



Sairaala-apteekkien benchmarking

Syksy 2017

20.12.2017

01

Osallistujat



02

Teema-
analyysit

- + *Osastofarmasian mittariston kehitysprojekti*
- + *Titania-tietojen analyysi*

03

Teema-
analyysit
2018

- + *Lääkevalmistuksen tuotevalikoima*
- + *Taloustietojen tarkempi erittely*
- + *Hinnoittelu ja ansaintamallit*

04

Jatko-
suunnitelmat



Osallistujat

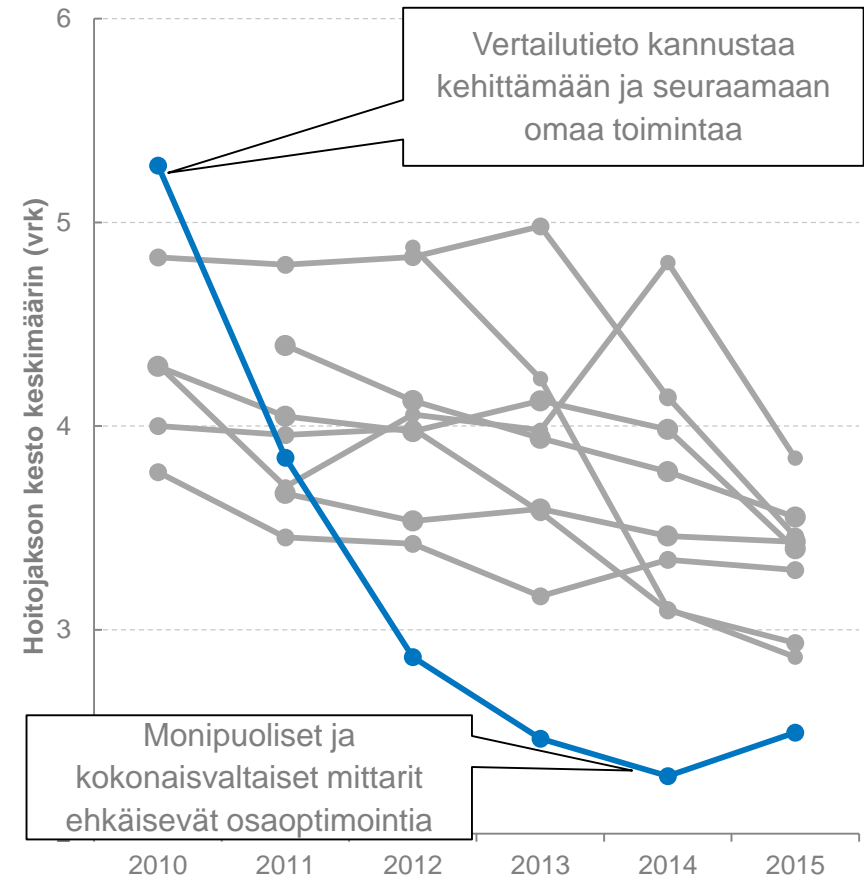
01

Mitä on benchmarking?

Benchmarking on oman toiminnan vertaamista muihin – tavoitteena toisilta oppiminen

- Benchmarking eli vertaiskehittäminen antaa mahdollisuuden analysoida ja vertailla omaa toimintaa suhteessa muihin
 - Päämääränä yhtenäiset erikoisalakohtaiset mittarit, alan parhaiden toimintatapojen sekä käytäntöjen identifiointi ja sitä kautta oppiminen
- Benchmarking-ringit toimivat myös ammattilaisten (toimialajohto/ylilääkärit) keskustelufoorumina, jossa voidaan verrata ajatuksia ongelmakohtista ja niiden ratkaisuihin
 - Asiakastilaisuuksia järjestetään säännöllisesti, jotta tärkeistä haasteista ja ratkaisumalleista voidaan keskustella
- Benchmarking vertailee toimintoja, resursseja, tuottavuutta, laatua, kustannuksia ja volyyymiä. Tavoitteina:
 - Saada tietää jokaisen asiakkaan kehitysalueet
 - Ymmärtää oman toiminnan ja alan parhaiden toiminnan erot
 - Määritellä tavoitetasot jatkokehitystä varten
- NHG:llä on 14 benchmarking-palvelua, joilla on yhteensä yli 100 asiakasta
 - ESH: päivystys, ensihoito, sisätaudit, kirurgia, syöpätaudit, neurokirurgia, sairaala-apteekki, silmätaudit
 - PTH: suun terveydenhuolto, terveyskeskukset, terveyskeskussairaalat, kunnallinen työterveys, kotihoito

Lonkan tekonivelleikkauksen hoitajakson keston kehitys vertailusairaaloissa (Kirurgian benchmarking)



Tavoitteet, työmenetelmät ja osallistujat

Tavoitteena yhteisen kansallisen tuottavuus- ja laatumittariston rakentaminen

Tavoitteet

- Jalostaa ja yhdenmukaistaa mittaristoa sekä analyysimenetelmiä sairaala-apteekkien toiminnan kehittämisen tueksi
- Ymmärtää oman toiminnan kehityspotentiaali ja suhde muihin
- Luoda nykyisellään mittareiden ulkopuoliselle toiminnalle vertailukohtia ja kehitysehdotuksia
- Tarjota foorumi parhaiden toimintatapojen ymmärtämiselle ja jakamiselle sekä sairaala-apteekkien toiminnan yhteiselle kehittämiselle

Työmenetelmät

- Datan kerääminen ja analysointi, haastattelut, työpajat, havainnointikäynnit

Osallistujien yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

Tuottaja	Yhteyshenkilö	Asema	Email
HUS	Kerstin Carlsson	Toimitusjohtaja	kerstin.carlsson@hus.fi
OYS	Sirpa Ämmälä	Sairaala-apteekkari	sirpa.ammala@ppshp.fi
Tays	Mari Ränkimies	Sairaala-apteekkari	jouko.ollikainen@pshp.fi
PHHYKY	Leena Riukka	Sairaala-apteekkari	leena.riukka@pshyky.fi

Nordic Healthcare Groupin yhteyshenkilöt ja yhteystiedot

- Nordic Healthcare Groupin (NHG) puolelta sairaala-apteekkien benchmarkingia koskeviin kysymyksiin vastaavat
 - Tomi Malmström, tomi.malmstrom@nhg.fi, +358 50 323 4775
 - Emmi Vilmi, emmi.vilmi@nhg.fi, +358 50 359 7220

