

Hallinnollinen uudistus ylikuormitustilanteessa: turvallisuusriskit aktivoituvat

Sote-uudistus on historiallisen suuri hallinnollinen muutos, jolla on väistämättä vaikutuksia henkilöstöön. Muutoksessa korostuu ennakoiva riskien arviointi, joka osaltaan jo auttaa vähentämään niiden realisoitumista.

HYVINVOINTIALUEET saivat toimintansa käyntiin vuoden 2023 alussa ilman suurta kaaosta. Vuodenvaihteen aikoihin elettiin jännittäviä hetkiä, kun varauduttiin ennakoimattomiin haasteisiin. Epäilijät kaipasivat vanhoja hyviä aikoja, jolloin kaikki toimi paremmin.

Uudistus osui ajankohtaan, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä oli jo pitkään ollut ylikuormittunut ja päivystyksissä koettiin ennennäkemättömiä ruuhkia. Tiedettiin, että uudistus tuo vähintäänkin hallinnollisia haasteita, mutta myös ajoittaisiin hankaluuksiin hoidon toteuttamisessa varauduttiin.

Kun yhdistetään kymmeniä organisaatioita, tarvitaan mittava työ uusien toimintatapojen sopimiseksi. Myös yhteiset turvallisuutta edistävät käytännöt tulee sopia, ja niiden pitää olla saatavilla koko henkilöstölle.

Tapaus 1 ei sinänsä vaikuttanut potilaiden ja asiakkaiden palveluihin. Työntekijät voivat kuitenkin turhautuessaan etsiä uuden työpaikan, kun ongelmat ovat laajoja, eikä niitä saada nopeasti ratkaistua.

Toisessa tapauksessa vaikutukset heijastuivat potilaan hoitoon ja se aiheutui uudistukseen liittyvästä muutoksesta tilausjärjestelmässä. Henkilöstö ei ollut saanut ajoissa tarpeeksi koulutusta järjestelmän käyttöön. Muutosvaiheessa on tärkeää, että koko henkilöstö on valppaana. Vaikka tilausjärjestelmän kaltaiset normaalit

prosessit eivät toimisi, työntekijöillä on kyky etsiä keinot, joilla asiakkaiden ja potilaiden palvelut saadaan turvattu. Tarvitaan kaikkia mukaan rakentamaan uusia prosesseja ja etsimään ratkaisuja, jotta käytännön työ saadaan sujuvaksi.

Kolmannen tapauksen kaltaisia tilanteita on ollut julkisuudessa jo ennen sote-uudistustakin. Henkilöstö on tietoinen tietojärjestelmien riskeistä. Jatkuva huolestuneisuus kuormittaa henkisesti, ja tiedon puutteiden tai virheiden korjaaminen kuluttaa työaikaa. Työpaikoilla tarvitaan varautumiskeinoja ongelmatilanteisiin sen varmistamiseksi, ettei potilaille ja asiakkaille koidu haittaa. Samalla tulee parantaa tietojärjestelmien toimivuutta ja varmistaa, että henkilöstö osaa käyttää niitä. Uudistuksen jälkeen korostuu hyvinvointialueen yhteisen tietojärjestelmän tarve. Hyvin nopeasti havaitaan toiminnan kehittämisen esteet, jos yhteistä järjestelmää ei ole.

Tapaus 4 olisi ollut vältettävissä, jos siirtyminen päivystyksestä jatkohoitoon olisi ollut sujuvaa, eikä valvomo olisi ollut ylikuormittunut. Monen aloittavan hyvinvointialueen haasteena on päivystysten ruuhkautuminen, kun vuodeosastopaikkaa tai muuta jatkohoitopaikkaa tarvitsevia potilaita ei saada eteenpäin, eikä osaavaa henkilöstöä ole tarpeeksi. Tarvitaan jatkuvasti ajantasaista tilannekuvaa koko palvelujärjestelmän kuormitus-

Tapaus 1. Palkka jäi saamatta ja ketään ei saa kiinni

Lääkäri ei saanut palkkaansa ensimmäisenä palkkapäivänä. Koska kukaan ei tunnu vastaavan puhelimeen, ongelman ratkaisu pitkittyi. Turhautuminen kasvaa, ja työaikaa kuluu palkka-asian selvittelyyn.

Tapaus 2. Haavanhoito-tarvikkeita ei saatu tilattua

Hankinnan tilausjärjestelmä uudistui, eikä terveysasemalla pystytty tilaamaan haavanhoitovälineitä. Kun potilas ei saanut tarvitsemiaan välineitä, hän joutui hakeutumaan myöhemmin päivystykseen haavan tulehtumisen vuoksi.

Tapaus 3. Potilastietojärjestelmissä ongelmia

Organisaatiouudistuksen jälkeen potilastietojärjestelmän toiminnassa on ollut häiriöitä. Potilaiden hoidossa tarvittavia tietoja ei ole aina käytettävissä. Henkilökunta on huolissaan potilasturvallisuuden vaarantumisesta ja tekee useita vaaratapahtumailmoituksia.

Tapaus 4. Potilas ilman valvontapaikkaa päivystyksessä

Potilas oli päivystyksen valvomosassa, josta hänet vietiin röntgeniin. Kun hänet tuotiin takaisin, ei valvomopaikkaa ollut enää saatavilla, ja hänet jouduttiin jättämään käytävälle. Potilas jäi rauhallisena nukkumaan. Puolen tunnin kuluttua hänet löydettiin sängystä elottomana.

tilanteesta. Organisaation johdon tehtävä on etsiä ratkaisuja, jotta potilaat hoidetaan oikeissa paikoissa, eivätkä päivystykset ruuhkaudu.

