

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت خطر

RISK MANAGEMENT

دکتر جواد ملبوبی - بیمارستان امیرالمومنین (ع) اراک مهر ۱۳۹۹

نویسنده اثری

؟؟؟؟؟؟!!!

حاکمیت بالینی

مشارکت بیمار و جامعه

آموزش و تعلیم

مدیریت خطر

استفاده از اطلاعات

اثربخشی بالینی

ممیزی بالینی

مدیریت کارکنان

حاکمیت بالینی

ایمنی بیمار
Patient
safety

مدیریت خطر

مدیریت خطر
Risk Management



مدیریت سیستم نگاه پیشگیرانه به

۱. پیشگیری اولیه : از بین بردن عوامل خطر risk factors برای سازمان یا مصون سازی سازمان در برابر آنها
۲. پیشگیری ثانویه : کشف به هنگام ریسک و کنترل آن به منظور پیشگیری از معلولیت سازمان
۳. پیشگیری ثالثیه : توانبخشی و نوتوانی به نحوی که سازمان بتواند به فعالیت عادی برگشته و حیات موثری را پیدا کند

❓ خصوصیات سازمانهایی با استقرار فرهنگ ایمنی بیمار:

۱. امنیت روانی: افراد می دانند که دغدغه های آنان مورد استقبال قرار گرفته با احترام با ایشان رفتار می شود.
۲. رهبری فعال: رهبران سازمانی، فضایی خلق می کنند که در آن تمامی کارکنان به راحتی دغدغه های خود را بیان می نمایند.
۳. شفافیت: کارکنان برای اظهار و پافشاری در قبال دغدغه های ایمنی احساس راحتی می کنند و اعتماد بالایی در زمینه یادگیری از مشکلات برای ارتقا دارند.
۴. انصاف: افراد برای خطاهای با منشا سیستمیک سرزنش یا تنبیه نمی شوند.

❓ سطوح فرهنگ ایمنی بیمار

- سطح (۱): فرهنگ سازمانی بیمار: چرا وقتمان روی ایمنی تلف کنیم!
- سطح (۲): فرهنگ سازمانی واکنشی: اگر اتفاقی بیفتد بالاخره یک کاری می کنیم!
- سطح (۳): فرهنگ سازمانی مبتنی بر سیستم ها و ضوابط اداری: سیستم هایی برای مدیریت ایمنی مستقر کرده ایم.
- سطح (۴): فرهنگ سازمانی پیشگیرانه: همیشه نسبت به ریسکها هوشیاریم.
- سطح (۵): فرهنگ سازمانی مولد: مدیریت خطر جزء اصلی تمامی فعالیتهای سازمانی است.

مدیریت ریسک : فرآیند برنامه ریزی، شناسایی، طبقه بندی، ارزیابی، واکنش به ریسک، کنترل و اجرای برنامه مدیریت ریسک .

ریسک محصول احتمالی یک پیشامد است و در زمان هایی که پروژه با آن پیشامد مواجه می شود ، به وقوع می پیوندد .

ریسک همواره دو مفهوم را با خود دارد "آینده و شک" . بنابراین حادثه ای که مربوط به آینده نباشد و یا در مورد وقوع آن شک نداشته باشیم، دیگر ریسک تلقی نمی شود.
ریسک (احتمال خطر) شرایط بالقوه ای است که می تواند به مرگ، آسیب یا زیان بیانجامد.

تفاوت بین ریسک و بحران (Okrent 1980) :

تصور کنید که دو نفر در حال عبور از اقیانوس هستند. یکی از آنها مسافری است که با کشتی سفر می کند و دیگری بایک قایق پارویی.

هر دو در معرض خطر (مرگ به علت غرق شدن) قرار دارند؛ اما ریسک که بصورت احتمال غرق شدن تعریف می شود، برای هر یک از آنها بسیار متفاوت است.

اگر واقعا غرق شدن اتفاق بیفتد، بحران نامیده می شود. یعنی بحران می تواند بعنوان «تحقق خطر» (تحقق ریسک) دیده شود.

همچنین، قایقران بفاطر وسیله ممل نامناسب، بطور آشکار بیشتر در معرض خطر غرق شدن قرار دارد تا مسافر کشتی.

ریسک غرق شدن تنها به نوع کشتی وابسته نیست. توانایی شنا کردن، سلامتی فردی، معیارهای ایمنی، ابزارهای حفظ جان، وضعیت کشتی، و ... همه با آن مرتبط هستند. یک مسافر مسن، کسیکه توانایی شنا ندارد، در یک کشتی قدیمی مملو از جمعیت و با خدمات ضعیف که با قایق های نجات مجهز نشده و جلیقه های نجات کافی ندارد ممکن است بسیار بیشتر از یک قایقران ورزیده، که توسط یک کشتی حاوی خدمات غریق نجات همراهی شده و سریعاً قادر به حفظ جان فرد ورزشکار است، آسیب پذیر می باشد.

