

Apoteket i Sundhedsfremme

- evaluering af et australsk støtteprogram
til strategisk beslutningstagning for levering
af sundhedsydelser på danske apoteker.

September 2018



Pharmakon

Milnersvej 42 – 3400 Hillerød
Tel 4820 6000 – pharmakon.dk

Apoteket i Sundhedsfremme

- evaluering af et australsk støtteprogram til strategisk beslutningstagning for levering af sundhedsydelser på danske apoteker

Rapport

Januar 2019

Forfattere: Alaa Burghle, Gitte Reventlov Husted, Rikke Nørgaard Hansen, Charlotte Rossing

©Pharmakon, januar 2019

ISBN 978-87-91595-95-1

Pharmakon

Milnersvej 42
DK-3400 Hillerød
Denmark

Tel +45 4820 6000
Fax +45 4820 6062

www.pharmakon.dk

Forord

'Apoteket i Sundhedsfremme' præsenterer resultater fra evalueringen af anvendeligheden af et støtteprogram for apoteker, som hjælp til at træffe strategiske beslutninger, om levering af sundhedsydelser på apoteket. Støtteprogrammet er baseret på en australsk ph.d.-afhandling fra University of Sydney, Faculty of Pharmacy.

Idéen om at afprøve støtteprogrammet fra Australien i en dansk kontekst udsprang fra erfaringer med tidligere projekter fra Forsknings- og Udviklingsafdelingen på Pharmakon. Her har det vist, at det er muligt at indgå i nye samarbejdsrelationer, fx om levering af sundhedsydelser, men at det omgivende lokalsamfund og organisationer ikke altid er opmærksomme på, hvad apoteket kan bidrage med i det nære sundhedsvæsen. Apotekerne er heller ikke altid bevidste om, hvordan de kan gribe nye forretningstiltag an, og om de egentlig er parate til det, som det vil kræve. Ved at afprøve det australske redskab ville vi afdække, om materialet giver mening i en dansk kontekst. Vi ville undersøge, om det kan hjælpe danske apoteker til at træffe strategiske beslutninger, når de leverer sundhedsydelser. Det gjorde vi for at se, om det letter apotekernes arbejde med at komme i gang med at levere sundhedsydelser.

Rapporten beskriver kort det teoretiske fundament for det australske støtteprogram, udviklingen af materialet til en dansk kontekst samt hvordan, det er anvendt og efterfølgende evalueret.

Materialet er blevet oversat fra engelsk til dansk og derefter afprøvet af apotekere og farmaceuter fra Aabybro Apotek, Ikast Apotek, Varde Apotek, Slagelse Svane Apotek, Skælskør Apotek og Søborg-Buddinge Apotek som forberedelse til deltagelse i projektet "Samarbejde mellem kommuner og apoteker om lokal forebyggelse og sundhedsfremme – afprøvning af muligheder".

Vi vil gerne takke de deltagende apotekere og farmaceuter for deres deltagelse.

Projektet blev initieret og gennemført af Forsknings- og Udviklingsafdelingen på Pharmakon og finansieret af Danmarks Apotekerforening og Pharmakon.

Charlotte Rossing
Udviklingschef, Pharmakon – Apotekernes Uddannelsescenter

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Indholdsfortegnelse.....	4
Figurfortegnelse	5
Tabelfortegnelse	5
Resumé	6
Baggrund.....	6
Formål	6
Metode	6
Resultater	6
Konklusion.....	7
Kapitel 1 – Introduktion	8
1.1 Baggrund.....	8
1.2 Den australske ph.d.-afhandling	9
1.2.1 1. fase: Kvalitativ	9
1.2.2 2. fase: Kvantitativ	9
1.2.3 3. fase: Udvikling af støtteprogrammet.....	10
1.3 Heldagsseminar – indhold og materialer	13
1.3.1 Tema 1: Apotekets omstillingsparathed	13
1.3.2 Tema 2: Apotekets strategiske retning.....	13
1.3.3 Tema 3: Apotekets image	14
1.3.4 Tema 4: Personaleledelse	14
1.3.5 Tema 5: Apotekets netværk og sparringspartnere	14
Kapitel 2 - Metode.....	15
2.1 Design	15
2.2 Dataindsamling	15
2.3 Deltagere	15
2.4 Analyse.....	15
Kapitel 3 - Resultater	16
3.1 Tema 1: Apotekets omstillingsparathed - Refleksioner og fremtidsvisioner	16
3.2 Tema 2: Strategisk retning for apoteket - Klar strategi og stærk vilje.....	17
3.3 Tema 3: Apotekets image som udbyder af sundhedsfremmende og forebyggende ydelser: Ikke første prioritet	17
3.4 Tema 4: Personaleledelse: Fokus på detaljer – også de helt små.....	17
3.5 Tema 5: Netværk og sparringspartnere: Større bevidsthed om eksisterende netværk	18
Kapitel 5 - Konklusion	19
Referencer	20

Figurfortegnelse

Figur 1. Typer af organisatorisk omstillingsparathed.	11
Figur 2. Typer af organisatorisk omstillingsparathed og tilhørende typer af apoteker baseret på deres forretningsmodeller.	12

Tabelfortegnelse

Tabel 1. Apotekere og farmaceuter, der deltog i workshopdagen.....	15
--	----

Resumé

Baggrund

Hvis apoteket skal bidrage til arbejdet med sundhedsfremmende og forebyggende arbejde ved implementering og levering af sundhedsydelse, kræver det, at apoteket tager en strategisk beslutning.

Beslutningen skal være baseret på overvejelser omkring forskellige aspekter inden for levering af sundhedsydelser - fx personaleledelse, kompetenceudvikling og forretnings- og finansiell planlægning.