Pohdinta

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on ollut haastavia vuosia jo ennen sote-uudistustakin. Korona ja sen mukana edelleen pahentunut henkilöstöpula ovat väsyttäneet ja turhauttaneet henkilökuntaa. Järjestelmän uudistus tuo hallinnollisia ja toiminnallisia haasteita.

Murrosvaihe kuluttaa henkilöstön lisäksi esihenkilöiden, johtajien ja hallintohenkilöstön voimavaroja. Olemme tilanteessa, jossa sote-palvelujen kestokyky on monella tapaa koetteilla. Järjestelmän murrosvaiheessa henkilöstön vaihtuvuus voi olla normaalia suurempaa useistakin syistä.

Muutos voi olla mahdollisuus.

Tuoreessa työ- ja elinkeinoministeriön raportissa sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimavajeen kasvu vuoteen 2029 mennessä tulee olemaan merkittävä (1). Työntekijäpula on jo nyt ajoittain riski palvelujen turvallisuudelle. Kaukonäköinen työnantaja pitää kiinni jokaisesta työntekijästään.

Palvelujärjestelmän muutoksen yhteydessä korostuvat ennakointi ja virheiden nopea korjaaminen. Organisaatioilla, jotka ovat harjaantuneet riskien arvioinnissa, johdon tilannekuvan ylläpitämisessä ja vaaratapahtumista ilmoittamisessa sekä niistä oppimisessa, on käytössään työkaluja ongelmien ratkaisemiseksi (2).

Myös hallinnollisten tukiprosessien ja järjestelmien sujuva toiminta testataan organisaatiouudistuksissa, sillä muutoksissa heikkoudet hallinnollisissa prosesseissa tulevat näkyviksi. Seurauksena on prosessiviiveitä,

ja virheiden korjaamiseen joudutaan sijoittamaan voimavaroja. Hyvä johtaminen ja esimiestyö sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen auttavat sietämään muutoksen aiheuttamaa painetta (3).

Muutos on testi myös organisaatiokulttuurille, joka rakentuu hitaasti monien tekijöiden summana. Muutos voi olla mahdollisuus parempaan, mutta hyvän organisaatiokulttuurin syntymistä on johdettava aktiivisesti (2,4).

Kansallisessa asiakas- ja potilasturvallisuusstrategiassa vuosille 2022–2026 on neljä kärkeä, joista kolmantena on turvallisuus ensin kaikissa organisaatioissa (5). Siinä korostuu tilannekuvatietoon perustuva aktiivinen muutoksen johtaminen kaikilla organisaation tasoilla. Tavoitteena on myös uudistaa vaaratapahtumailmoitusten käsittelyn painopistettä tapahtuman arvioinnista tulevien poikkeamien estämiseen, oppimiseen sekä tarvittavien toimintatapamuutosten tekemiseen (5).

Sote-uudistus on mahdollisuus, jos niin päätetään ja systemaattisesti ryhdytään hyödyntämään sen luomia tilaisuuksia kehittää toimintaa. •

Marina Kinnunen

hyvinvointialueen johtaja
Pohjanmaan hyvinvointialue

Tuija Ikonen

LT, erikoislääkäri
johtaja, Pohjanmaan hyvinvointialue,
Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus
potilasturvallisuuden professori,
Turun yliopisto

Leena-Majja Aaltonen

dosentti, ylilääkäri
Hus Pää- ja kaulakeskus, tutkimus, opetus ja kehittäminen

Risto P. Roine

professori emeritus
Itä-Suomen yliopisto

Mitä viisas oppii

Sote-uudistus on massiivinen muutos, jossa koko henkilöstö tarvitaan mukaan löytämään ratkaisuja ja varmistamaan asiakkaiden ja potilaiden hoidon ja palveluiden turvallisuus.

Organisaation johdon täytyy kantaa vastuu palvelujärjestelmän kuormituksesta ja etsiä kaikin keinoin ratkaisuja sujuvuuden lisäämiseen.

Muutos on mahdollisuus tunnistaa toiminnan ja hallinnollisten prosessien kehittämistarpeita ja korjata systemaattisesti havaittuja puutteita.

Muutoksen aiheuttamaa henkilöstön kuormitusta voidaan lievittää hyvällä esihenkilötyöllä ja vahvistamalla turvallisuuskulttuuria.

KIRJALLISUUTTA

- 1 Tervameri T. Katsaus sote-alan työvoimaan – Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021;2.
- 2 Reiman T, Pietikäinen E, Oedewald P. Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. VTT Publications 2008;700. 106 s.
- 3 Day A, Crown SH, Ivany M. Organisational change and employee burnout: the moderating effects of support and job control. Saf Sci 2017;100:4–12.
- 4 Pietikäinen E, Reiman T, ja Oedewald P. Turvallisuuskulttuuri työorganisaation toiminnan kehittämisenä terveydenhuollossa. VTT tiedotteita 2008;2456. www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2456.pdf
- 5 Sosiaali- ja terveysministeriö. Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma 2022–2026. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2022;2.

SIDONNAISUDET

Ei sidonnaisuuksia.