مخاطره (Hazard): منبع، موقعیت یا اقدامی که دارای پتانسیل آسیب به صورت مصدومیت، بیماری یا ترکیبی از این ها می باشد.

حادثه (Incident): رویدادهای مرتبط با کار که به موجب آن یک مصدومیت یا بیماری (صرفنظر از شدت آن) با مرگ و میر رخ داده یا می تواند رخ دهد.

رویداد (Event): وقوع یا تغییر مجموعه مشخصی از شرایط و وضعیت ها

پیامد (Consequence): نتایج و خروجی های یک حادثه که بر اهداف اثر می گذارند.

۱) عنصر خطر آفرین (HE): (Hazardous Element)

۲) سازوکار آغازگر (IM): (Initiating Mechanism)

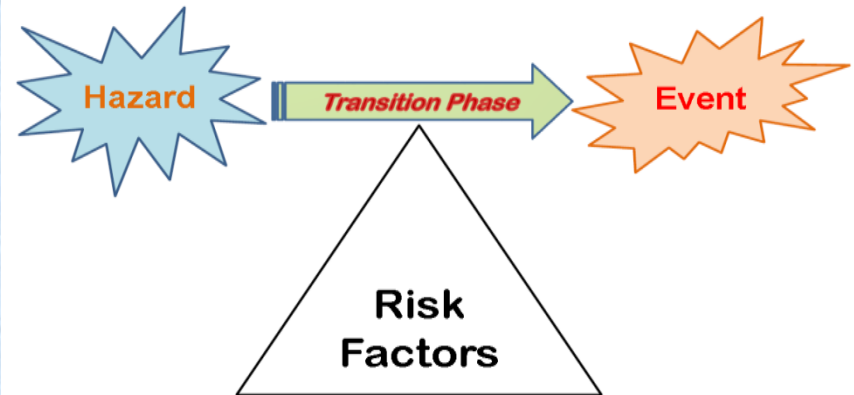
۳) هدف و تهدید (T/T): (Target and Threat)

هر سه ضلع مثلث برای به وجود آمدن خطر ضروری است.

حذف هر یک از این اضلاع موجب حذف خطر می شود. زیرا حادثه نمی تواند

شکل گیرد (یعنی مثلث کامل نمی شود).