Med afsæt i australsk forskning inden for arbejdet med implementering og levering af sundhedsydelser på apotek blev et støtteprogram, delt op i fem temaer med tilhørende teori og tre workshops, præsenteret for apoteker. Afdelingen for Forskning og Udvikling på Pharmakon bearbejdede støtteprogrammet, de tre workshops blev oversat fra engelsk til dansk, og arbejdsark til to yderligere workshops blev udarbejdet. Apotekerne har arbejdet med tre af temaerne og tilhørende arbejdsark som forberedelse til levering af en sundhedsfremmende eller forebyggende indsats på apoteket. De sidste to temaer inklusiv arbejdsark blev gennemgået kort, og apotekerne blev opfordret til at arbejde med dem efterfølgende.

Formål

Formålet er at evaluere, om:

- 1) Materialet fra det australske støtteprogram kan støtte danske apoteker i deres strategiske beslutningsproces vedr. levering af sundhedsydelser
- 2) Apotekerne oplevede, at et heldagsseminar, hvor de blev guidet igennem brug af materialerne nævnt ovenfor, klædte dem på som leverandør af sundhedsydelser i et samarbejde med kommunerne.

Metode

Design

Der blev anvendt en kvalitativ undersøgende tilgang til evalueringen.

Deltagere

Seks apoteker deltog den 29. september 2017 i et heldagsseminar på Pharmakon.

Dataindsamling

Dataindsamlingen blev gennemført via et elektronisk spørgeskema med kvalitative spørgsmål med udgangspunkt i temaerne præsenteret på seminaret på Pharmakon. Alle fik tilsendt materialet fra dagen elektronisk efterfølgende. Ved udsendelse af spørgeskemaet den 31. maj 2018 blev materialet sendt ud igen.

Analyse

Besvarelsene fra spørgeskemaet blev analyseret tematisk mhp. systematisk at afdække meningsfulde mønstre på tværs af data styret ud fra teori og materialet fra den australske ph.d. (deduktiv tilgang).

Resultater

Deltagerne blev opmærksomme på vigtigheden af - og grundlaget for - at tage strategiske beslutninger om levering af sundhedsydelser på apoteket. Alle deltagerne udtrykte tilfredshed med temaer og arbejdsark i materialet og fandt det relevant, brugbart og inspirerende at arbejde med, når fokus skulle rettes mod implementering og levering af sundhedsydelser på apoteket.

Konklusion

Formål 1: At evaluere anvendeligheden af en dansk udgave af et australsk støtteprogram for implementeringsstøtte af sundhedsydelse til apoteker og om den danske udgave støtter danske apoteker til at foretage strategiske beslutninger om levering af sundhedsydelser.

- Apotekerne gav udtryk for, at temaerne; 'Apotekets omstillingsparathed', 'Apotekets strategiske retning' og 'Personaleledelse', som de havde arbejdet med, inklusiv de tilhørende arbejdsark, støttede dem til at begynde en proces mod at tage en strategisk beslutning om levering af sundhedsydelser. Arbejdet med temaerne havde givet deltagerne begyndende overblik og struktur i forhold til, hvad der skal til for at kunne levere sundhedsydelser.
- De to temaer: 'Apotekets Image' og 'Netværk og sparringspartnere', som apotekerne blot blev præsenteret for på heldagsseminaret på Pharmakon og opfordret til at arbejde med efterfølgende, havde været svært at arbejde med på egen hånd.
- Apotekerne har behov for at arbejde med alle fem temaer inklusiv arbejdsarkene under kvalificeret guidning og ønsker, at der afsættes mere tid til fordybelse i de enkelte temaer på heldagsseminaret.
- Apotekerne gav udtryk for, at det havde været muligt at arbejde med temaerne, fordi deltagerne ikke var fra samme lokalområde.

Formål 2: At evaluere om apotekerne oplevede, at et heldagsseminar, hvor de blev guidet igennem brug af materialerne baseret på en dansk udgave af det australske støtteprogram, støttede dem til at starte en proces mod at være leverandør af sundhedsydelser.

- Apotekerne gav udtryk for, at vekselvirkningen mellem teoretiske oplæg, efterfulgt af guidet og struktureret gruppearbejde med brug af arbejdsark relateret til egen praksis, gav deltagerne god mulighed for fordybelse og afprøvning af den danske udgave af det australske støtteprogram.
- Muligheden for kvalificeret sparring med underviserne, samt med alle deltagerne ved fremlæggelser i plenum, medvirkede til, at processen mod at blive leverandør af sundhedsydelser blev igangsat.

Med afsæt i resultaterne kan det konkluderes, at det australske støtteprogram i den danske bearbejdede form er relevant og brugbart for danske apoteker, som ønsker at påbegynde en proces mod at levere sundhedsydelser.

Det er vigtigt at præsentere og arbejde med alle temaerne i støtteprogrammet inklusiv arbejdsarkene under kvalificeret og struktureret guidning, hvis det skal bruges som implementeringsstøtte til apoteker, som ønsker at foretage strategiske beslutninger om levering af sundhedsydelser.

Kapitel 1 – Introduktion

1.1 Baggrund

I en årrække har apoteket haft fokus på distribution af, og rådgivning om, lægemidler. Apoteket har sideløbende gennemgået en udvikling i forhold til også at levere sundhedsydelse⁽¹⁾.

Et apotek har således udviklet sig til at være både en virksomhed, der distribuerer og rådgiver om lægemidler og andre produkter i et detailmiljø, og som samtidig leverer sundhedsydelser som en del af det nære sundhedsvæsen.

På grund af apotekets unikke position i sundhedsvæsenet skal apoteket være bevidst om at balancere mellem forretningsmæssig bæredygtighed og sundhedsmæssig faglighed⁽²⁾.

Det kræver derfor et bevidst og betydeligt skift i apotekets strategi at gå fra en forretningsmodel, der er centreret om distribution af og rådgivning om lægemidler til en, der omfatter levering af sundhedsydelser⁽³⁾.

Erfaringer fra udlandet har vist, at der er et stort og uudnyttet potentiale i at inddrage apotekerne i arbejdet med sundhedsfremme og forebyggelse i det nære sundhedsvæsen, og forskning i apoteket som samarbejdspartner og udbyder af sundhedsydelser har været stigende. I det seneste årti har der været et øget antal artikler, der omhandler apotekets rolle som udbyder af sundhedsfremmende og forebyggende sundhedsydelser⁽³⁾.

