerkt worden. MPA bezoekt de afdeling neonatologie van het Utrechtse Wilhelmina kindziekenhuis om te zien hoe deze transitie in de praktijk vorm krijgt.**

&gt;&gt;

**O**p de afdeling neonatologie van het WKZ (onderdeel van het UMC Utrecht) zijn al 13 jaar PA's werkzaam. In dit ziekenhuis nemen PA's het voortouw, en werken collectief hard aan innovatie op het gebied van professioneel leiderschap en onderwijs. Drie PA's vervullen een belangrijke functie binnen deze ontwikkeling.

### De teamleider

*PA Sijbesma*

Bianco Sijbesma, 43, is sinds 12 jaar werkzaam als PA op de afdeling neonatologie, na eerst 8 jaar werkzaam geweest te zijn als verpleegkundige in de neonatologie in Nederland en Nicaragua. In het kader van de actualiteiten rondom taakherschikking en de behoefte met de PA's toe te werken naar een meer zelfstandige positie in het ziekenhuis, is in Utrecht besloten concreet vorm te geven aan professioneel leiderschap. Via een sollicitatieprocedure is Sijbesma teamleider van de PA's neonatologie in het WKZ geworden. Op deze afdeling zijn nu verschillende zelfstandig functionerende organen, waarvan de PA's er een zijn. Sinds 2017 is Sijbesma ook voorzitter van het ziekenhuisbrede orgaan 'PA's UMC Breed', waarin de PA's van het UMC Utrecht zich verenigen.

### Organisatie van bijscholing

*PA Peels*

Barbara Peels, 43, is sinds 13 jaar werkzaam als PA op de afdeling neonatologie. Een ware pionier en grondlegger van een mooie basis voor de functie van PA. Momenteel neemt zij het voortouw in organisatie van bijscholing op landelijk niveau naast haar klinische- en poliklinische werk.

### Opleider en vakgroepvoorzitter

**NAPA**  
*PA Roks*

Maurice Roks, 48, is sinds 11 jaar werkzaam als PA op de afdeling neonatologie. Daarnaast is hij mede-opleider en vakgroepvoorzitter kindergeneeskunde binnen de NAPA. Met het oog op taakherschikking en professioneel leiderschap, is er op de afdeling neonatologie van het WKZ een start gemaakt om het opleiderschap mede door een PA te laten uitvoeren.

### Geleidelijke groei

De afdeling neonatologie van het WKZ bevat op dit moment negen PA's, waarvan twee in opleiding. Het uiteindelijke streven is vierentwintig uur per dag bezetting door een PA op de afdeling neonatologie. Peels stelt dat de functie en ontwikkeling van de PA een natuurlijk beloop is geweest. Het was een idee van het voormalige afdelingshoofd, professor Frank van Bel. "We hebben ruimte gekregen, gecreëerd en genomen", aldus Peels. "De eerste jaren was het met name zoeken. Uiteindelijk is het automatisch gegroeid doordat we veel vertrouwen hebben gekregen. Als PA-groep hebben we er hard aan gewerkt om het vertrouwen niet te schaden. Hierdoor is een gezonde balans ontstaan. Initieel moet de functie goed worden neergezet, dan kun je door naar de volgende stap."

Dit wordt bevestigd door onderzoek uit 2015 van Wallenburg en collega's naar de inzet van PA's in de zorg.<sup>1</sup> Hieruit blijkt dat het fundament van een nieuwe beroepsgroep vertrouwen



<sup>1</sup> Wallenburg, I., Janssen, M., de Bont, A. (2015). De rol van de verpleegkundig specialist en de physician assistant in de zorg. Een praktijkonderzoek naar taakherschikking in de tweede - en dertelijnszorg in Nederland. Rotterdam: iBMG. Erasmus Universiteit Rotterdam. Te lezen via [www.venvn.nl/Portals/1/Nieuws/2015%20documenten/20150410%20de-rol-van-de-verpleegkundig-specialisten-de-physician-assistent-in-de-zorg.pdf](http://www.venvn.nl/Portals/1/Nieuws/2015%20documenten/20150410%20de-rol-van-de-verpleegkundig-specialisten-de-physician-assistent-in-de-zorg.pdf)

## “WE HEBBEN RUIMTE GEKREGEN, GECREËERD EN GENOMEN”

is. Peels geeft aan dat er in de afgelopen 13 jaar flinke hobbels op de weg waren. Aanvankelijk moest de functie continu worden uitgelegd. De neonatologen hadden alle vertrouwen, maar met name aanpalende specialisten behoefde vaak uitleg. Aanvankelijk was het de bedoeling dat PA's als zaalarts zouden functioneren. De visie hierover is binnen het UMC Utrecht de afgelopen jaren aan het ontwikkelen en veranderen. Daarnaast functioneert de PA sinds 2017 als apart orgaan naast andere organen zoals verpleegkundigen, medici en verloskundigen. Onder hun verantwoordelijkheden vallen de kliniekdienst, organisatorische taken, onderwijs, leiderschap en opleiderschap, wat de PA een nieuwe speler binnen het geheel maakt.