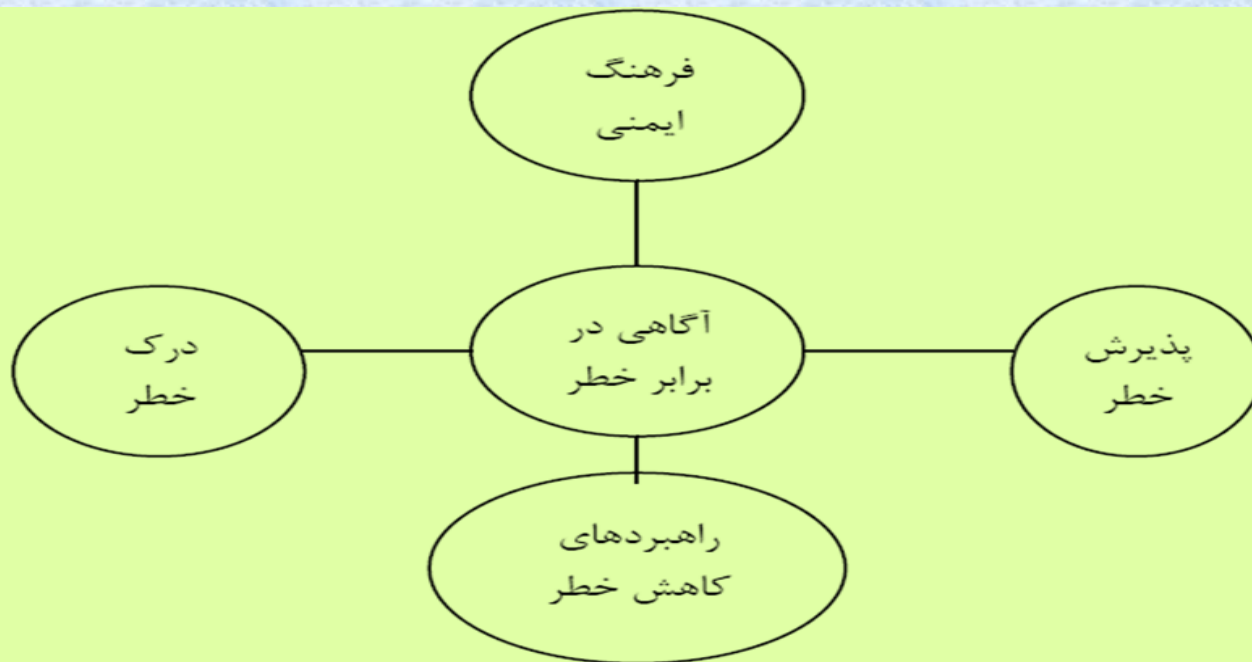
نظریه خطر Hazard Theory



Failure: فروماندگی / ناکامی / شکست خوردگی / نرسیدن به هدف: ناکامی در رسیدن به هدف برنامه ریزی شده و مورد انتظار.

Failure Mode: شیوه و نحوه (حالت) فروماندگی و شکست خوردگی، شرایطی است که در صورت پیش آمدن، موجب ناتوانی فرآیند یا زیر فرآیند در دستیابی به اهداف تعیین شده می شود.

۱. در تمامی اقدامات سازمانی ، امکان تصمیم گیری متعدد است
۲. شرایط تصمیم گیری در زمانها و مکانهای مختلف ، متفاوت است
۳. عواقب تصمیم گیری در شرایط مختلف متفاوت است
۴. وقایع آینده عمدتاً غیر قابل پیش بینی و عدم قطعیت قاعده عام است
۵. درجه پیچیدگی سازمانها و میزان تعامل آنها با محیط ، با میزان توجه به مدیریت ریسک ارتباط مستقیم دارد
۶. همیشه می توان با اعمال مدیریت علمی و تحلیل ریسک احتمال ضرر و زیان به سازمان را به حداقل رساند.



عوامل موثر در افزایش آگاهی و هوشیاری در برابر خطر

۱. بقاء: حفظ هزینه ها زیر حد معینی که تداوم شرکت را به مخاطره نیندازد

۲. صرفه جویی: در صورت سازگاری با سایر اهداف تاثیرات کلیدی بر موفقیت می گذارد

۳. مسئولیت اجتماعی یا سودمند نمودن شرکت، محدود نمودن خسارات به کارکنان، عرضه کنندگان و مشتریان و جامعه

۴. ثبات عایدات یا درآمدها: ایجاد سطح قابل قبولی از عایدات با محدود نمودن کاهشهای پیش بینی نشده در درآمدها یا جریانات نقدی ناشی از خسارات