De tre vigtigste incitamenters for at apoteket foretager et strategisk valg om levering af sundhedsydelser er, at:

1. Apoteket har høj tilgængelighed og lokal forankring
2. Apoteket ser størstedelen af befolkningen⁽⁴⁾
3. Andre lande har gode erfaringer med at anvende apoteket i arbejdet med sundhedsfremme og forebyggelse⁽⁵⁾.

Apotekerne har derfor mulighed for at levere sundhedsydelser både alene og i et samarbejde med andre, fx kommunen. Det kræver dog, at apotekerne træffer en strategisk beslutning om at satse på levering af sundhedsydelser.

Vi har holdt et heldagsseminar på Pharmakon for at støtte apotekerne til at tage en strategisk beslutning om levering af sundhedsydelser.

Formålet med denne undersøgelse er at evaluere, om brugen af et valideret australsk støtteprogram⁽⁶⁾ for implementeringsstøtte af sundhedsydelser til apoteker støtter danske apoteker til at tage strategiske beslutninger om levering af sundhedsydelser.

Vi ønsker også at evaluere, om apotekerne oplevede, at et heldagsseminar, hvor de blev guidet igennem brug af materialerne fra støtteprogrammet, støttede dem til at være leverandør af sundhedsydelser.

I det følgende beskrives først baggrunden for den australske ph.d.-afhandling, dernæst indhold og materialer anvendt på heldagsseminaret på Pharmakon.

1.2 Den australske ph.d.-afhandling

I Australien har man de seneste 15 år haft fokus på implementering af sundhedsydelse i forskningen i apotekspraksis^(1,6-8). Det er interessant for forskningen i apotekspraksis i Danmark af flere årsager. For det første har australierne et sundhedssystem, som er sammenligneligt med det danske. For det andet har en del danske apoteker, ligesom en del australske apoteker, fokus på levering af sundhedsydelser som en vigtig del af deres faglige profil. Endelig har australske forskere gennem årene haft et målrettet og sammenhængende fokus på forskning i, hvordan sundhedsydelser leveres på apotekerne. Herigennem har der været et mangeårigt samarbejde med danske forskere, bl.a. i regi af Pharmaceutical Care Network Europe (PCNE)⁽⁹⁾.

Den australske ph.d.-afhandling "Building Organisational Flexibility to Promote the Implementation of Primary Care Services in Community Pharmacy"⁽⁶⁾ præsenterer resultaterne fra et studie delt i tre faser:

1. En kvalitativ fase; interviews
2. En kvantitativ fase; spørgeskemaundersøgelse
3. En intervention baseret på resultaterne fra de første to faser.

Formålet med afhandlingen var at italesætte, hvilke kompetencer der skal være til stede på apoteket for at øge implementeringsgraden af sundhedsydelser. I studiet deltog 30 australske apoteker.

Den teoretiske ramme for den australske ph.d. er teorien om organisatorisk omstillingsparathed⁽¹⁰⁾. Definitionen af organisatorisk omstillingsparathed er:

Organisationens evne til at tilpasse og ændre sig proaktivt i et dynamisk miljø⁽¹⁰⁾.

I det følgende gennemgås de tre delstudier, som ligger til grund for støttematerialet.

1.2.1 1. fase: Kvalitativ

Den første fase af studiet bestod af en kvalitativ undersøgelse med semistrukturerede interviews. Interviewene skulle undersøge de forretningsmodeller, som anvendes af apotekerne, og hvordan modellerne påvirker implementeringen af sundhedsydelser. Interviewene skulle også undersøge apotekernes opfattelse af deres egen levedygtighed som organisation i et marked, der er i konstant udvikling.

Interviewene udforskede forskellige temaer under organisatorisk omstillingsparathed såsom forretningsstrategi og planlægning, beslutningstagning, ledelsesstil, personaleledelse og kompetenceudvikling, anvendelse af teknologi samt apotekets levedygtighed⁽⁶⁾.

Resultatet blev en inddeling af apotekerne i fire forskellige typer baseret på deres *forretningsmodel* (figur 2): Det klassiske apotek, Detailhandelsapoteket, Sundhedsfremmeapoteket og Netværksapoteket⁽⁶⁾.

Derudover viste de kvalitative resultater, at apotekerne falder i fire forskellige typer af *organisatorisk omstillingsparathed*⁽⁶⁾: Uændret tilstand, driftsmæssig omstillingsparathed, strukturel omstillingsparathed og strategisk omstillingsparathed (figur 1).

1.2.2 2. fase: Kvantitativ

Den anden fase bestod af en spørgeskemaundersøgelse, der blev anvendt for at måle apotekets nuværende kapacitet for levering af sundhedsydelser og eksisterende former for omstillingsparathed. Der blev derudover foretaget en behovsafdækning for at målrette

forbedringsområder og identificere ressourcer, der er nødvendige for at skabe kapacitet til forandring.

Spørgeskemaundersøgelsen var inddelt i fire dele:

- 1) Behovsafdækning
- 2) Flexibilitetsvurdering
- 3) Apoteket og dets eksterne miljø
- 4) Generel information om apoteket.

Resultaterne viste, at de faktorer, der har betydning for implementeringen af sundhedsydelser på apoteket, er planlægning af implementering og levering af sundhedsydelsen ved udarbejdelse af en forretningsplan for ydelsen, personale og processer (fx personaleledelse og kompetenceudvikling), finansiering af ydelsen samt apotekets fysiske layout og det tilgængelige personale med de nødvendige kompetencer til leveringen af ydelsen. Derudover havde kundens forståelse og accept af leveringen af sundhedsydelsen, samt personalets motivation til at levere ydelsen, også betydning for implementeringen⁽⁶⁾.