Palvelukuvaus

NHG:n ja sairaala-apteekkien roolit

- **NHG:n rooli on toimia vertaisarvioinnin järjestävänä tahona**
 - NHG mm. järjestää tilaisuuden, tuottaa analyysit, kehittää analytiikkaa, esittelee tulokset, ja kutsuu muut mahdolliset puhujat
 - Analyysien tulosten tulkitseminen tapahtuu yhteistyössä NHG:n asiantuntijoiden ja sairaala-apteekkien kanssa
 - NHG tuo sairaala-apteekkien vertaisarviointiin tuotantotaloudellista osaamista
- **Sairaala-apteekkien rooli on ohjata analytiikan kehitystyötä**
 - Sairaala-apteeeilla on substanssiosaaminen alalta ja siten myös paras ymmärrys nykyaasteista
 - Sairaala-apteekit määrittävät vertaisarvioinnin suuntaviivat ja analytiikan kehityksen painopisteet
- **Yleiset periaatteet**
 - Käytettyjä analyysimenetelmiä kyseenalaistetaan, muokataan, ja kehitetään jatkuvasti yhdessä sairaala-apteekkien kanssa

Benchmarkingin toteutus

Benchmarking-tutkimus	Sairaala-apteekkikohtainen raportointi	Yhteinen raportointi
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaan tutustuminen • Datan keräys • Haastattelut • Datan luotettavuuden arviointi • Analysointi ja mittariston rakentaminen • Johtopäätökset ja suositukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosten esittely ja sparraus sairaala-apteekin organisaatiossa tarpeen mukaan (2 h workshop) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyysien ja mittariston läpikäynti osa-alueittain • Palaute • Parhaiden käytäntöjen läpikäynti • Suositukset • Jatkokehitys

Teema-analyysit

+ *Osastofarmasian mittariston
kehitysprojekti*

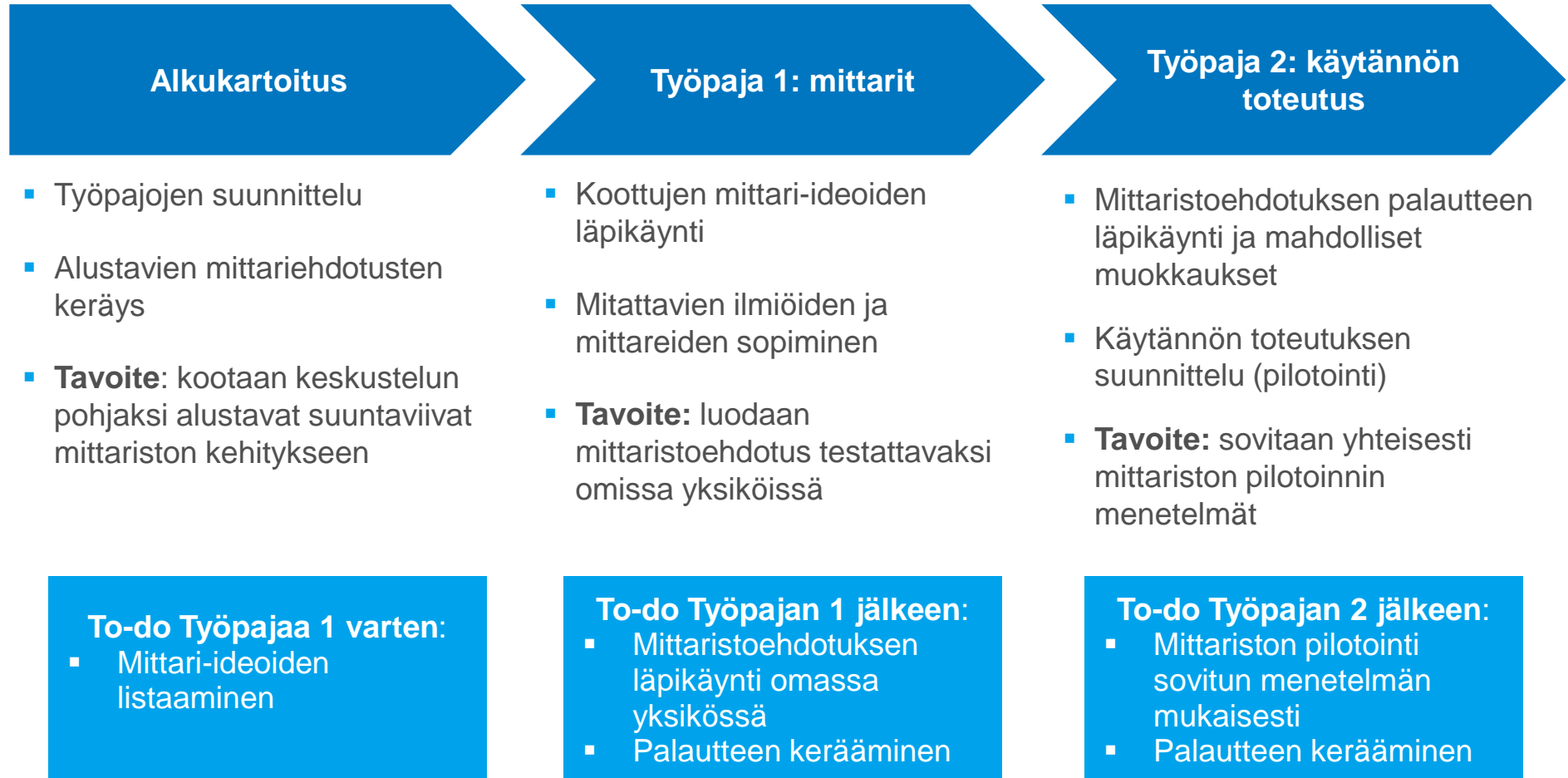
+ *Titania-tietojen analyysi*

02

Osastofarmasian mittariston kehitysprojetti: yhteenveto

- Kevään vertaiskehittämispäivässä sovittiin syksyn yhdeksi teema-analyysiksi osastofarmasian mittariston kehitys
- Mittaristokehityksen tavoitteena oli tuoda klinikka- ja osastofarmasia* näkyväksi sairaala-apteekin mittaristossa sekä kehittää osastofarmasian työnkuvaa mittauksen ohjausvaikutuksen avulla
- Syksyn aikana NHG:n tiimi ja osastofarmasiasta vastaavat proviisorit ovat yhdessä kehittäneet mittariston pilottiversion
 - Kehitysprojektin tiimoilta toteutettu alkukartoituskysely sekä kaksi työpajaa puhelimitse
- Kehitettyä mittaristoa pilotoitiin valituilla osastoilla viikoilla 45-46
 - NHG tarjosi raportointityökalut ja data tuli suoraan NHG:lle
- Kehitysprojektin pääpiirteet sekä tulokset käytiin läpi sairaala-apteekkien vertaiskehittämispäivässä 30.11.
 - Pilotin sekä vertaiskehittämispäivän palaute käsiteltiin osastofarmasiasta vastaavien proviisorien kanssa 8.12. viimeisessä työpajassa ja tehtiin muutamia tarkennuksia mittaristoon
 - Kehitetty mittaristo otetaan käyttöön 1.2.2018, jolloin osastofarmasiasta tulee kiinteä osa sairaala-apteekkien benchmarkingia

