

Utviklingsprosjekt: Organisering av sykehusapoteket i Trondheim

Nasjonalt topplederprogram

Eva Kvål

Trondheim 19.8.2011

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Sykehusapotekene i Midt-Norge HF er et helseforetak i Helse Midt-Norge. Det består av 6 sykehusapotek og en stab. Og ledes av administrerende direktør Gunn Fredriksen. (Vedlegg 1 Organisasjonskart Sykehusapotekene i Midt-Norge HF)

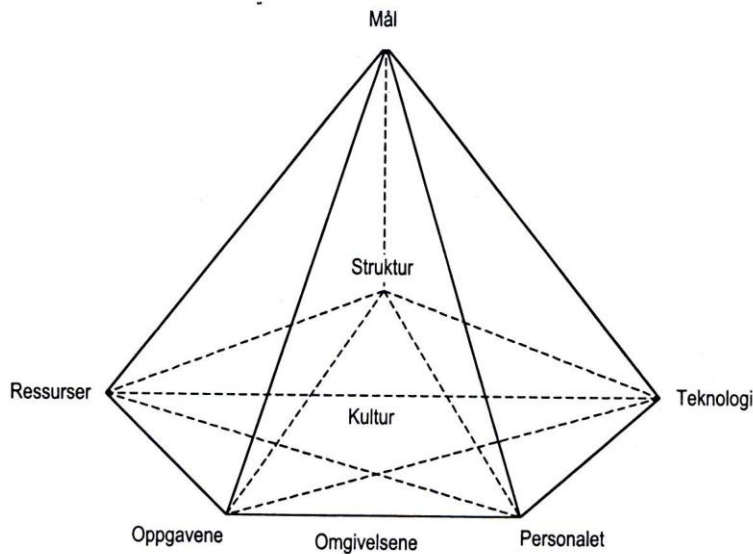
Sykehusapoteket i Trondheim leverer legemidler og farmasøytiske tjenester til St. Olavs Hospital og sykehusets utskrevne pasienter. Det består av 4 avdelinger: Publikumsavdeling, Sykehusavdeling, Produksjonsavdeling og Avdeling for tjenester, kompetanse og utvikling (TKU), i tillegg til en administrativ stab. (Vedlegg 2 Organisasjonskart Sykehusapoteket i Trondheim)

Publikumsavdelingen (ca 12 årsverk) ekspederer resepter og selger reseptfrie legemidler og handelsvarer til pasienter og ansatte på St. Olavs Hospital og også til kunder i Sykehusapotekets nærområde. Sykehusavdelingen (ca 13 årsverk) leverer legemidler til St. Olavs Hospital. Produksjonsavdelingen (ca 26 årsverk) produserer legemidler til St. Olavs Hospital, publikumsavdelingens kunder og de andre sykehusapotekene i sykehusapotekforetaket. TKU (ca 5 årsverk) leverer farmasøytiske tjenester, som klinisk farmasi, tilsyn og undervisning til St. Olavs Hospital og enkelte kommuner i Sør-Trøndelag. Avdelingen har også ansvar for apotekets kompetanseplan.

Organisasjonsstrukturen ved Sykehusapoteket i Trondheim er ikke ensartet utifra funksjon, produkt/tjeneste, område eller bruker/kunde. Det er inndelt både utifra bruker/kundeperspektiv og et produkt/tjenesteperspektiv. Publikumsavdelingen og sykehusavdelingen er organisert ut fra hvilken kunde/bruker som betjenes. Og produksjonsavdelingen og TKU er organisert utifra hvilket produkt som produseres og hvilken tjeneste som leveres.

Inntil våren 2011 leverte sykehusapoteket hele pakninger med legemidler til sykehusavdelingens lokale medisinalager etter manuelle bestillingslister. (vedlegg 3 Prosesskart varesalg til sykehus). Det er en manuell prosess der St. Olavs Hospital bestiller legemidler på manuelt skrevne bestillingslister som kommer i rørpost eller pr faks. Legemidlene blir plukket, kontrollert og pakket manuelt før de sendes til sykehuset vha portør eller AGV (transportroboter).

Sykehusapoteket i Trondheim har nå installert endoseanlegg som produserer endoser til St. Olavs Hospital. En endose er en tablett, kapsel, stikkpille eller ampulle som er pakket enkeltvis og merket med produktnavn, styrke, enhet, holdbarhet, batchnummer og evt. annen tilleggsopplysning. Endosene bestilles, plukkes og pakkes nå elektronisk ved hjelp av endoseanleggets datasystem, som kommuniserer elektronisk med det elektroniske logistikksystemet Delta som styrer medisinalagret på sykehuset. (vedlegg 4 prosesskartendoseproduksjon) Innføringen av ny teknologi har dermed endret oppgavene våre i forbindelse med bestilling og levering av legemidler til St. Olavs Hospital på.