1.2.3.3. fase: Udvikling af støtteprogrammet

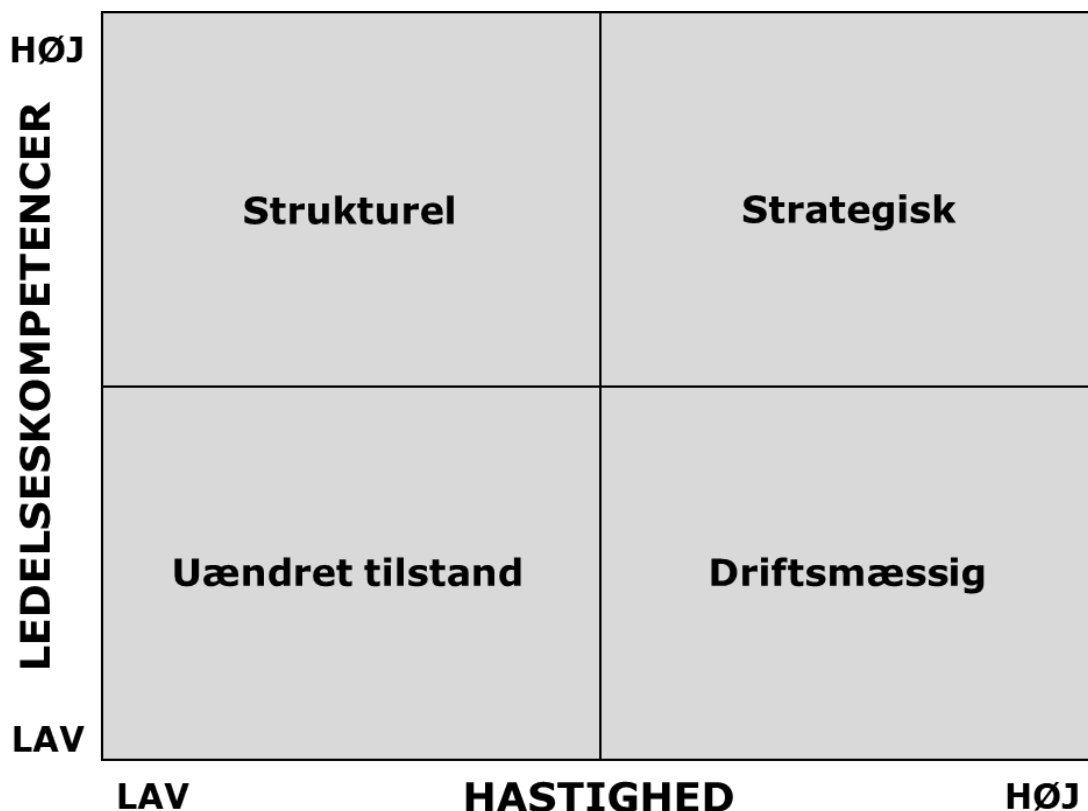
Med afsæt i resultaterne fra interviews og spørgeskemaundersøgelse udviklede forskerne bag studiet en intervention i form af et støtteprogram, der bestod af teori opdelt i fem temaer, med workshops tilknyttet tre af temaerne. Støtteprogrammet var inddelt under følgende temaer⁽⁶⁾:

- Apotekets omstillingsparathed
- Strategisk retning – med tilhørende workshop og arbejdsark
- Apotekets image som udbyder af sundhedsydelser – med tilhørende workshop og arbejdsark
- Personaleledelse – med tilhørende workshop og arbejdsark
- Netværk og sparringspartnere.

I det følgende præsenteres kort organisatorisk omstillingsparathed og de fire typer af omstillingsparathed.

Organisatorisk omstillingsparathed defineres ud fra to variabler⁽¹⁰⁾ (figur 1):

- 1) Bredden i de ledelsesmæssige kompetencer (ledelseskompeter), dvs. hvor mange forskellige ledelsesmæssige værktøjer (sortiment), den enkelte leder rummer og evner at anvende
- 2) Den hastighed, hvormed ledelseskompeterne kan aktiveres (hastighed), dvs. hvor hurtigt ledelsen både opdager behovet for fx nye tiltag eller behovet for at ændre eksisterende, og dernæst hvor hurtigt lederen anvender sine ledelseskompeter til at iværksætte forandringer.



Figur 1. Typer af organisatorisk omstillingsparathed.

Y-aksen angiver bredden af ledelsesmæssige kompetencer i organisationen, mens X-aksen angiver hastigheden, hvormed de ledelsesmæssige kompetencer kan aktiveres.

Uændret tilstand:

En virksomhed i uændret tilstand er ikke indstillet på at foretage væsentlige ændringer i dens forretningsmodel for at kunne levere sundhedsydelser eller andre nye tiltag.

Driftsmæssig omstillingsparathed:

Under driftsmæssig omstillingsparathed findes virksomheder, der fokuserer på at være hurtige og effektive. Det vil sige, at det primære fokus er driftsoptimering og implementering af nye tiltag, og derfor er fx sundhedsydelser ikke attraktivt, før det kan gå i drift. Der er mindre fokus på, hvordan fx sundhedsydelser kunne indarbejdes i den daglige drift.

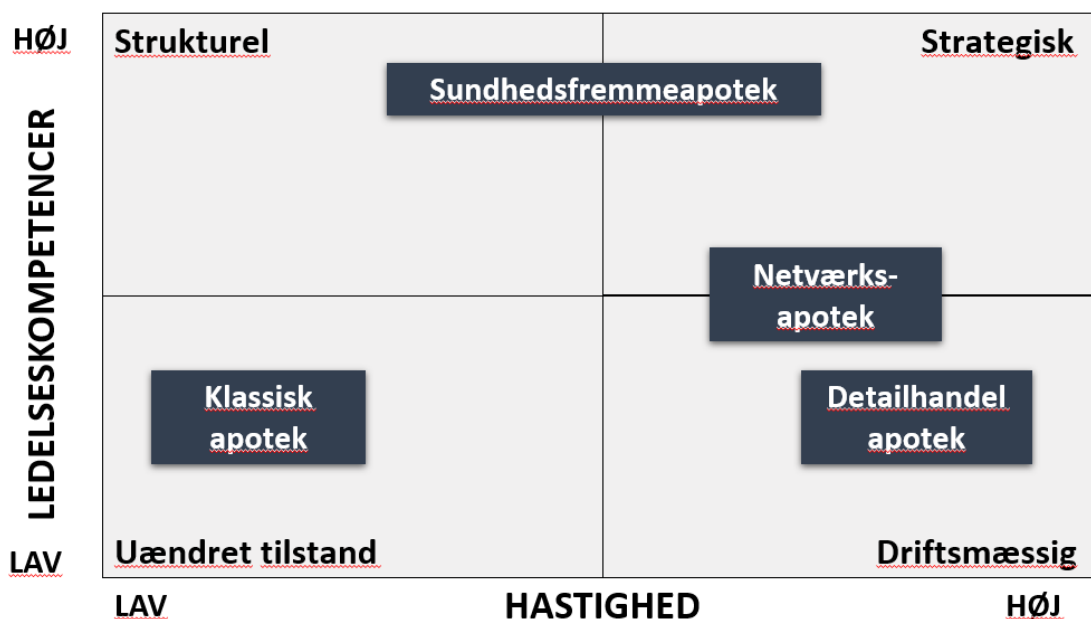
Strukturel omstillingsparathed:

