Waarom blijft de regiopool SEH onderbenut?

Han Hoefman, masterstudent Universiteit Twente

Regionale samenwerking wordt steeds vaker gezien als een mogelijke oplossing voor personeelstekorten in de zorg. Door verpleegkundigen tussen ziekenhuizen uit te wisselen, kan beschikbare personele capaciteit flexibeler worden ingezet. Toch betekent het opzetten van een regionale pool niet automatisch dat deze ook daadwerkelijk wordt gebruikt.

Uit masteronderzoek van Han Hoefman aan de Universiteit Twente blijkt dat het succes van regionale personeelsuitwisseling niet alleen afhankelijk is van organisatorische afspraken, maar vooral ook van hoe betrokkenen de samenwerking beoordelen en ervaren.

Regionale samenwerking als antwoord op personeelstekorten

De Nederlandse gezondheidszorg staat voor grote uitdagingen. De toenemende zorgvraag en aanhoudende personeelstekorten zorgen voor druk op ziekenhuizen en zorgprofessionals. Tegelijkertijd is personele capaciteit niet altijd gelijkmatig verdeeld. Waar het ene ziekenhuis tijdelijk onvoldoende verpleegkundigen beschikbaar heeft, kan een ander ziekenhuis op dat moment meer capaciteit hebben.

Een regionale pool kan helpen om deze verschillen op te vangen. Binnen zo'n pool kunnen verpleegkundigen tijdelijk diensten uitvoeren in een ander ziekenhuis, terwijl zij in dienst blijven bij hun eigen organisatie.

In Twente en de Oost-Achterhoek is een dergelijke regiopool opgezet tussen de spoedeisendehulpafdelingen van MST, ZGT en SKB. De benodigde afspraken om verpleegkundigen tussen de ziekenhuizen uit te wisselen zijn gemaakt. Toch blijkt de flexpool in de praktijk slechts beperkt te worden gebruikt.

Dit leidde tot de centrale onderzoeksvraag: Hoe kunnen de opvattingen van verschillende betrokkenen over de legitimiteit van de regiopool SEH verklaren waarom deze weinig wordt gebruikt?

Onderzoek onder verpleegkundigen, managers en initiatiefnemers

Voor het onderzoek werden 17 interviews gehouden met in totaal 18 betrokkenen bij regionale personeelsuitwisseling. De deelnemers bestonden uit initiatiefnemers en ontwikkelaars van regionale pools, managers, deelnemende verpleegkundigen en verpleegkundigen die niet deelnamen.

Hieruit kwamen vijf belangrijke thema's naar voren: de noodzaak van regionale samenwerking, organisatorische voorwaarden, de bereidheid en professionele voorbereiding van verpleegkundigen, bestaande personeelsstrategieën en de voorwaarden voor duurzame samenwerking.

Een belangrijk inzicht was dat de verschillende betrokkenen de pool vanuit uiteenlopende perspectieven beoordelen.

Initiatiefnemers kijken voornamelijk naar de toekomstige personeelstekorten en het gezamenlijke regionale belang. Managers richten zich vooral op de dagelijkse personeelsplanning en de praktische uitvoerbaarheid. Verpleegkundigen hechten daarnaast veel waarde aan professionele deskundigheid, patiëntveiligheid, vertrouwdheid met de werkomgeving en persoonlijke omstandigheden.

Waarom krijgen interne oplossingen voorrang?

Een van de belangrijkste bevindingen is dat ziekenhuizen bij openstaande diensten vrijwel altijd eerst naar interne oplossingen zoeken.

Managers proberen diensten bijvoorbeeld op te vullen door eigen medewerkers extra uren te laten werken, diensten te ruilen of personeel vanuit andere afdelingen in te zetten. De regiopool komt meestal pas in beeld wanneer deze mogelijkheden onvoldoende uitkomst bieden.

Dit is begrijpelijk vanuit de dagelijkse praktijk. Interne oplossingen zijn vaak sneller te organiseren en sluiten aan bij bestaande procedures. Bovendien kennen managers hun eigen medewerkers en weten zij welke vaardigheden en ervaring zij hebben.

Regionale personeelsuitwisseling vraagt daarentegen om extra afstemming tussen organisaties. Verschillen in administratieve systemen, werkprocedures en verantwoordelijkheden kunnen de inzet van verpleegkundigen in andere ziekenhuizen ingewikkelder maken.

Hierdoor kan de regiopool wel als een waardevol initiatief worden gezien, zonder dat deze in de praktijk de voorkeur krijgt.

Vertrouwdheid en patiëntveiligheid spelen een belangrijke rol

Ook voor verpleegkundigen is regionale inzet niet vanzelfsprekend.

Hoewel SEH-verpleegkundigen beschikken over specialistische kennis en ervaring, betekent dit niet automatisch dat zij zich direct vertrouwd voelen in een ander ziekenhuis. Iedere spoedeisende hulp heeft eigen werkwijzen, apparatuur, digitale systemen en teamafspraken.

Verpleegkundigen willen voldoende voorbereid zijn om hun werkzaamheden veilig en verantwoord uit te voeren. Vertrouwdheid met de werkomgeving en collega's speelt daarbij een belangrijke rol.