Sijbesma: “We hebben de ‘zittende’ groepen moeten overtuigen en vertrouwen moeten winnen. Wij zijn nu eenmaal een eigen beroepsgroep, en hebben het recht en uiteindelijk de plicht om onszelf op te leiden, ons aan tuchtrecht te onderwerpen, onderzoek te voeren en leiding te geven.” Deze visie wordt gestimuleerd door prof. dr. Manon Benders, kinderarts-neonatoloog en afdelingshoofd. Zij zet zich actief in voor de rol en positie van de PA. “Onze PA's hebben dat fantastisch gedaan, ze hebben hun kansen zeer voortvarend opgepakt, hetgeen getuigt van grote professionaliteit en goed leiderschap”, aldus Benders.

Sijbesma: “Het stopt echter niet bij de afdeling. Ook hogerop in de organisatie zul je mensen mee moeten krijgen. In het UMC

Utrecht hebben zich bij Personeel en Organisatie en bij de Raad van Bestuur ambassadeurs en contactpersonen aangeboden om te ondersteunen in het professionaliseringsproces.

Uiteindelijk is dit een proces dat veel verder gaat dan de afdeling neonatologie alleen. Dat gaat je niet lukken als de leiding van de instelling je hierin niet ondersteunt. In het UMC Utrecht wordt dit gelukkig voortvarend opgepakt. In het organogram valt de PA nu als orgaan naast de medisch specialist: als volwaardig medebehandelaar, onder supervisie van een medisch specialist.”

### Ruimte creëren

Wat betreft leiderschap en taakherschikking, doorloop je volgens de PA's uit het WKZ verschillende fases. Aanvankelijk ben je vooral bezig met het neerzetten van de functie. Roks stelt: “Als je kansen ziet, moet je ze op dat moment aangrijpen.

Aanvankelijk heb je het over leiderschap op microniveau, dat wil zeggen in de directe patiëntenzorg. Als dat fundament goed staat, kun je gaan uitbouwen en de directe zorg gaan overstijgen. Die ruimte moet gecreëerd worden. Grenzen kunnen worden opgezocht, maar als de steun vanuit het medisch specialistenteam er niet is, kom je niet verder. Deze steun is essentieel. Indien de steun er is, kun je doorstijgen naar meso- en uiteindelijk macroniveau.”

Daarnaast legt Roks uit dat professioneel leiderschap een nieuw fenomeen is, wat sinds 2017 benoemd wordt binnen de PA beroepsgroep. “Eigenlijk wordt hier al jaar en dag onbewust aan gewerkt. De komende jaren moeten we dit ombuigen naar een bewuste competentie.” Sijbesma vult aan: “Ik ben er trots op dat alle PA's hier zo vooruitstrevend zijn. De volgende stappen zijn om op landelijk en internationaal niveau door te dringen.”

### Professioneel leiderschap

Sijbesma geeft aan dat het voor hem geen bewuste keuze was om teamleider PA te worden. Hij is erin gegroeid. “Ik ben wel altijd iemand geweest die aanleg heeft voor vormgeving van het beroep, rekening houdend met rechten en plichten. Daarnaast ben ik op de hoogte van wat er speelt op landelijk niveau en kan ik de vertaalslag naar de eigen kliniek en het specialisme maken.” Om deze functie te kunnen vervullen, heeft Sijbesma een assessment afgelegd en een training in leiding geven gevolgd. Het formuleren van de taakomschrijving “teamleider physician assistant” is gedaan in samenspraak met de PA's, prof. Benders en de afdelingsleiding en personeelszaken.

“Dit is echter pas een beginpunt”, aldus Sijbesma. “Van hieruit moeten we verder ontwikkelen en vormgeven zoals we dertien jaar geleden ook vorm gaven aan de PA op onze afdeling. Wellicht wordt dit uiteindelijk een UMC breed- of landelijk beleid.”