Virksomheder med strukturel omstillingsparathed udvider sit sortiment ved at tilbyde nye ydelser - fx sundhedsydelser for udvalgte områder. For at opnå det gennemfører virksomheden de nødvendige strukturelle ændringer. Det kan fx være at sørge for, at kompetencerne og værktøjerne er til stede således, at sundhedsydelserne kan tilbydes med succes. Virksomhedens ledelse foretager dog ikke en overordnet ændring i forretningsstrategien.

Strategisk omstillingsparathed:

Ved strategisk omstillingsparathed udviser virksomhedens ledelse en evne til at udføre proaktive strategiske initiativer. Her organiseres arbejdet og virksomhedens struktur sådan, at de imødekommer skiftende forhold og gør det muligt at frigøre det faglige personales tid til levering af strategisk udvalgte sundhedsydelser samtidig med at opretholde en høj kvalitet i virksomhedens øvrige opgaver.

I det følgende beskrives de fire forskellige forretningsmodeller for apotekerne, som studiet fandt frem til. Figur 2 illustrerer organisatorisk omstillingsparathed og tilhørende fire typer af apotek.



Figur 2. Typer af organisatorisk omstillingsparathed og tilhørende typer af apoteker baseret på deres forretningsmodeller. Y-aksen angiver bredden af ledelsesmæssige kompetencer i organisationen, mens X-aksen angiver hastigheden hvormed de ledelsesmæssige kompetencer kan aktiveres.

Det klassiske apotek:

Det klassiske apotek er afhængigt af traditionelle produkter og ydelser. Apoteket foretager ingen væsentlige ændringer i forretningsmodellen og er hovedsageligt drevet af at distribuere lægemidler. På et klassisk apotek er ledelsen ambivalent med hensyn til at finansiere leveringen af sundhedsydelser. På den ene side er apoteket klar over, at de skal levere de lovpligtige sundhedsydelser, og på den anden side ønsker de at bevare status quo og selv bestemme, om de vil finansiere leveringen af sundhedsydelser⁽⁶⁾.

Detailhandelsapoteket:

Detailhandelsapoteket er et apotek, der hovedsageligt er drevet af dets detailsalg, og ejerne af disse apoteker vil nødig implementere levering af sundhedsydelser, med mindre det giver et økonomisk afkast⁽⁶⁾.

Sundhedsfremmeapoteket:

Sundhedsfremmeapoteket bruger et sundhedsprofessionelt image og sundhedsydelser til at differentiere sin forretning. Apotekets fremtidige levedygtighed er knyttet til levering af sundhedsydelser⁽⁶⁾.

Netværksapoteket:

Netværksapoteket er et apotek, der arbejder i et netværk af andre apoteker, der ligger i samme geografiske område. Apotekerne i netværket er partnere, der sammen leverer et bredt udvalg af produkter og sundhedsydelser til kunder. Levedygtigheden sikres ved at imødekomme de lokale markedsbehov gennem et bredt udbud af lægemidler og sundhedsydelser⁽⁶⁾.

I det følgende gennemgås heldagsseminarets indhold og materialer. Dagen blev afholdt på Pharmakon.

1.3 Heldagsseminar – indhold og materialer

Det er med udgangspunkt i det australske støtteprogram og de tilhørende workshops, at dagen blev afviklet.

Afdelingen for Forskning og Udvikling på Pharmakon bearbejdede støtteprogrammet. Dele fra de tre eksisterende workshops blev oversat fra engelsk til dansk.

For at deltagerne kunne arbejde med temaerne: 'Apotekets omstillingsparathed' og 'Netværk og sparringspartnere', udarbejdede vi workshopmateriale i form af arbejdsark med åbne spørgsmål, hvis formål var at stimulere til refleksion og diskussion i relation til egen praksis.

Apotekerne arbejdede med følgende tre temaer på heldagsseminaret som forberedelse til levering af en sundhedsfremmende eller forebyggende indsats på apoteket:

- Apotekets omstillingsparathed
- Apotekets strategiske retning
- Personaleledelse.

Temaerne 'Apotekets image' og 'Netværk og sparringspartnere' med tilhørende arbejdsark blev kort gennemgået og udleveret. Deltagerne blev opfordret til at arbejde med dem efterfølgende. Vi valgte, at deltagerne skulle arbejde med de tre førnævnte temaer på dagen, idet vi vurderede, at deltagerne i forvejen vidste meget om de andre to temaer, og fordi deltagerne allerede arbejder med netværk og sparring. Derudover vurderede vi, at redskaberne var mulige at arbejde selvstændigt med efterfølgende, når deltagerne var bekendte med brugen af arbejdsarkene fra de andre temaer.

Dagen var tilrettelagt som en vekselvirkning mellem teoretiske oplæg fra facilitatorer og struktureret gruppearbejde, hvor apotekerne arbejdede med temaerne i relation til egen praksis og fremlæggelser i plenum med mulighed for faglig sparring.

Ved arbejdet med temaerne blev Medicinsamtale rent teknisk brugt som eksempel på en rådgivning, apoteket skal levere.