Osastofarmasian mittariston pilottiversio kehitettiin kolmessa vaiheessa



Osastofarmasian tavoitteet ja mittaamisen lähtökohdat

Oikeanlaiset mittarit	<ul style="list-style-type: none">▪ Mittareiden tulee mahdollistaa aito vertailtavuus▪ Mitataan asioita, joilla on oikeasti merkitystä ja joihin voidaan vaikuttaa
“Sitä saadaan, mitä mitataan”	<ul style="list-style-type: none">▪ Mittariston tulisi tukea osastofarmasian työnkuvan kehityksen tavoitteita▪ Mittaamisella vahva ohjausvaikutus → hyödynnettävä myös mittaristossa
Asiantuntijatyö	<ul style="list-style-type: none">▪ Osastofarmasian tavoitteena painottua jatkossa entistä enemmän kliniseen farmasiaan ja asiantuntijatyöhön▪ Työnkuvan ja mittariston painopiste toiminnassa, joka edistää potilaan tehokasta, turvallista ja taloudellista lääkehoitoa
Käytännön toteutus	<ul style="list-style-type: none">▪ Helppokäyttöinen, tarpeeksi yksinkertainen mittaristo▪ Ei liian kuormittavaa mittaamista▪ Automatisoitua siltä osin kuin mahdollista

Miksi mitataan?

Nykyisen työnkuvan ymmärrys

- Nykyisin osastofarmaseutin työnkuva riippuu vahvasti osastosta
- Osastofarmasian standardoinnin ja sujuvan johtamisen tueksi tarvitaan tarkempi käsitys nykytilasta
- Aluksi mittaamisen pääpaino ymmärryksen kerryttämisessä – ei vertailussa

Kehityksen seuranta

- Osastofarmasian tavoitteena asiantuntijatyön osuuden lisääminen ja suurempi vaikuttavuus
- Tämän kehityksen seuranta on keskeistä tarvittavien toimien suunnittelemiseksi

Osana sairaala- apteekkien benchmarkingia

- Sairaala-apteekkien benchmarkingissa mitataan laajasti erilaisia toimintaa kuvaavia tekijöitä
- Osastofarmasia ei ole aiemmin näkynyt mittaristossa – mittaamisen tavoitteena tuoda osastofarmasia näkyväksi osaksi apteekin toimintaa

Vaikuttavuuden esille tuominen

- Osastofarmasian vaikuttavuuden osoittaminen merkittävässä roolissa mm. resursoinnissa ja palveluiden laajentamisessa

Osastofarmasian mittaristossa neljä osa-aluetta – painopiste asiantuntijatyössä ja kehityksen seurannassa

Suoritteista kirjataan vain suoraan asiakasosastoa hyödyttävät toimet

Mitattava osa-alue	Mittari	Määritelmät
Asiantuntijatyön osuus työajasta	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntijatyöhön käytetty osuus työtunneista (%) 	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntijatyöhön käytetty aika tunteina suhteutettuna kokonaistyöaikaan (tautot mukana) Asiantuntijatyöhön kuuluvat tehtävät lueteltu tarkemmin omassa liitteessään
Uusien palveluiden käyttöönotto	<ul style="list-style-type: none"> Lääkehoitoprosessin auditointi (kpl) <ul style="list-style-type: none"> Laaja (>5h) Suppea (< 5h) Lääkityksen turvatarkastuspalvelu (kpl) <ul style="list-style-type: none"> Haastattelulla Ilman haastattelua 	<ul style="list-style-type: none"> Käytetään aluksi HUSin palvelukuvauksia Eritellään osastofarmasiaan kuuluvat ja sen ulkopuoliset palvelut (0-hinta/hinnallinen) Lääkehoidon arviointia (ehdotus potilaan lääkehoidosta)
Vaikuttavuus ja lääkitysturvallisuus: potilaan näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> Lääkityksen ajantasaistaminen (kpl) Potilaan lääkehjaus (kpl) HaiProjen käsittelyyn osallistuminen (kpl) 	<ul style="list-style-type: none"> Potilaan nykyisen lääkityksen selvittäminen ja päivitys tarpeen mukaan HaiProjen käsittelyyn osallistuminen (tarkastaminen ja kommentointi suullisesti tai kirjallisesti)
Lääkehoitoprosessiin vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytykset (kpl) Koulutukset (kpl) Lääkehoitosuunnitelman laatimiseen/päivittämiseen osallistuminen (kpl) 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytysohjelmaan kuuluvan perehdytyksen pitäminen (pl. omat sijaiset ja farmasian oppilaat) Koulutuksen minimikesto 10 min Suullinen tai kirjallinen lääkehoitosuunnitelman kommentointi