Voor directe collega's, maar vooral ook voor Sijbesma zelf, is het een hele verandering dat hij nu als teamleider functioneert. “Ik moet directe collega's gaan beoordelen”, aldus Sijbesma. “Ik ervaar dit als heel uitdagend. Ik hoop te kunnen motiveren om te streven naar een goedwerkend orgaan die uiteindelijk verder groeit, in onze instelling, nationaal en internationaal. Daar zit voor mij de uitdaging.”

“WE HEBBEN  
DE ‘ZITTENDE’  
GROEPEN MOETEN  
OVERTUIGEN EN  
VERTROUWEN  
MOETEN WINNEN” >>

## Opleiderschap

Vanaf 2016 wordt professioneel leiderschap onder andere vormgegeven door opleiderschap. Roks is, gesuperviseerd door een medisch specialist, mede-opleider van PA's in opleiding op de afdeling neonatologie. Momenteel is dit een pilot, aangezien er nog veel vraagstukken liggen. Het streven is dat opleiderschap in de toekomst grotendeels door PA's wordt uitgevoerd. Tot nu toe is dit niet mogelijk zonder supervisie van een medisch specialist. In het statuut van de NAPA staat het volgende geschreven: "de begeleider is een vakbekwame arts die door opleiding en ervaring in staat is de student op masterniveau te begeleiden." Om deze reden wordt het opleiderschap samen met een neonatoloog ingevuld.

### PA als zelfstandig functionerend orgaan

Concluderend stellen Peels, Roks en Sijbesma dat kansen gegrepen dienen te worden als die zich voordoen. Door adequate profilering, het winnen van vertrouwen, het vervullen van een rol binnen alle onderdelen van de afdeling neonatologie en steun vanuit de organisatie zijn de PA's een zelfstandig functionerend orgaan geworden binnen de afdeling neonatologie van het UMC Utrecht. "Verenig jezelf, zowel afdelingsbreed, ziekenhuisbreed als landelijk", aldus Sijbesma.

**"MOMENTEEL IS  
DIT EEN PILOT,  
AANGEZIEN ER NOG  
VEEL VRAAGSTUKKEN  
LIGGEN. HET  
STREVEN IS DAT  
OPLEIDERSCHAP  
IN DE TOEKOMST  
GROTENDEELS  
DOOR PA'S WORDT  
UITGEVOERD"**

### Kernactiviteiten voor de leidinggevende PA:

- Het direct leiding geven aan PA's en PA's io
- Het realiseren van een voor de medewerkers stimulerend(e) organisatie- en werkklimaat
- Het leidinggeven aan de samenwerking tussen medewerkers, uni- en multidisciplinair
- De zorg voor een goed werkklimaat
- De sturing op de output van de processen waarin de medewerkers participeren
- Regelen, organiseren en participeren in werving- en selectiegesprekken met potentiële nieuwe medewerkers
- Regelen, organiseren en voeren van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken met de medewerkers die onder haar verantwoordelijkheid vallen
- Het positief beïnvloeden van het ziekteverzuim door een adequate ziekteverzuimbegeleiding;
- Het coachen van medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling;
- Periodiek voeren van overleg met het medisch afdelingshoofd, de chef de Clinique, en de teamleiders
- Bewerkstelligen van een constructieve samenwerking tussen de PA's en de overige units
- Onderhouden van relevante contacten met overige afdelingen en disciplines;
- Zorgdragen voor een professionele en klantgerichte bejegening en attitude van de PA's
- Verantwoordelijk zijn voor voldoende deskundigheidsbevordering
- Scheppen van randvoorwaarden voor het inwerken en begeleiden van nieuwe collega's en PA's in opleiding
- Organiseren en coördineren van onderwijsactiviteiten
- Een bijdrage leveren aan het vaststellen van opleidingsbehoefte van de PA's
- Actief contacten onderhouden met andere PA binnen en buiten de instelling
- Participeren ofwel betrokken zijn in centrale PA organisatie van de instelling

In samenspraak is gesteld dat de directe leidinggevende PA sturing geeft aan primaire processen binnen het PA team. Op deze wijze worden patiëntenzorg, onderwijs, onderzoek en personele zorg met de vereiste kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie geleverd. De leidinggevende PA werkt nauw en direct samen met overige leidinggevend en de Chef de Clinique van de afdeling. Er zijn een aantal resultaatgebieden omschreven om deze functie

adequaat te kunnen waarborgen, waarvan de belangrijkste zijn: organisatieprocessen, werkorganisatie en bezetting, uitvoering en processen, innovatie en projecten. Het eindresultaat dat voor ogen staat is een passende en stimulerende werkorganisatie voor medewerkers, door een adequaat personeelsbeleid, variërende leiderschapsstijl, en een professionele en klantgerichte werkorganisatie. ■