۵. رعایت مقررات نگهداری

سوابق سازمان و موارد

مرتبط با ریسک و سایر

الزامات خارجی

۶. ایجاد سطح قابل قبولی

از نگرانی و اضطراب

۷. عدم توقف عملیات و

یا ایجاد حداقل تاخیرات

۸. رشد مداوم و تخصیص

بهنگام برای توسعه

اهداف مدیریت ریسک

بعد از خسارت

بقاء

ثبات عایدات

ادامه فعالیت

ادامه رشد

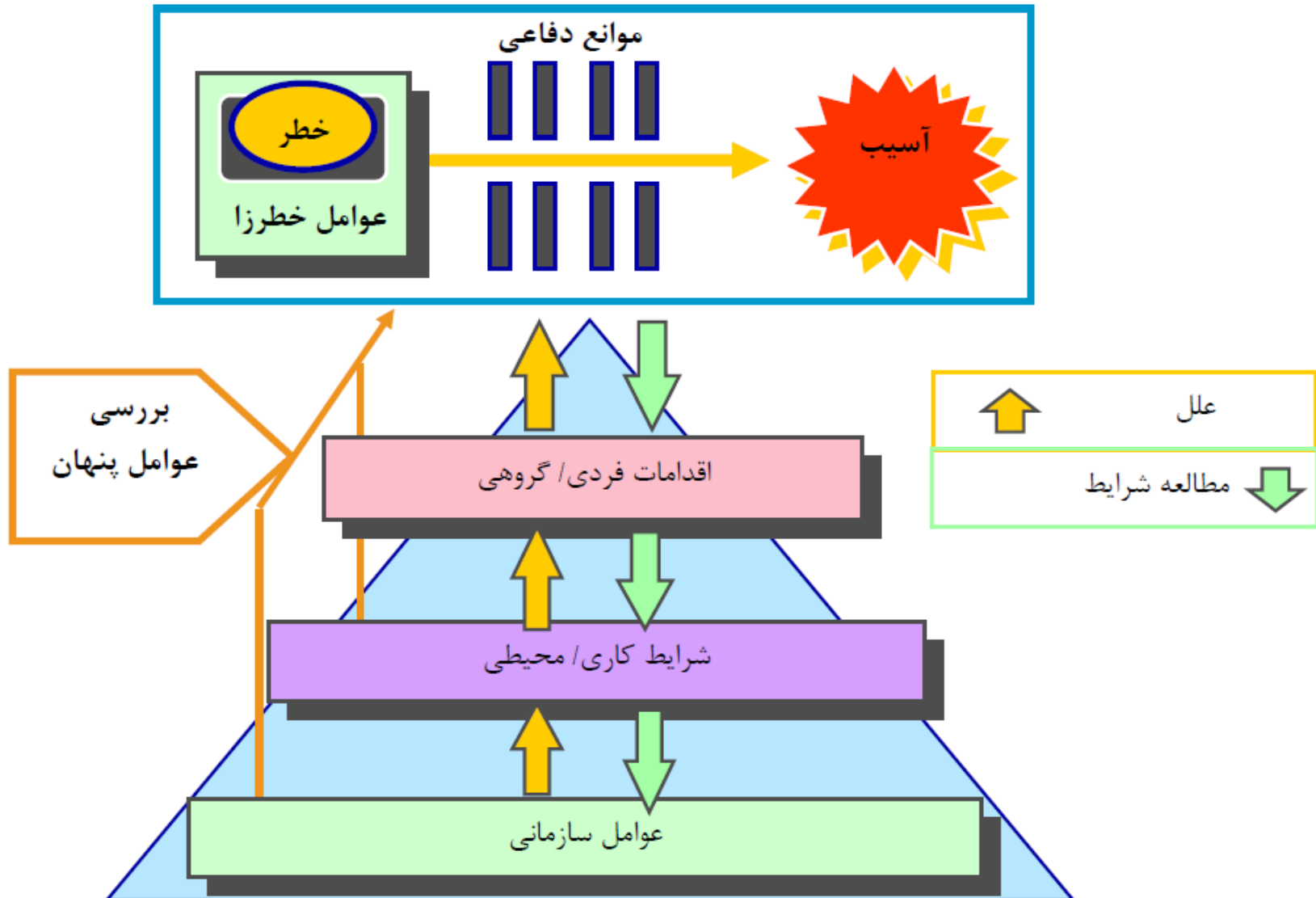
قبل از خسارت

صرفه جوئی