Liite: Asiantuntijatyöhön kuuluvat tehtävät

Osuus asiakasosastoa suoraan hyödyttävästä työajasta

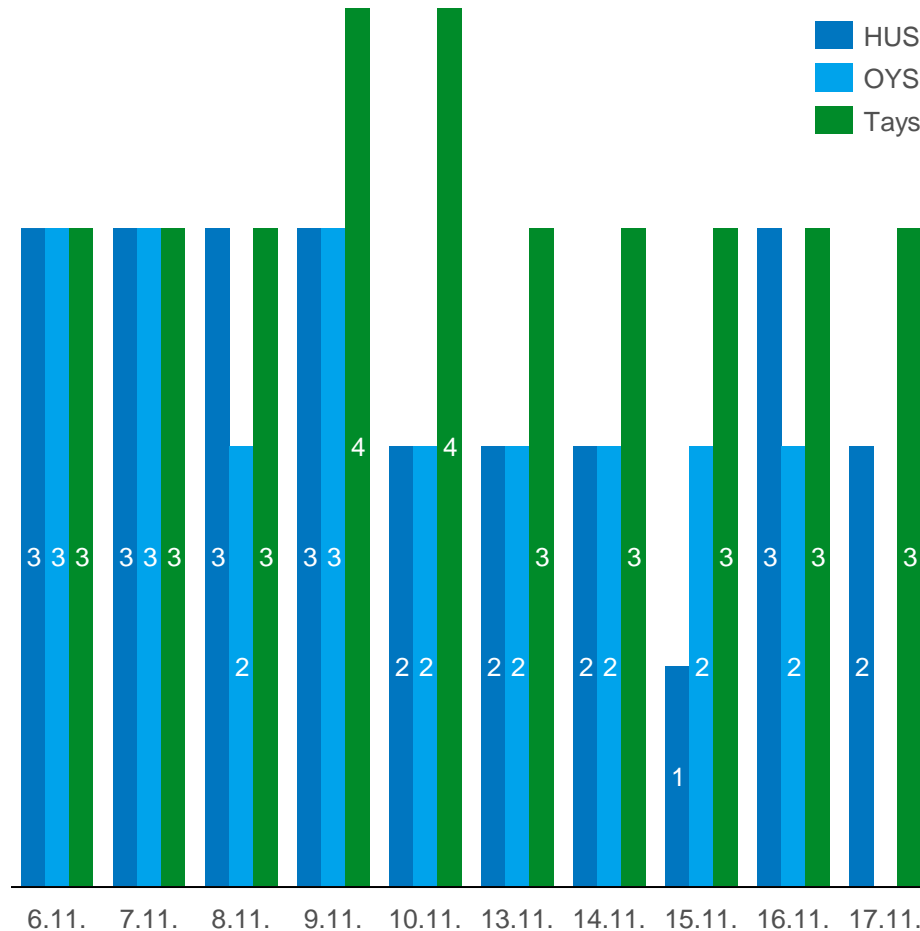
- Huomioidaan **ei-logistiset, asiantuntijatyöhön kuuluvat tehtävät** ja näistä **vain asiakasosastoa suoraan hyödyttävä osuus** (ei esimerkiksi apteekin sisäisiä palavereja)
- Asiantuntijatyöhön kulunut aika **arvioidaan 15 min tarkkuudella**
- **Asiantuntijatyöhön kuuluvia tehtäviä** ovat esimerkiksi:
 - Lääkelistan tarkastus
 - Lääkitystietojen ajantasaistaminen
 - Neuvonta (suullinen, kirjallinen)
 - Tiedonhaku (suullinen, kirjallinen)
 - Tiedotus
 - Koulutukset ja infot
 - Perehdytys (aktiivisen perehdytystyön osuus, jolloin ei tehdä muita tehtäviä)
 - Lääkeohjeet ja muut ohjeet
 - Palaverit ja kokoukset
 - Lääkärintierrolle osallistuminen

Mittaamisen toteutus käytännössä

Mitattava osa-alue	Mittari	Raportointi	Mittausfrekvenssi
Asiantuntijatyön osuus työajasta	<ul style="list-style-type: none">Asiantuntijatyöhön käytetty osuus työtunneista	<ul style="list-style-type: none">NHG:n raportointityökalu	<ul style="list-style-type: none">2 vk x 2 /vuosi
Uusien palveluiden käyttöönotto	<ul style="list-style-type: none">Lääkehoitoprosessin auditointiLääkityksen turvatarkastuspalvelu	<ul style="list-style-type: none">Marelan vuosiraportti	<ul style="list-style-type: none">JatkuvaRaportointi 2 krt/vuosi
Vaikuttavuus ja lääkitysturvallisuus: potilaan näkökulma	<ul style="list-style-type: none">Lääkityksen ajantasaistaminenPotilaan lääkehoidusHaiProjen käsittelyyn osallistuminen	<ul style="list-style-type: none">Marela-kirjaukset	<ul style="list-style-type: none">Jatkuva
Lääkehoitoprosessiin vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none">PerehdytyksetKoulutuksetLääkehoitosuunnitelman laatimiseen/päivittämiseen osallistuminen	<ul style="list-style-type: none">Marela-kirjaukset	<ul style="list-style-type: none">Jatkuva

Datan luotettavuus ei pilotissa riitä vielä benchamarkingin vaatimalle tasolle – ongelmat kuitenkin ratkaistavissa

Kirjausaktiivisuus, kpl/päivä



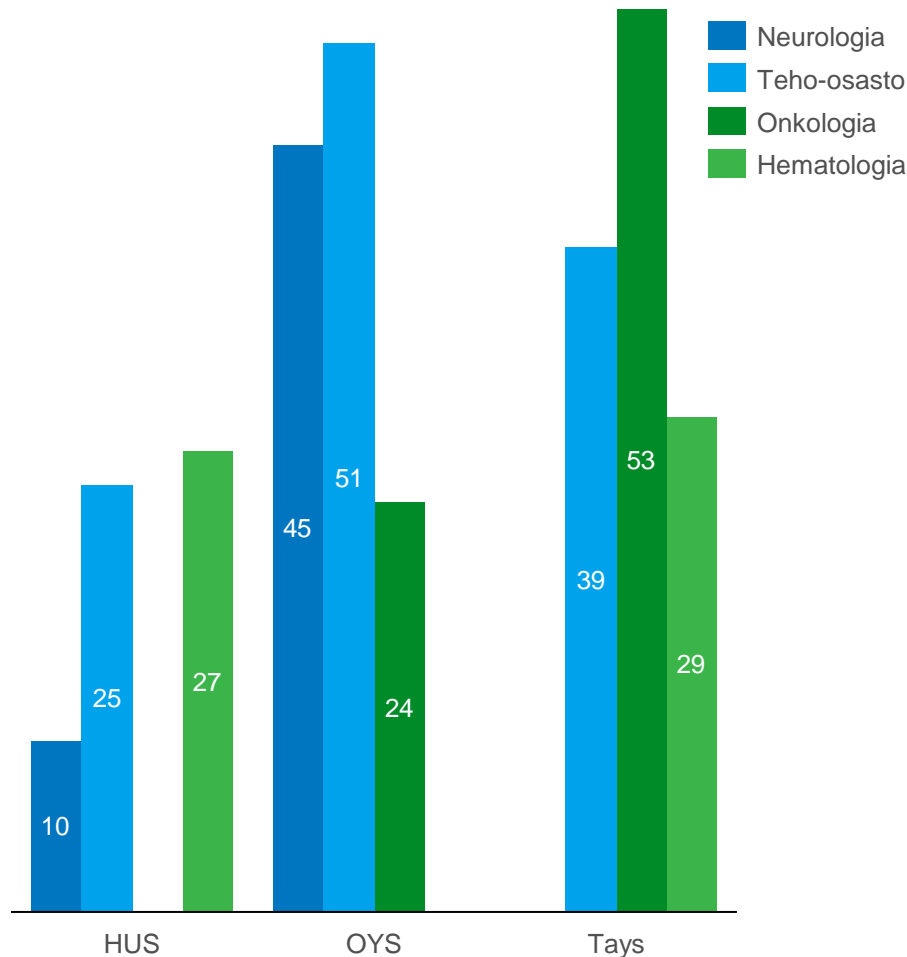
Datan luotettavuuden ongelmat ja ratkaisut niihin

