



# Utviklingsprosjekt:

Implementering av revitalisert  
kvalitetssystem i Sjukehusapoteka Vest HF

Nasjonalt topplederprogram

Lene Svanberg Jakobsen

Haugesund, April 2014

## Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Administrerende direktør i Sjukehusapoteka Vest HF (SAV) ønsker å revitalisere kvalitetssystemet i SAV for å sikre enhetlig praksis på tvers av apotekene. Effektiviteten i de ulike apotekene er i dag sterkt varierende. Prosjektet er forankret hos Administrerende direktør og Ledergruppen i SAV.

Sjukehusapoteka Vest HF driver sjukehusapotek i Bergen, Førde, Haugesund og Stavanger. Foretaksadministrasjonen med alle støttedfunksjoner som økonomi, HR og direktørs stab holder til i Bergen

## Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

Kvalitetssystemet i SAV (KVASS) ble etablert i 2005/2006.

Kartlegging utført av Qualisoft<sup>1</sup> i januar 2014 viser at overordnet prosessmodenhet i organisasjonen er lav. I modellen «Capability Maturity Model Integrated» (CMMI) ligger SAV i dag mellom nivå 1 og 2 (de laveste nivåene). (Ref. Qualisoft foranalyserapport). Foranalyserapporten levert av Qualisoft slår fast at det gjenstår en del arbeid før alle prosessene i organisasjonen er etablert og hele organisasjonen samlet jobber prosessorientert og med fokus på kontinuerlig forbedring av prosesser.

SAV ønsker å få en mer effektiv organisasjon totalt ved å legge best mulig til rette for samspill mellom kjerneprosesser, styring og ledelse på tvers av apotekene samt alle tenkelige støttedfunksjoner.

Premissene for revitalisering av kvalitetssystemet er:

- Kvalitetssystemet skal være det sentrale styringsverktøyet for driften av SAV
- Driften av SAV skal beskrives og utføres i et prosesstyringsperspektiv

### Effektmål:

Sikre gjennomgående kvalitet og en mest mulig effektiv organisasjon ved å etablere like prosesser i alle apotek i SAV.

### Resultatmål:

- Sammen med Qualisoft bidra til å heve modenhet i organisasjonen til nivå 3 på både capability og culture modenhet innen 31.12.2014
- Etablere en utrullingsplan som skal sikre lojalitet til prosessene tegnet i kvalitetssystemet samt sikre forankring i organisasjonen
- Gjennomføringsplan vedtatt i SAV ledergruppe innen 20.06.14

---

<sup>1</sup> Konsulentfirma som har særlig fokus på styringssystemer og virksomhetsarkitektur

## Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Sjukehusapoteka Vest HF (den gang Apotekene Vest HF) opprettet i 2005/2006 kvalitetssystemet KVASS. Bakgrunnen for etablering av kvalitetssystemet er Forskrift om apotek som fastsetter at det skal finnes system for internkontroll for deler av apotekets virksomhet. Det forelå i tillegg et pålegg fra Statens Legemiddelverk (SLV) om at Apotekene Vest skulle ha kvalitetssystem for ”apotekområdet”. Ledelsen i Apotekene Vest HF besluttet 01.06.04 å utarbeide et helhetlig kvalitetssystem for foretaket. Systemet skulle vektlegge forbedringsprosesser. (Ref. Prosjektmandat Utvikling av Kvalitetssystem for Apotekene Vest HF, datert 02.11.04).

SAV har gjennom forprosjektet med Qualisoft i 2014 konkretisert noen av grunnene til å jobbe prosessfokuseret:

- Synliggjøre hvor kundene interagerer med SAV
- Synliggjøre hvordan kundene påvirker SAV
- Synliggjøre hvordan andre interessenter påvirker SAV
- Synliggjøre behov for virksomhetsutvikling
- Synliggjøre interne avhengigheter i hver verdikjede
- Forenkle endringer i drift knyttet til virksomhetsutvikling
- Synliggjøre og ivareta krav som stilles til løpende drift
- Redusere risiko
- Danne basis for kunnskapsutvikling

(Ref. Forprosjektrapport fra Qualisoft).

Prosjektet skal sikre en god forståelse blant alle ansatte rundt hva et prosessfokuseret system er. Det er også grunnleggende å få frem hva forskjellene blir når en går fra et linjestyrt system til et prosess-styrt system. Avdelingsledere vil være en særskilt gruppe å ha fokus på. Apotekene er i dag preget av ulik effektivitet, til dels arbeidsmetoder, inntjening samt tjenesteomfang. Med et prosessfokuseret system ønsker en å ha fokus på like prosesser gjennomgående i apotekene samt i støttesystemene som økonomi og HR. Med dette ønsker en å endre fokus fra egen enhet til SAV som helhet. Dette skal sikre kundene gode og effektive tjenester og gjøre SAV til en konkurransedyktig bedrift.

Rolleavklaring blir en avgjørende del av prosjektet. Det må etableres forståelse for kontrollspenn og ansvarsforhold for eksempelvis prosesseier, apoteker, avdelingsleder, faggrupper og de ulike profesjonene. Den skepsis som finnes mot matriseorganisering bør en også ha fokus på.

## Fremdriftsplan med milepæler

	2014											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Forprosjekt		■										
Planlegging			■									
Prosessarkitektur			■									
Dokumentasjon av prosesser				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aktiviteter for heving av prosessforståelse				■	■				■	■	■	■
Grafiske tilpasninger									■			
Lansering												■

### Budsjett - nøkkeltall

Prosjektet inngår i overordnet prosjekt i Sjukehusapoteka Vest og finansieres innen de satte rammer for hovedprosjektet. Antall timer brukt totalt er anslått i fremdriftsplan.

### Risikoanalyse

Se vedlegg

### Konklusjoner og anbefalinger

Prosjektet anbefales gjennomført som del av hovedprosjekt som ledes av Qualisoft.

### Vedlegg

Interessentanalyse

Risikoanalyse

Detaljert fremdriftsplan