Følgende er en kort beskrivelse af de fem temaer og de tilhørende workshops og metoder, som blev anvendt på dagen.

1.3.1 Tema 1: Apotekets omstillingsparathed

Den første workshop handlede om apotekets omstillingsparathed. Ved brug af billedkort arbejdede deltagerne med at identificere, hvilken type apotek de var, og hvilken type omstillingsparathed de havde som organisation. De blev bedt om at placere deres apotek på en forstørret udgave af figur 2. Deltagerne skulle derefter dele deres valg af billedkort, placering på planchen og deres tanker i plenum samt reflektere over, hvilken slags apotek de ønskede at være i fremtiden.

1.3.2 Tema 2: Apotekets strategiske retning

Den anden workshop handlede om apotekets strategiske retning. Deltagerne skulle arbejde med leveringen af Medicinsamtale på et strategisk niveau. Ved brug af arbejdsark skulle hvert apotek besvare spørgsmål om deres strategi for levering af sundhedsydelser, lave en SWOT-analyse og en forretningsplan samt et budget til leveringen af en medicinsamtale. Denne del blev ikke præsenteret i plenum, men overordnede refleksioner blev delt.

1.3.3 Tema 3: Apotekets image

Den tredje workshop handlede om apotekets image som udbyder af sundhedsydelser. I denne workshop skulle apotekerne blandt andet overveje, hvilke elementer der kunne fremme apotekets image som udbyder af sundhedsfremmende og forebyggende indsatser hos kunder og samarbejdspartnere. Det kunne fx være apotekets layout og udvalget af produkter til salg på apoteket.

Temaet blev præsenteret for deltagerne, der fik udleveret arbejdsarkene, som de blev opfordret til at arbejde med efterfølgende.

1.3.4 Tema 4: Personaleledelse

Den fjerde workshop handlede om personaleledelse. Deltagerne skulle, ud fra de udleverede arbejdsark, arbejde med behovet for opgavefordeling og kompetenceudvikling blandt personalet i forhold til at levere sundhedsydelser på sit eget apotek. Deltagerne delte deres overordnede refleksioner herom i plenum efterfølgende.

1.3.5 Tema 5: Apotekets netværk og sparringspartnere

Den femte og sidste workshop handlede om apotekets netværk og sparringspartnere. Deltagerne skulle, ved hjælp af spørgsmålene i arbejdsarkene, identificere lokale netværk og sparringspartnere, der kunne være relevante at samarbejde med ved levering af sundhedsydelser; fx afdække relevante apotekskæder, konsulenter, andre apoteker, nationale og kommunale interessenter.

Temaet blev præsenteret for deltagerne, der fik udleveret arbejdsarkene, som de blev opfordret til at arbejde med efterfølgende.

Kapitel 2 - Metode

2.1 Design

Til at evaluere udbyttet af heldagsseminaret blev der valgt en kvalitativ undersøgende tilgang.

2.2 Dataindsamling

Data blev indsamlet via et elektronisk spørgeskema udarbejdet med afsæt i materialet fra de fem temaer og arbejdsarkene.

Åbne kvalitative spørgsmål afdækkede, hvilken indflydelse og betydning følgende forskellige temaer har haft for apotekets proces mod at foretage en strategisk beslutning om levering af sundhedsydelser:

- Apotekets omstillingsparathed
- Strategisk retning
- Apotekets image som leverandør af sundhedsydelser
- Personaleledelse
- Netværk og sparringspartnere.

Alle deltagere fik tilsendt materialet fra de fem temaer elektronisk efter heldagsseminaret. Ved udsendelse af spørgeskemaet den 31. maj 2018 blev materialet sendt ud igen for at minde deltagerne om, hvad de havde arbejdet med på dagen. De havde 14 dage til at besvare spørgeskemaet.

2.3 Deltagere

Seks apoteker deltog (n=8) den 29. september 2017 (tabel 1) på heldagsseminaret på Pharmakon eller fik efterfølgende grundig information.

Apotek	Antal deltagere
Ikast Apotek	2
Skælskør Apotek	1
Søborg/Buddinge Apotek	2
Aabybro Apotek	1
Slagelse Svane Apotek	1
Varde Apotek*	1

Tabel 1. Antal deltagere fordelt på de enkelte apoteker.

* Apoteket var forhindret i at deltage på dagen. Fik gennemgået temaer og materialet efterfølgende.

2.4 Analyse

Besvarelsene fra spørgeskemaet blev analyseret med afsæt i principperne for tematisk analyse, som er en sekstrins-analyse, der systematisk afdækker meningsfulde mønstre på tværs af data⁽¹¹⁾. Analyseprocessen var styret ud fra teori og materialet præsenteret og arbejdet med på workshoppen fra den australske ph.d. (deduktiv tilgang)⁽¹¹⁾.

Kapitel 3 - Resultater

Vi modtog svar på spørgeskemaet fra seks deltagere fordelt på fem apoteker.

Deltagerne oplevede, at der med heldagsseminaret på Pharmakon var blevet startet en proces, som igangsatte apotekets bevidsthed om at foretage strategiske beslutninger for levering af sundhedsydelser. Det havde bl.a. været en støtte for dem i projekt Sundhedsfremme⁽¹²⁾, hvor de skulle samarbejde med kommuner om levering af sundhedsfremmende og forebyggende sundhedsydelser til sårbare borgere.

Deltagerne gav samlet udtryk for, at det havde været muligt at arbejde med strategisk beslutningstagning på et fælles heldagsseminar med andre apoteker, fordi deltagerne ikke var fra samme lokalområde. Havde de været fra samme lokalområde, ville de ikke på samme måde have delt deres refleksioner og erfaringer vedrørende de forskellige temaer i plenum.