- Kirjausaktiivisuus epätasaista: osa kirjauksista jäi puuttumaan, osa teki ”tuplaraportointeja”
 - Pidemmällä aikavälillä erot tasoittuvat
 - Parempi raportointityökalu tukemaan päivittäistä kirjaamista
- Raportointilomake ei ollut täysin yksiselitteinen
 - Lomakkeen selkeyttäminen kirjaamisyksiköiden osalta
 - Viestinnän tehostaminen ennen mittariston käyttöönottoa
- Ajankohdan poikkeustilanteet
 - Laajempi osastovalinta parantaa varmuutta
 - Kaksi viikkoa on melko lyhyt aika – pidempi tarkasteluväli lisää luotettavuutta
- Kirjaajien vaihtuminen ja arvioinnin yksilöllisyys
 - Suurempi otanta parantaa luotettavuutta
 - Printattu ohje ja määritelmät mukana kirjauksessa

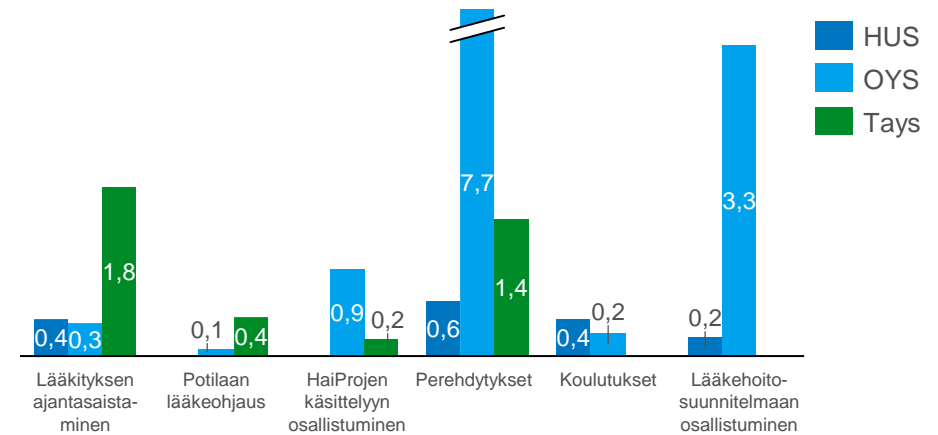
Pilotin tulokset, esimerkkejä analyyseista

Pilotti toteutettiin viikoilla 45-46

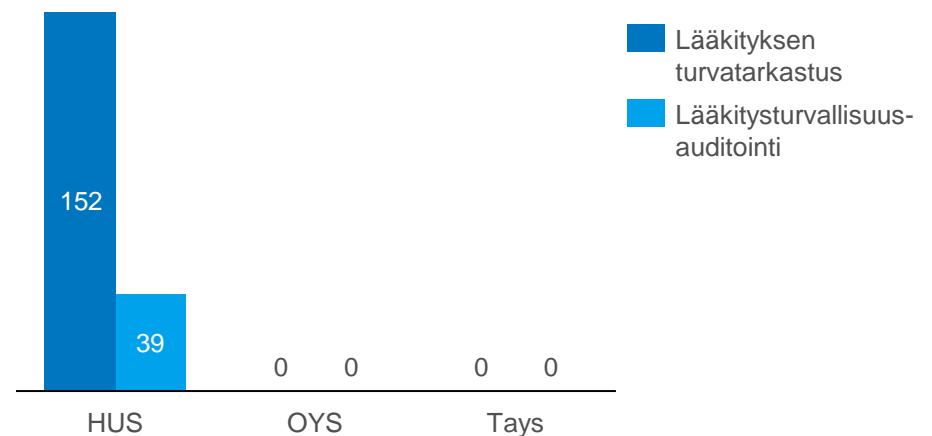
Asiantuntijatyön osuus kokonaistyöajasta, %



Suoritteiden määrä per 37.5 h, kpl



Uusien tuotteiden käyttöönotto 01-10/2017, kpl

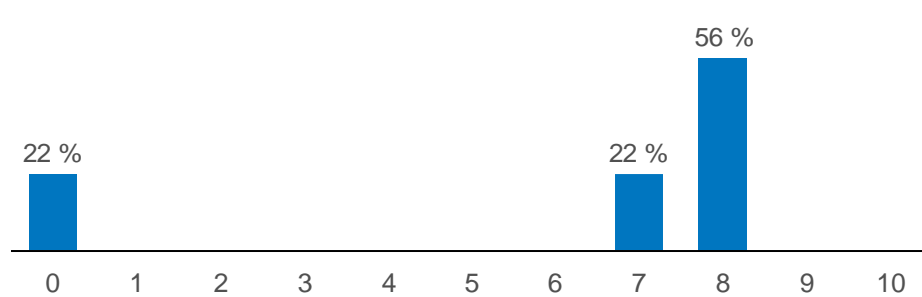
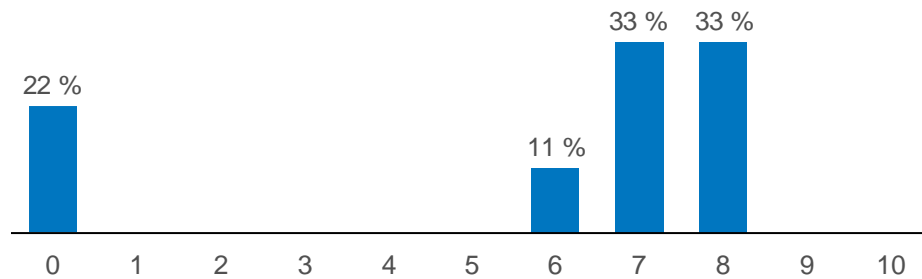


Pilotin saama palaute oli melko jakautunutta

Valtaosa palautteesta oli kuitenkin positiivista

Mittariston kehitysprojektin palautekyselyn tulokset, % vastauksista (0=erittäin huono, 10=erittäin hyvä)

n=9



Kuinka hyvin mittaristo kuvaa osastofarmasian toimintaa?