سطح قابل قبولی از

نگرانی و اضطراب

ارتباط بین مدیریت خطر و عوامل مختلف سازمانی و انسانی

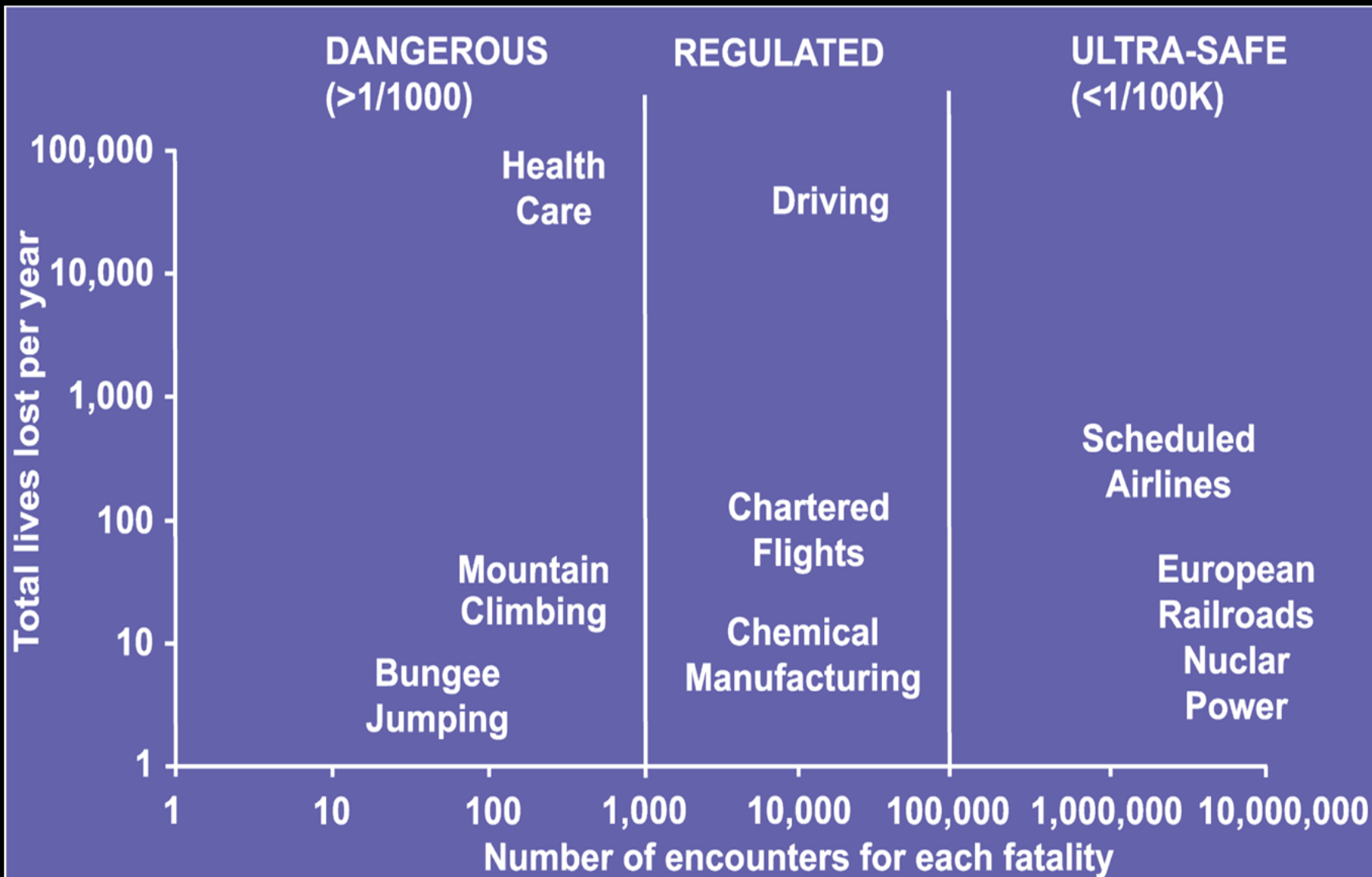


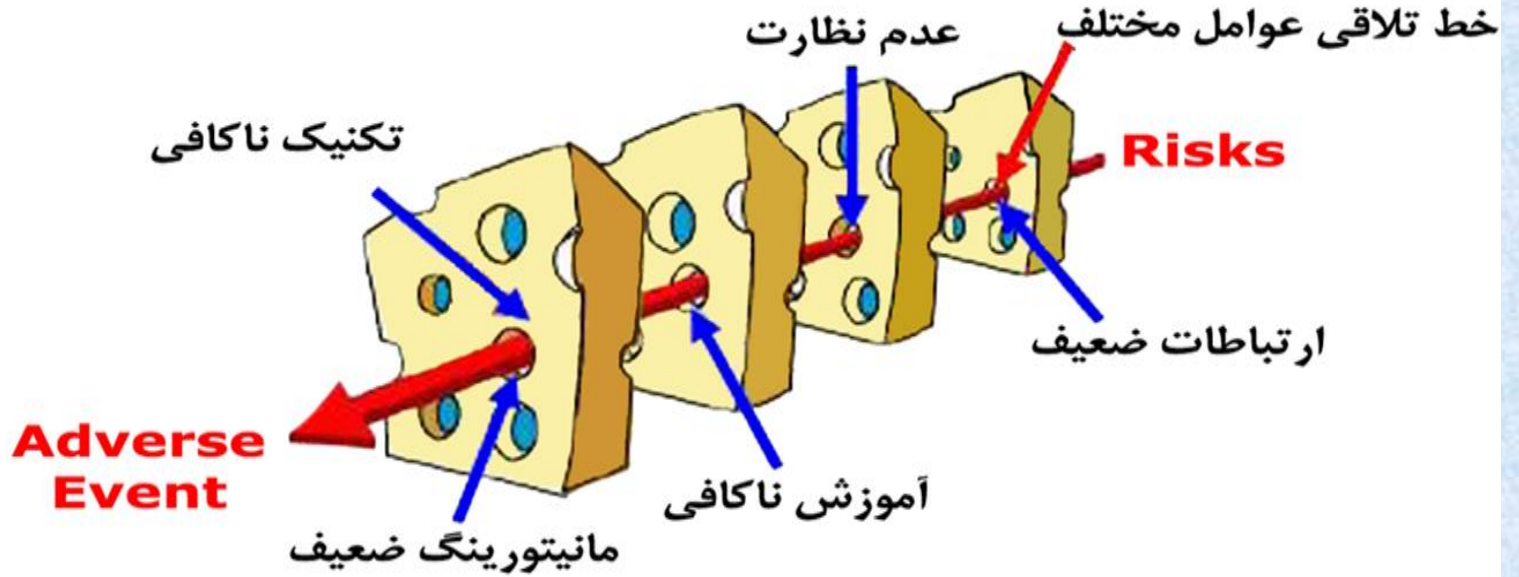
مدیریت ریسک در حوزه سلامت
انجام فعالیت های بالینی و اداری برای شناسایی ،
ارزیابی ، و کاهش خطر آسیب به بیماران ، کارکنان ،
و ملاقات کنندگان و خطر از دست دادن خود سازمان
(Joint commission, 2007)