Daarnaast kunnen persoonlijke omstandigheden, zoals reistijd, werktijden en gezinsverantwoordelijkheden, invloed hebben op de bereidheid om in een ander ziekenhuis te werken.

Tegelijkertijd benadrukten verpleegkundigen met ervaring in regionale personeelsuitwisseling ook de voordelen ervan. Het werken in een ander ziekenhuis kan bijdragen aan professionele ontwikkeling, kennisuitwisseling en betere samenwerking tussen zorgprofessionals.

Een goed idee wordt niet automatisch gebruikt

Om het beperkte gebruik van de pool te verklaren, werd in het onderzoek gekeken naar het begrip legitimiteit. Dit gaat over de mate waarin mensen een bepaalde werkwijze als passend, nuttig en vanzelfsprekend beschouwen.

Daarbij werden drie vormen onderscheiden.

Morele legitimiteit: betrokkenen vinden regionale samenwerking over het algemeen een goed en verantwoord initiatief. Het delen van personeel wordt gezien als een passende manier om gezamenlijk op personeelstekorten te reageren.

Pragmatische legitimiteit: de praktische meerwaarde van de regiopool wordt erkend, maar het daadwerkelijke gebruik is afhankelijk van de omstandigheden. Interne oplossingen zijn vaak eenvoudiger en sneller te organiseren.

Cognitieve legitimiteit: regionale personeelsuitwisseling is nog geen vertrouwd en vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse personeelsplanning. Hierdoor blijven bestaande interne werkwijzen de voorkeur houden.

Het onderzoek laat daarmee zien dat steun voor regionale samenwerking niet automatisch leidt tot gebruik van de regiopool. Betrokkenen kunnen het initiatief positief beoordelen, terwijl zij in de dagelijkse praktijk toch kiezen voor vertrouwde alternatieven.

Beperkt gebruik houdt zichzelf mogelijk in stand

Een ander belangrijk inzicht is dat het beperkte gebruik van de regiopool de verdere ontwikkeling ervan mogelijk belemmert.

Doordat verpleegkundigen weinig in andere ziekenhuizen worden ingezet, krijgen zij nauwelijks de gelegenheid om vertrouwd te raken met andere werkomgevingen en collega's. Tegelijkertijd ontstaan er weinig mogelijkheden om de praktische voordelen van regionale samenwerking te ervaren en zichtbaar te maken.

Hierdoor blijft regionale personeelsuitwisseling relatief onbekend en blijven ziekenhuizen terugvallen op bestaande oplossingen.

Dit wijst op een mogelijk zichzelf versterkend patroon: doordat de regiopool weinig wordt gebruikt, blijft deze onbekend, waardoor de kans bestaat dat het gebruik ook in de toekomst beperkt blijft. Of frequenter gebruik dit patroon daadwerkelijk doorbreekt, moet nog verder worden onderzocht.

Hoe kan de regiopool beter worden benut?

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn verschillende mogelijkheden geïdentificeerd om regionale personeelsuitwisseling aantrekkelijker en toegankelijker te maken.

Allereerst kan het helpen om regionale inzet structureler onderdeel te maken van de personeelsplanning. In plaats van de regiopool alleen te gebruiken bij acute tekorten, kunnen ziekenhuizen bijvoorbeeld geplande uitwisselingsdiensten of periodieke meeloopdagen organiseren.

Daarnaast kan gezamenlijke scholing en begeleiding ervoor zorgen dat verpleegkundigen beter voorbereid zijn om in andere ziekenhuizen te werken. Denk hierbij aan gezamenlijke introductieprogramma's, meeloopdiensten en buddy-systemen.

Ook is het belangrijk om praktische drempels te verminderen. Eenduidigere afspraken over administratie, salarisverwerking en toegang tot systemen kunnen regionale inzet eenvoudiger maken.

Ten slotte is wederkerigheid belangrijk. Voor duurzame samenwerking moeten de deelnemende ziekenhuizen niet alleen profiteren van de regionale capaciteit, maar ook bereid zijn om zelf personeel beschikbaar te stellen.

Van regionale afspraken naar dagelijkse praktijk

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat de beschikbaarheid van een regiopool op zichzelf onvoldoende is om daadwerkelijk personeel tussen ziekenhuizen uit te wisselen.

Hoewel betrokkenen de meerwaarde van regionale samenwerking erkennen, bepalen vertrouwde werkwijzen, organisatorische omstandigheden en professionele overwegingen uiteindelijk of de regiopool wordt gebruikt.

Om regionale personeelsuitwisseling succesvol te maken, is het daarom belangrijk dat deze niet alleen organisatorisch mogelijk wordt gemaakt, maar ook praktisch uitvoerbaar, professioneel verantwoord en vertrouwd wordt voor de mensen die ermee werken.

Regionale samenwerking begint met goede afspraken, maar krijgt pas echt betekenis wanneer zij onderdeel wordt van de dagelijkse zorgpraktijk.

Dit artikel is gebaseerd op het masteronderzoek *'The non-use of regional staffing pools in healthcare: A legitimacy perspective on interorganizational flexibility'* van Han Hoefman, uitgevoerd aan de Universiteit Twente.

Het volledige Engelstalige verslag lees je hier →