- Logistiikan puuttuminen mittaristosta jakaa mielipiteitä
 - Logistiset kirjaukset jätettiin pois mittaristosta työ määrän minimoimiseksi
 - Mittaristolla tukea halutaan työnkuvan kehittymistä pois logistiikasta
- Osalla osastoista logistiikan rooli on suuri, joten mittariston koettiin olevan liian kaukana nykyisestä työnkuvasta

Kuinka hyvin mittaristo tukee osastofarmasian kehitystä?

- Osastofarmaseutit pitävät tärkeänä työnkuvan kehitystä kohti lääkehuollon asiantuntijan roolia logistikon sijaan
- Mittariston painotus asiantuntijatyöhön koetaan hyväksi

Kirjaamisen helppous

- Kirjaamista pidettiin erittäin helppona ja nopeana, raportoinnin frekvenssiä voitaisiin harventaa
 - Muutamia lisäyksiä toivottiin lomakkeeseen
- Kirjaaminen vaatii väistämättä arviointia, osa kokee tämän haastavaksi

Suunnitelmana aloittaa mittaaminen helmikuussa – kommunikaatio kriittisessä roolissa

1. Tuotteiden perustaminen Marelaan

- Yhteisesti määritetyt mitattavat suoritteet perustetaan 0-hintaisiksi tuotteiksi Marelaan
- Tuotteet nimetään tämän dokumentin mukaisesti raportoinnin helpottamiseksi
- NHG hakee datan Affecton kautta osana sairaala-apteekkien benchmarkingia
 - Tulokset verkkoraporttiin

2. Kommunikaatio

- Jatkuva mittaaminen luo lisätyötä osastofarmaseuttien ydintehtävien ohelle
- Tehokas ja kattava kommunikaatio kriittistä ennen mittaamisen aloitusta
- Osastofarmasian vastaavat proviisorit vastuussa viestinnän toteuttamisessa, NHG tukee tarvittaessa materiaalien valmistelussa
- Viestintä tulisi toteuttaa tammikuun 2018 aikana kaikkien osastofarmaseuttien osalta – helmikuu toimii siirtymäaikana

3. Mittaaminen ja palauteprosessi

- Osastofarmasia siirtyy näkyväksi osaksi sairaala-apteekkien benchmarkingia
- Mittaaminen alkaa 1.2.
 - Helmikuu on varattu datan ja mittaamisen validaatiolle
 - 1.3.2018 viimeinen päivä aloittaa kirjaaminen
- Suoritteiden kirjaaminen toteutetaan päivittäin osastokohtaisesti
- Asiantuntijatyön osuutta työajasta seurataan kahdesti vuodessa
- Palautetta mittaristosta kerätään tarpeen mukaan vertaiskehittämispäivien yhteydessä

Titania-tietoja kerättiin NHG:n kehittämällä työkalulla

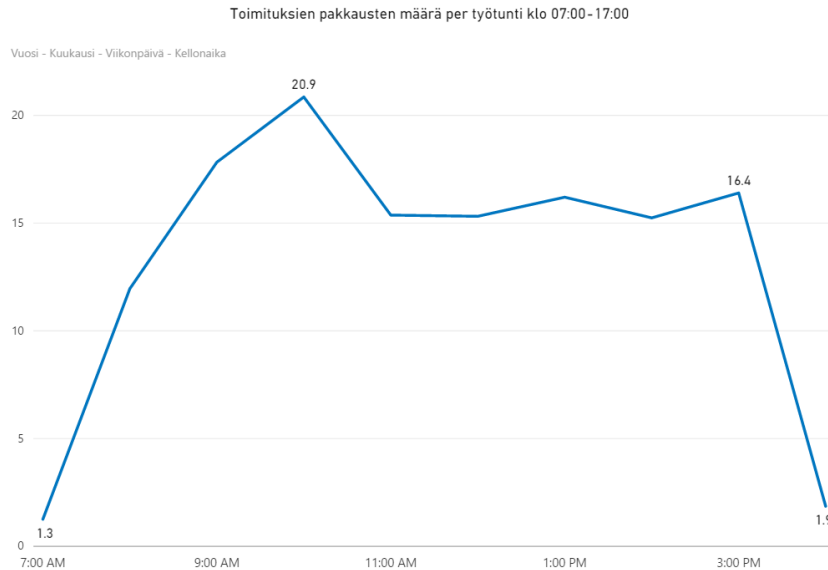
Tietopöiminnan ja datan validaation status apteekeittain

- HUS:
 - Datapöiminta toteutettu onnistuneesti
 - Tiedoissa eivät ole mukana proviisorit
- OYS:
 - Datapöiminta toteutettu
 - Titania-tiedoissa henkilöstön työpisteitä ei ole merkitty työvuoroihin
 - Työpistetieto lisätty manuaalisesti työsuunnitelmien perusteella – datan epävarmuustekijä
 - Osastofarmaseuttien osalta epäselvyyttä
- Tays:
 - Datapöiminta odottaa tietohallinnon hyväksyntää
 - Tietopyynnön tarkentavat dokumentit toimitettu ja pöiminta toteutetaan mahdollisimman pian
- Datan yhtenäistämiseksi henkilöstöryhmistä osa on poistettu verkkoraportin kuormituskuvaajista
 - Mukana: farmaseutit, lääketyöntekijät, varastotyöntekijät
 - Poistettu: apteekkarit, proviisorit, osastofarmaseutit, sihteerit/muu tukihenkilöstö
 - Proviisorit lisätään dataan manuaalisesti