Alle deltagerne udtrykte stor tilfredshed med oplæggene, de strukturerede workshops og guidningen heri, samt materialet som de anvendte til de enkelte temaer. De ville anbefale andre apoteker at bruge arbejdsarkene som støtte, når fokus skulle rettes mod at tage en strategisk beslutning om levering af sundhedsydelser på apoteket fx med eksterne samarbejdspartnere. Deltagerne fandt materialet relevant, brugbart og inspirerende at arbejde med, her illustreret med følgende citat:

"Jeg synes, det var virkelig godt. Pakkerne (workshops) var rigtig gode – relevante og lige til at arbejde med. Vi har brugt materialet og vil bruge det igen i takt med, at vi er ved at udvikle vores udbud af sundhedsydelser, så tak for det." (Apoteker)

Deltagerne mente, at arbejdsarkene kunne bruges som forberedelse, fx hvis apoteket ikke tidligere havde leveret sundhedsydelser eller ønskede at indgå i et samarbejde med eksterne samarbejdspartnere, eller hvis man havde brug for optimering af allerede eksisterende praksis som fx Medicinsamtale. Brugen af materialet kunne medvirke til, at man bedre kunne danne sig et overblik over sine tiltag og dermed minimere risikoen for at overse vigtige detaljer. Her illustreret ved følgende citat:

"Jeg ville bruge dem som arbejdspapirer, så man kommer alle punkterne igennem. Risikoen for at glemme noget i forberedelsen vil derfor være mindre." (Farmaceut)

I det følgende præsenteres resultaterne i relation til de enkelte temaer.

3.1 Tema 1: Apotekets omstillingsparathed - Refleksioner og fremtidsvisioner

Det var gennemgående for deltagerne, at dette tema satte gang i refleksioner om deres apotek, dets omstillingsparathed, og om hvilke fremtidsvisioner de har for apoteket. Udvekslingen af tanker med de andre deltagere ved fremlæggelse i plenum bidrog med nye vinkler og perspektiver, illustreret ved følgende citat:

"Godt at skulle sætte ord på de valgte billeder (i plenum), da det giver en mere nuanceret beskrivelse af apotekets omstillingsparathed." (Apoteker)

Nogle af deltagerne oplevede, at arbejdet med temaet havde gjort, at samarbejdet med kommunen om levering af sundhedsydelser efterfølgende var blevet mere synligt for personalet. Arbejdet med arbejdsarkene havde også hjulpet med at få operationaliseret refleksioner og medført ændring af praksis i apotekets hverdag illustreret ved følgende citat:

"Det har medført, at vi sætter endnu mere fokus på vores sundhedsydelse. Bl.a. satte vi straks efter workshoppen intenst fokus på visitation af medicinsamtaler, som medførte en placering i top 10 det følgende kvartal i Apotekerforeningens benchmark for Medicinsamtale." (Apoteker)

3.2 Tema 2: Strategisk retning for apoteket - Klar strategi og stærk vilje

Temaet i workshop 2 gav deltagerne praktiske og brugbare redskaber til planlægning af levering af sundhedsydelser på apoteket. Deltagerne oplevede, at de fik et større kendskab til, og større fokus på, sundhedsydelser, samt hvordan de kunne påtage sig flere sundhedsydelser, som fx Medicinsamtale og rygestopkurser. Her illustreret ved følgende citat:

"Jeg er blevet mere klar over, at der ikke som sådan er god økonomi i sundhedsydelser, men at det kan styrke vores evner til at varetage flere alsidige opgaver på apotek. Vil man have sundhedsydelser, skal der være en stærk vilje bag." (Farmaceut)

For at optimere udbyttet af workshoppen om dette tema skulle der, ifølge deltagerne, have været mere tid til denne del: *"Vi nåede ikke at arbejde med hele pakken"*, så det havde været muligt at nå at arbejde med alle delelementerne relateret til temaet i workshoppen. Alternativt ønskede deltagerne, at der havde været et konkret eksempel, der kunne illustrere pointerne i det materiale, de ikke nåede i dybden med.

3.3 Tema 3: Apotekets image som udbyder af sundhedsfremmende og forebyggende ydelser: Ikke første prioritet

På dagen blev tema 3 inklusiv arbejdsarkene introduceret og deltagerne opfordret til at arbejde med materialet efterfølgende. Det viste sig, at ingen af deltagerne havde arbejdet med materialet.

Selvom deltagerne ikke havde arbejdet med denne del, var det ikke et udtryk for, at materialet var ubrugbart. Nogle deltagere havde begrundet, hvorfor de ikke havde arbejdet med temaet. Enkelte havde planer om at arbejde med materialet i den nærmeste fremtid illustreret ved følgende citat:

"Vi er ikke nået dertil endnu - men vil helt sikkert bruge materialerne, når vi går i gang til efteråret." (Apoteker)

3.4 Tema 4: Personaleledelse: Fokus på detaljer – også de helt små

Deltagerne var helt enige om, at indholdet i workshoppen om dette tema havde været et godt og brugbart redskab til at gå grundigt til værks og gennemføre den overordnede organisering og opgavefordeling på apoteket, her illustreret ved følgende citat:

"Det var rart at blive tvunget ned i detaljerne og få alle afkroge med i beslutningerne, for hvis personalet ikke bliver ledt korrekt mod målet, når vi det aldrig." (Farmaceut)

Arbejdet havde bevidstgjort deltagerne, og især ledelsen, om vigtigheden af, at man som leder skal arbejde strategisk med kompetenceudviklingen af personalet, så man altid er parat til at påtage sig nye opgaver, når muligheden opstår, men også en mulighed for at blive opdateret, illustreret ved nedenstående citat:

"Det er vigtigt hele tiden at være på forkant med kompetenceudviklingen. Vi skal være klar til at springe til, når chancen byder sig." (Apoteker)

3.5 Tema 5: Netværk og sparringspartnere: Større bevidsthed om eksisterende netværk

På dagen blev tema 5 og arbejdsarkene introduceret og deltagerne opfordret til at arbejde med materialet efterfølgende. I modsætning til tema 3 havde nogle af deltagerne arbejdet med materialet om apotekets netværk og sparringspartnere efterfølgende. Andre gav udtryk for, at de allerede havde gode etablerede netværk, hvor de kunne hente den nødvendige sparring og udveksling af erfaringer. De følte derfor ikke et behov for at bruge workshoppen, der hørte til tema 5.