Figur 7.1: En generell organisasjonsmodell – organisasjonsdiamanten

Mål, personalet, omgivelsene og ressursene er ikke endret. Derimot har omleggingen til endoser ført til at arbeidsoppgaver, teknologi og kulturelle forhold har endret seg.

Problemstilling:

Er dagens organisasjonsstruktur ved Sykehusapoteket i Trondheim hensiktsmessig sett i lys av at det er innført en ny teknologi som endrer måten å levere legemidler til St. Olavs Hospital på?

Målsetting, herunder resultatmål:

1. Ha gjennomført en prokontraanalyse av alternative organisasjonsmodeller i den hensikt å sørge for en sikker og kostnadseffektiv legemiddeldistribusjon.
2. Ha utarbeidet på bakgrunn av prokontraanalysen en organisasjonsstruktur som ivaretar de krav som settes til sikkerhet, kostnadseffektivitet og fordeling av personalressursene..

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Styringsdokumentet fra eier gir Sykehusapotekene i Midt-Norge to hovedoppgaver:

- Å levere farmasøytiske tjenester for å kvalitetssikre legemiddelbruk
- Å sørge for en sikker og kostnadseffektiv legemiddeldistribusjon.

Hovedmål til Sykehusapotekene i Midt-Norge HF er at vi bidrar aktivt til riktig legemiddelbruk for å sikre pasienten god behandling.

Når vi nå har begynt å produsere endoser, vil en bruker/kunde (St. Olavs Hospital) få en ny type produkt (endoser). Sykehusapoteket er inndelt både utifra bruker/kundeperspektiv og et

produkt/tjenesteperspektiv. Produksjon av endoser er definert i lovverket som en produksjon av legemidler. Da vi i Norge har et strengt regelverk som regulerer produksjon av legemidler kan det derfor være hensiktsmessig at all legemiddelproduksjon er organisert i en avdeling. Det vil føre til at ca 70 % av apotekets omsetning av varer blir organisert som legemiddelproduksjon. Fordelen med dette er å samle legemiddelproduksjonskompetansen i samme avdeling. Ulempen er at det blir en veldig stor avdeling. Det er også fordeler med å fortsette å organisere endoseleveranse ut ifra et kundeperspektiv (slik det er pr i dag), pga at kundefokuset blir større.

Ledelsesansvaret i denne problemstillingen blir å drive denne prosessen framover og få gode analyser over ulike organisasjonsmodeller.

For å få eierskap og minske motstand mot endring blant de ansatte blir det viktig med tidlig involvering og god kommunikasjon. Det er dessuten de som kjenner organisasjonen og vet ”hvor skoen trykker”. Innvolveringen av de ansatte gir også større læringseffekt blant alle i organisasjonen.

Etter forprosjektet blir ansvaret å bruke dette faktagrunnlaget for å finne den beste organisasjonsmodellen for Sykehusapoteket i Trondheim.

Fremdriftsplan med milepæler

- Kartlegge hvordan andre sykehusapotek med lignende størrelse er organisert
- Idemyldring blant de ansatte. Fordeler med dagens organisasjonsstruktur. Viktig å få fram gode ideer, samtidig som dette vil skape et eierskap til framtidig organisasjonsmodell.
- Sammenstille funnene fra kartleggingen og idemyldringen med lovverket som regulerer apotekdrift.
- Finne 2-3 alternative organisasjonsmodeller
- Prokontraanalyse av de ulike metodene (inkl økonomi)

Budsjett - nøkkeltall

Det vil ikke bli laget et eget budsjett for forprosjektet da finansieringen vil gå over driftsbudsjettet. Det vil derimot bli aktuelt med en vurdering av kostnader knyttet til hver enkelt organisasjonsmodell som kommer som et resultat av dette prosjektet.

Konklusjoner og anbefalinger

Resultatet av dette prosjektet vil gi et faktagrunnlag for å velge den mest hensiktsmessige organisasjonsstruktur for Sykehusapoteket i Trondheim etter innføring av ny teknologi.

Vedlegg

Vedlegg 1 Organisasjonskart for Sykehusapotekene i Midt-Norge HF

Vedlegg 2 Organisasjonskart for Sykehusapoteket i Trondheim

Vedlegg 3 Prosesskart varesalg til sykehus

Vedlegg 4 prosesskart endoseproduksjon

Kilder:

Tor Høst: Ledelse i helse- og sosialsektoren fra 2005