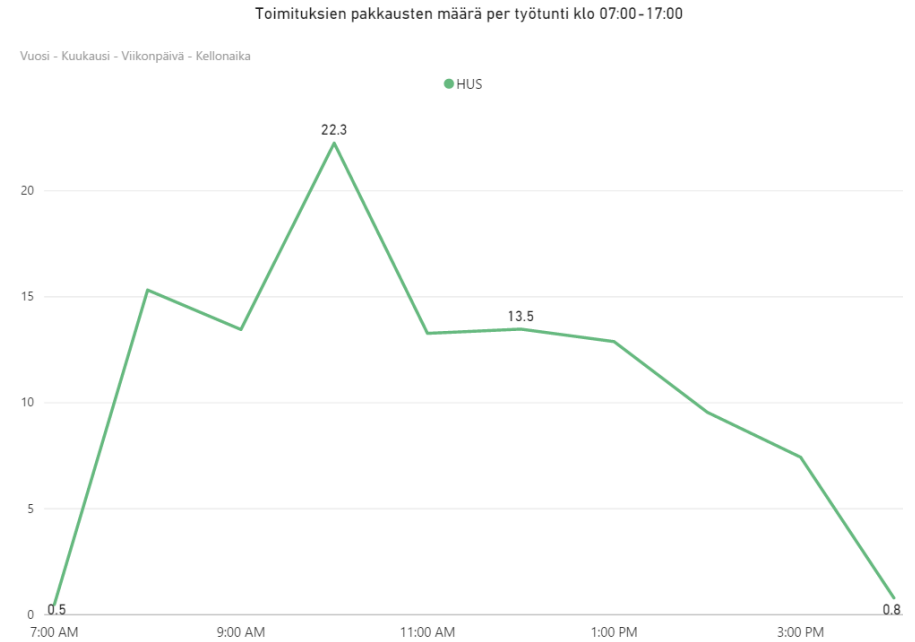
Titania-analyysi 1: HUSin henkilöstön kuormitus

Henkilöstöluvussa lääketoimituksen ja solunsalpaajavalmistuksen farmaseutit ja lääketyöntekijät

Lääketoimitus



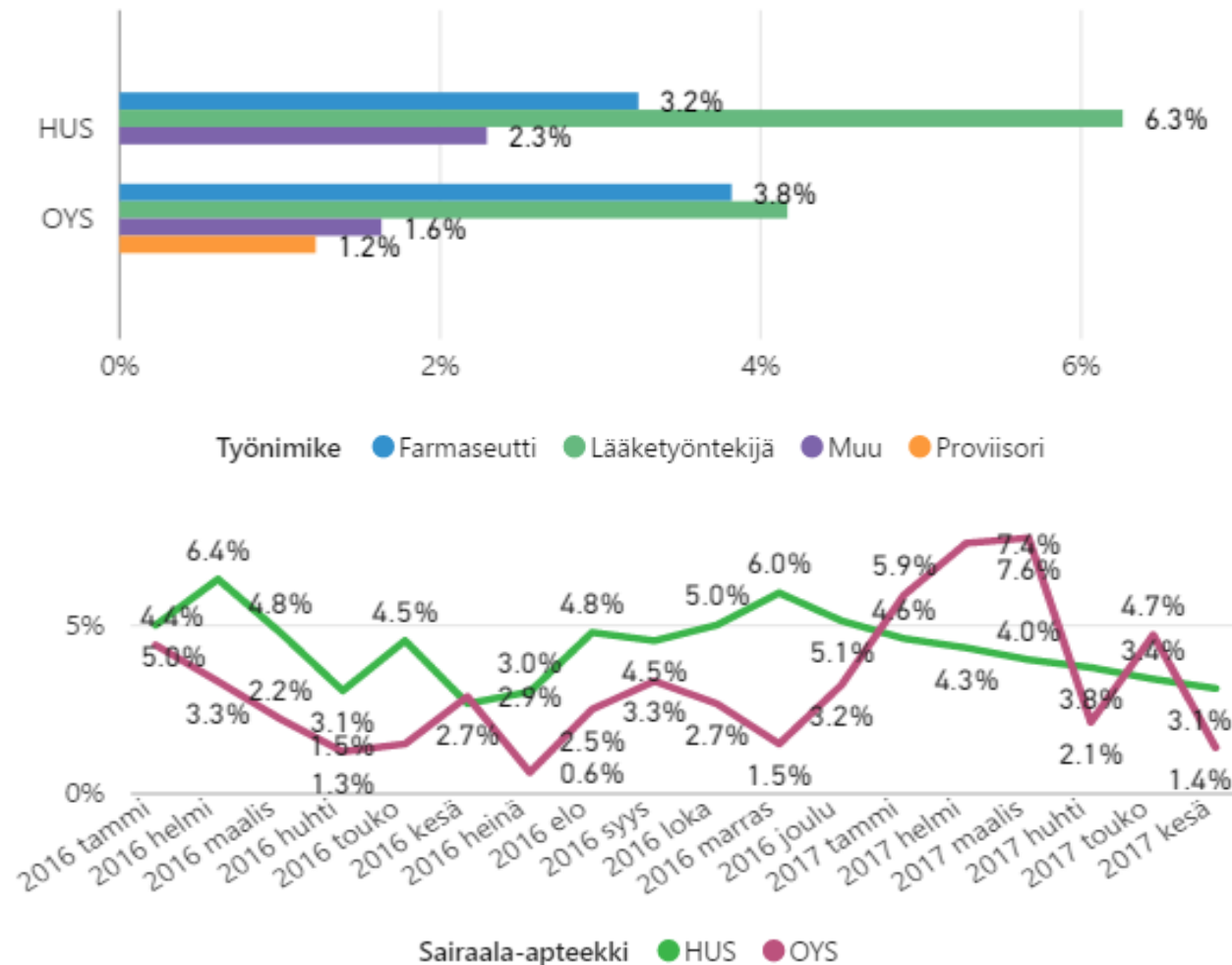
Solunsalpaajavalmistus



- HUSissa resurssien kuormitus on suurimmillaan aamupäivästä
- Kuormituspiikki osuu klo 10 aikoihin
- Lääketoimituksen kuormitus on tasaisempaa kuin solunsalpaajavalmistuksen

Titania-analyysi 2: sairauspoissaolot

Sairauspoissaolotuntien osuus suunnitelluista työtunneista, %



Teema-analyysit 2018

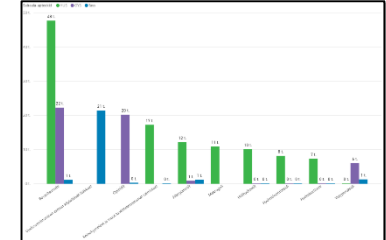
03

Ehdotetut teema-analyysit vuodelle 2018

Keväällä 2018 hinnoittelun ja ansaintamallien teema-analyysi

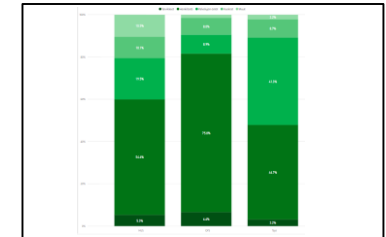
Lääkevalmistuksen tuotevalikoima

- Lääkevalmistuksen tuotevalikoimissa on eroja jopa top 10 tuotteiden osalta
- Teema-analyysillä voitaisiin selvittää tarkemmin näitä eroja, systematisoida tuotevalikoimaa sekä kerätä yhteen parhaita toimintatapoja