علل نیاز به مدیریت ریسک در نظام سلامت

ضرورت افزایش ایمنی بیمار
افزایش انتظارات بیمار، متخصصان و کارکنان
فشارهای رقابتی در بازار سلامت
فشار مداوم هزینه های داخلی
ارایه خدمات مطلوب توسط بیمارستانها که از سوی دولت مطالبه میشود
افزایش سطح شکایات، ادعاها و شکایتهای قانونی
بررسی رضایت بیماران، نقاط ضعف و ذهنیت منفی آنان را نشان میدهد
تحقیقات بالینی نیاز به بهبود را نشان می دهد و....

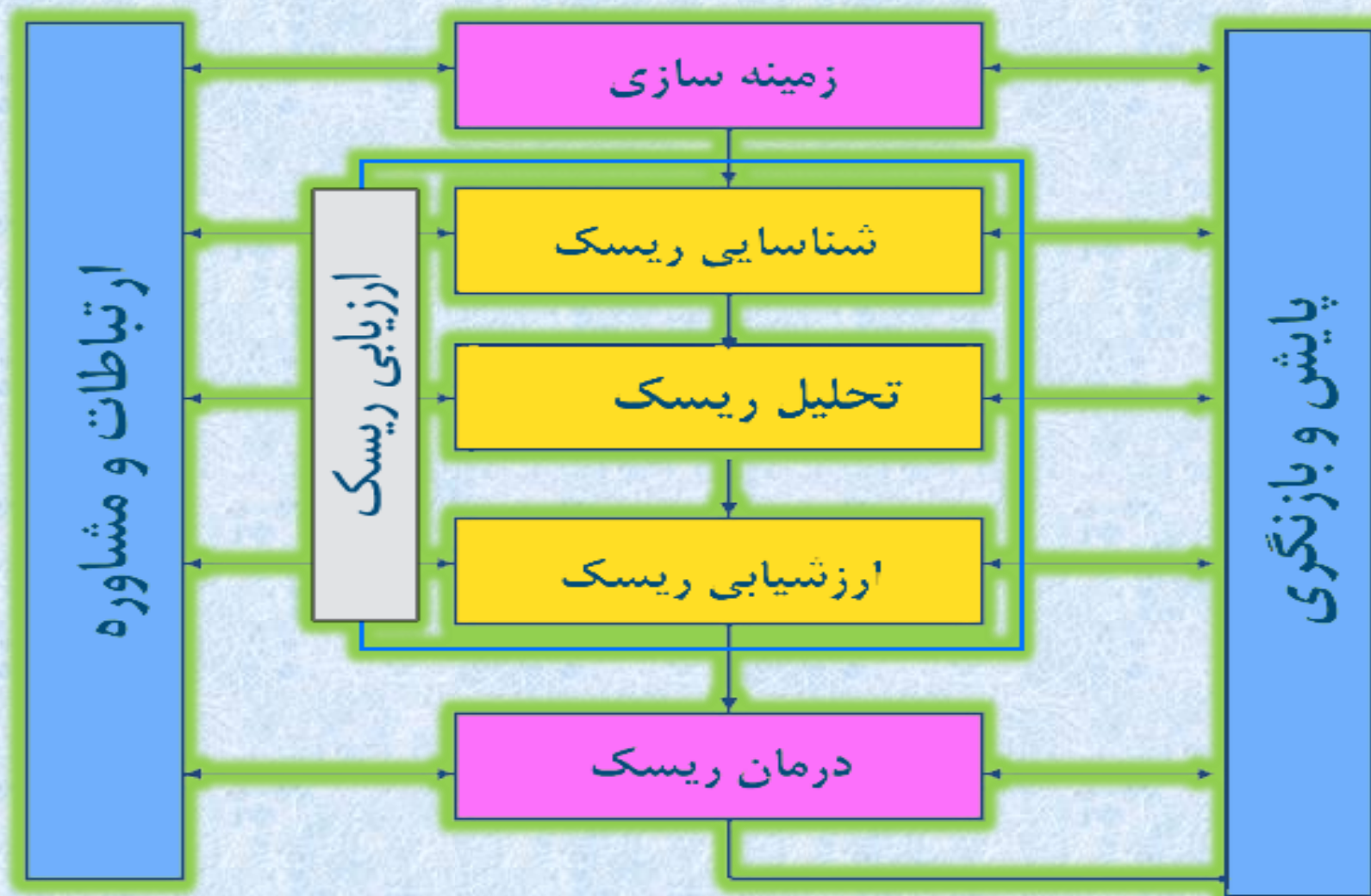
ریسک در بهداشت و درمان چگونه است؟





تهدید / هدف	سازوکار آغازگر	عنصر خطرآفرین
اربمی قلبی / بیمار	ناهماهنگی بین پرستاران	داروی دیگوکسین
سوختگی / بیمار و پرسنل اتاق عمل	جرقه دستگاه کوتر	گاز هوشبری
هیپاتیت / پرستار	حرکت سریع و نابجای دست	سرسوزن
ابتلا به ایدز / درمانگر	تماس فرد	خون آلوده

مراحل مدیریت ریسک



گام اول: زمینه سازی

پاسخ به سوالات زیر لازم است:

- (۱) سازمان چه خدماتی ارائه می کند؟