For dem der havde anvendt materialet, medførte det, at deltagerne fik en større bevidsthed om, hvor stort et netværk der var at finde inden for den specifikke sundhedsydelse, de arbejdede med. Nogle af deltagerne havde efterfølgende været med til at etablere nogle erfaringsudvekslingsmøder med andre, der arbejder med den samme sundhedsydelse. Det havde fx medført et tættere samarbejde med kommunen om indsatser inden for sundhedsfremme og forebyggelse.

Det blev efterspurgt, at der blev afsat tid til at fordybe sig i arbejdspapirerne for temaet på selve dagen, her illustreret ved følgende citat:

"Det havde været godt, hvis vi måske havde arbejdet kort med den (tema 5). Der blev ikke arbejdet fokuseret med det efter workshoppen, men gav lidt sig selv med det forløb, vi havde lavet for vores ydelse." (Farmaceut)

Kapitel 5 - Konklusion

Formål 1: At evaluere anvendeligheden af en dansk udgave af et australsk støtteprogram for implementeringsstøtte af sundhedsydelse til apoteker og om den danske udgave støtter danske apoteker til at foretage strategiske beslutninger om levering af sundhedsydelser.

- Apotekerne gav udtryk for, at temaerne; 'Apotekets omstillingsparathed', 'Apotekets strategiske retning' og 'Personaleledelse', som de havde arbejdet med, inklusiv de tilhørende arbejdsark, støttede dem til at begynde en proces mod at tage en strategisk beslutning om levering af sundhedsydelser. Arbejdet med temaerne havde givet deltagerne begyndende overblik og struktur i forhold til, hvad der skal til for at kunne levere sundhedsydelser.
- De to temaer: 'Apotekets Image' og 'Netværk og sparringspartnere', som apotekerne blot blev præsenteret for deltagerne på heldagsseminaret på Pharmakon og opfordret til at arbejde med efterfølgende, havde været svært at arbejde med på egen hånd.
- Apotekerne har behov for at arbejde med alle fem temaer inklusiv arbejdsarkene under kvalificeret guidning og ønsker, at der afsættes mere tid til fordybelse i de enkelte temaer på heldagsseminaret.
- Apotekerne gav udtryk for, at det havde været muligt at arbejde med temaerne, fordi deltagerne ikke var fra samme lokalområde.

Formål 2: At evaluere om apotekerne oplevede, at et heldagsseminar, hvor de blev guidet igennem brug af materialerne baseret på en dansk udgave af det australske støtteprogram, støttede dem til at starte en proces mod at være leverandør af sundhedsydelser.

- Apotekerne gav udtryk for, at vekselvirkningen mellem teoretiske oplæg, efterfulgt af guidet og struktureret gruppearbejde med brug af arbejdsark relateret til egen praksis, gav deltagerne god mulighed for fordybelse og afprøvning af den danske udgave af det australske støtteprogram.
- Muligheden for kvalificeret sparring med underviserne, samt med alle deltagerne ved fremlæggelser i plenum, medvirkede til, at processen mod at blive leverandører af sundhedsydelser blev igangsat.

Med afsæt i resultaterne kan det konkluderes, at det australske støtteprogram i den danske bearbejdede form er relevant og brugbart for danske apoteker, som ønsker at påbegynde en proces mod at levere sundhedsydelser.

Det er vigtigt at præsentere og arbejde med alle temaerne i støtteprogrammet inklusiv arbejdsarkene under kvalificeret og struktureret guidning, hvis det skal bruges som implementeringsstøtte til apoteker, som ønsker at foretage strategiske beslutninger om levering af sundhedsydelser.

Referencer

1. Roberts Alison S, Benrimoj, Shalom I, Chen, Timothy F, Williams, Kylie A, Aslani, Parisa. Practice change in community pharmacy: quantification of facilitators. *Annals of Pharmacotherapy*. 2008;42(6):861-8.
2. Danmarks Apotekerforening. Apoteket tættere på dig - Strategi for apotekerne i Danmark 2016 [cited 2018]. Available from: <https://www.apotekerforeningen.dk/om-os/~media/Apotekerforeningen/publikationer/Strategibrochure%202016.ashx>.
3. Dam P, Bang-Hansen N, Faber Holm N, Friese B, Hulvej-Rod M, SM, Langkilde, et al. *Pharmakon, Denmark. Samarbejde mellem kommuner og apoteker om lokal forebyggelse og sundhedsfremme - en afdækning af muligheder*. 2017.
4. Danmarks Apotekerforening. Apotekets kunder er især ældre kroniske kunder, der anvender mange lægemidler. 2013.
5. (NHS) National Health Service. Healthy Living Pharmacies. Available from: <https://www.healthylivingpharmacies.org/index.php/health-campaigns-and-resources>.
6. Benrimoj SI, Feletto, E, Wilson, LK. *Building Organisational Flexibility to Promote the Implementation of Primary Care Service in Community Pharmacy*. Canberra: Australian Government Department of Health and Ageing; 2010.
7. Moullin Joanna C, Sabater-Hernández, Daniel, Benrimoj, Shalom I. Model for the evaluation of implementation programs and professional pharmacy services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2016;12(3):515-22.
8. Roberts A, Benrimoj, S, Chen, T, Williams, K, Aslani, P. Quantification of facilitators to accelerate uptake of cognitive pharmaceutical services (CPS) in community pharmacy. University of Sydney. 2004.
9. Pharmaceutical Network Europe. Available from: <http://www.pcne.org/>.
10. Volberda HW. *Organizational Flexibility: Change Preservation. A Flexibility Audit & Redesign Method*. Groningen: Wolters-Noordhoff; 1992.
11. Braun Virginia, Clarke, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006;3(2):77-101.
12. Husted GR, Burghle A, Friese B, Andrés L, Holm NF, C, Rossing. *Vi har sat det lange lys på forebyggelse - et samarbejde mellem kommuner og apoteker om lokal forebyggelse og sundhedsfremme - afprøvning af muligheder*. 2018.