Taloustietojen tarkempi erittely

- Kevään 2017 vertaiskehittämispäivässä esille nostettiin toive taloustietojen tarkemmasta erittelystä
- Teema-analyysissä voitaisiin pureutua tietoihin tasoa syvemmin ja selvittää esimerkiksi tiettyjen kulutyyppien pienentämisen mahdollisuuksia hyvillä toimintatavoilla

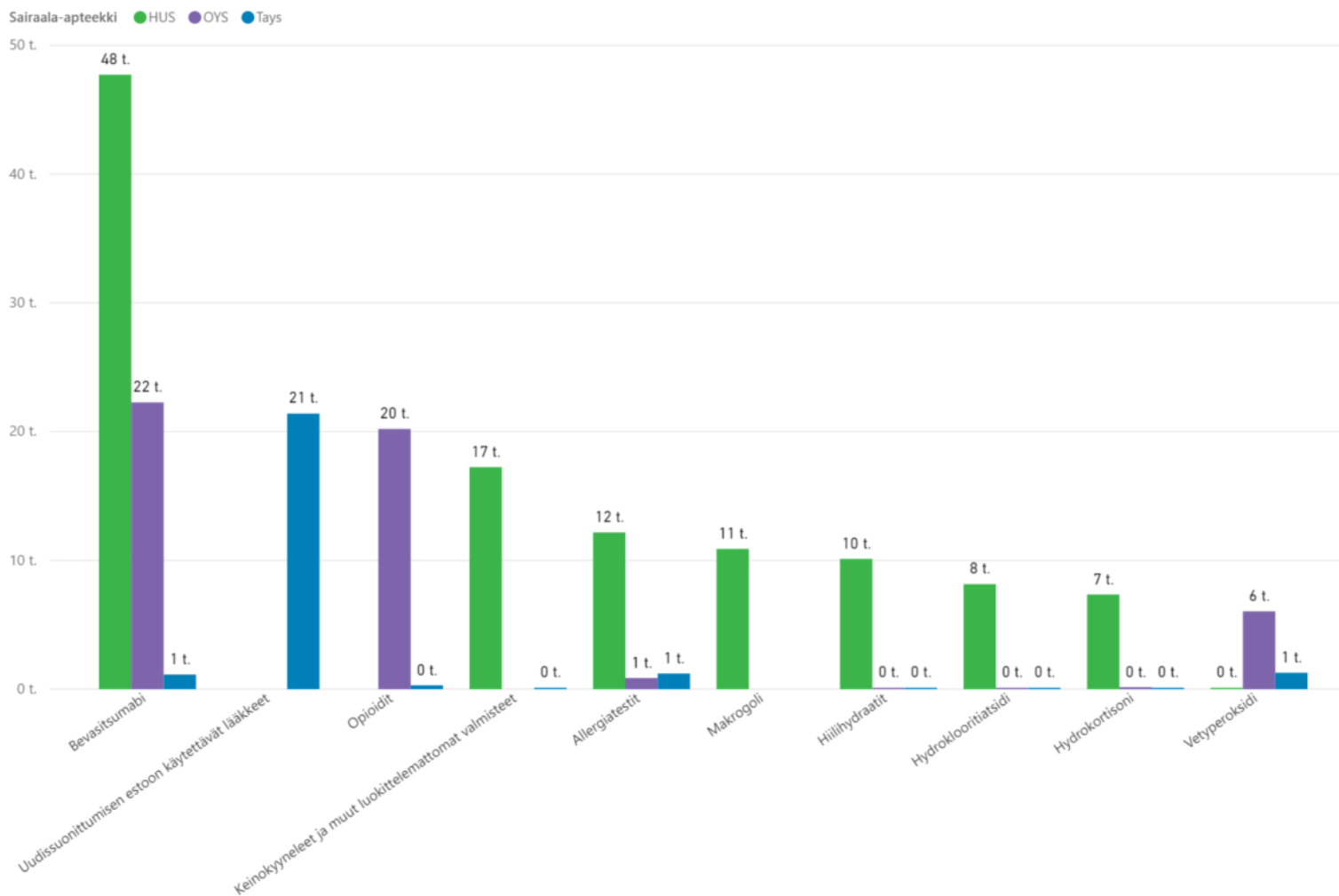


Hinnoittelu ja ansaintamallit

- Sairaala-apteekeissa on tapahtunut paljon keskittämistä, jonka myötä toimitilat ja niihin liittyvät kustannukset ovat kasvaneet
- Hinnoittelun muuttaminen on kuitenkin melko hidasta
- Teema-analyysillä voitaisiin etsiä systemaattista tapaa hinnoitella sairaala-apteekin tuotteita ja palveluita sekä etsiä parhaita toimintatapoja

Asiakas	Lähetys koko tyyppi	Toimitus kpl	Pallettien määrä	Ostosarvo
Aanestesia- ja leikkaukseen, Melahiti	Toimitus	3020	29950	1,194,964 €
Sairaankuljetus	Toimitus	51	14135	19,651 €
Yhteiset, Lasten ja nuorten sairaudet	Toimitus	71	11320	28,422 €
MEMDA Sairaskeskuksen palvelus	Toimitus	1672	10375	280,161 €
Total		16882	609192	23,427,441 €

Teema-analysiehdotus 1: lääkevalmistuksen tuotevalikoima



Jatkosuunnitelmat

04

Miten tästä eteenpäin?

- Verkkoraportin rakenteen muokkaaminen ja päivitys
 - Siirtyminen tiheämpään tietojen päivitysfrekvenssiin WebMarelasta saatavien tietojen osalta
 - Vertaiskehittämispäivät ja manuaalisesti haettavan tiedon päivitys kahdesti vuodessa
 - Kootaan tärkeimmät toimintaan vaikuttavat muutokset aikajanelle

- Titania-tietojen hyödyntämisen jatkokehitys
 - Puuttuvien tietopoimintojen suorittaminen
 - Proviisoritietojen haku

- Osastofarmasian mittariston käyttöönotto keväällä 2018 ja sen tuki
 - Palautekysely ennen seuraavaa vertaiskehittämispäivää

- Kevään teema-analyysina hinnoittelu ja ansaintamallit apteekissa
 - Syksyllä mahdollisesti lääkkeenvalmistuksen tuotevalikoimien erojen selvittely ja taloustietojen tarkempi jaottelu

- Kevään vertaiskehittämispäivä to 24.5.2018 Helsingissä



Kiitos!