- (۲) چه کاری می توانیم انجام دهیم و جهت گیری مان برای آینده چیست؟
- (۳) خدمات رابه چه محیطی ارائه می کنیم؟
- (۴) مشتریان چه کسانی هستند؟
- (۵) مشتریان چه نیازهایی دارند؟

در این مرحله لازم است.

- (۱) پشتیبانی و تعهد مدیریت سازمان
- (۲) طراحی چارچوب مدیریت ریسک در سازمان
- (۳) ادغام فرآیند مدیریت ریسک در برنامه های کلان سازمان
- (۴) طراحی ساز و کار مسئولیت و پاسخگویی

گام دوم: شناسائی ریسک ها

ورودی

استراتژی،
اهداف کلان،
اهداف
اختصاصی

فرایند پیدا کردن، تشخیص دادن
و ثبت ریسک ها

▪ واکنشی در برابر پیشگیرانه
▪ شناسایی ریسک ها
▪ شناسایی منابع ریسک
▪ استفاده از ابزار برای شناسایی
ریسک: حوزه/فرایند/تکنیک

خروجی

لیستی از
ریسک ها

الف (پک لیستها
ب (روش طوفان مغزی
ج (روش مصاحبه منظم و نیمه منظم

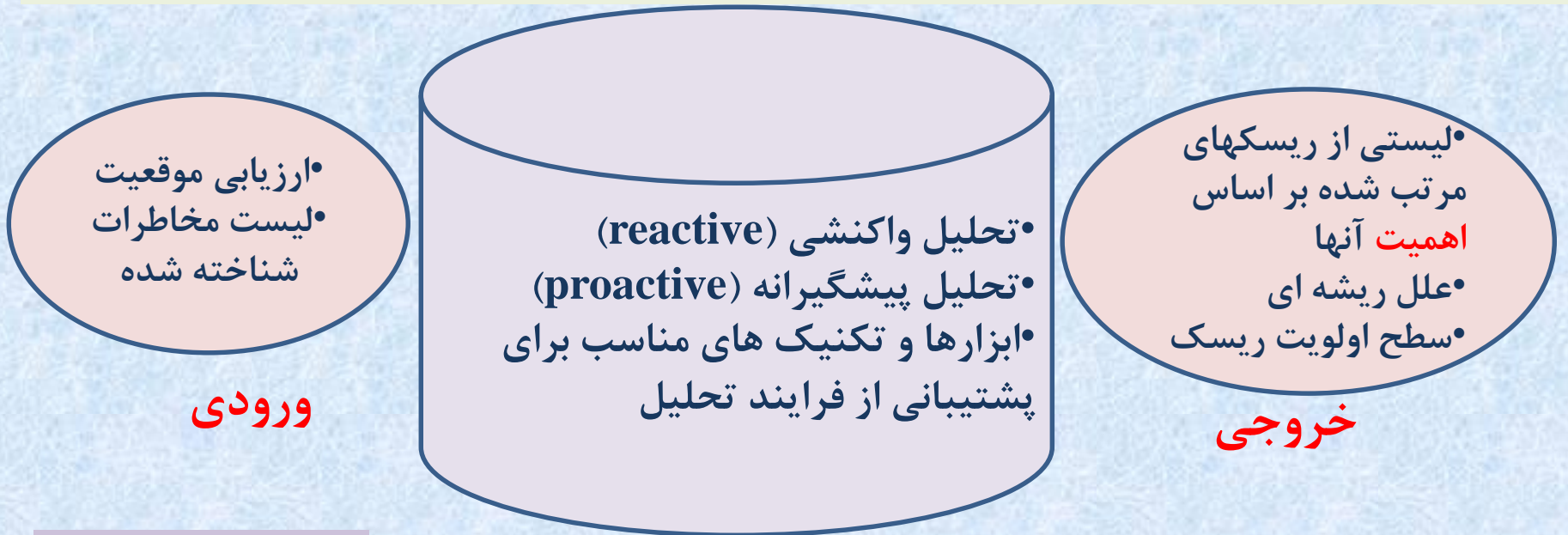
صورت گیرد

شناسایی ریسک می تواند از طریق :

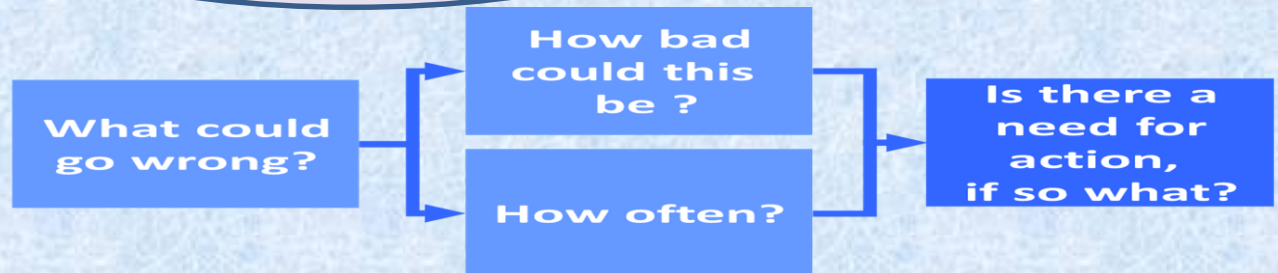
۱. داده های تاریخی
۲. تحلیل های نظری
۳. نظرات کارشناسان و افراد مطلع
۴. نیازهای گروههای ذینفع

گام سوم: تحلیل ریسک

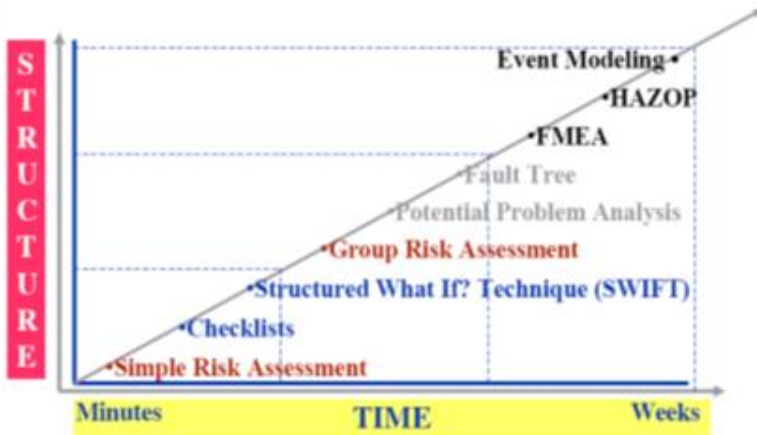
تحلیل ریسک از جمله فنی ترین بخش های فرآیند مدیریت ریسک است که نقش دانش و علوم مختلف در آن از اهمیت زیادی برخوردار است.



چهار سوال اصلی در ارزیابی ریسک



مقایسه روشهای مختلف ارزیابی ریسک



روش های ارزیابی و تحلیل ریسک

- برخی کمی و برخی کیفی هستند.
- برخی می توانند عوامل را با یکدیگر ترکیب کنند و برخی عوامل را به تنهایی در نظر می گیرند.
- برخی نیاز به صرف وقت و منابع زیاد دارند.
- مسائل مرتبط با روایی آنها، راهنمای استفاده و تعمیم پذیریشان

HFMEA

SWIFT

HACCP

HAZOPS

ابزارهای مورد استفاده در تحلیل ریسک ها

ماتریس ارزیابی ریسک	رویکرد کنشی یا آینده نگر
تحلیل حالات بالقوه خطا و اثرات آن - FMEA	
تحلیل علل ریشه ای RCA	رویکرد واکنشی یا گذشته نگر

HEART

IDEAS

GEMS

گام چهارم: ارزشیابی ریسک

- استراتژی
- جدول ریسکها
- ضریب اولویت و
- علل ریشه ای
- ریسک ها

ورودی

- انواع پاسخ ها
- اجتناب / عدم ادامه
- کنترل / کاهش اثر
- انتقال
- پذیرش
- برنامه مقابله با شرایط بحرانی

- پاسخ ها
- ضریب اولویت
- جدید برای هر
- ریسک
- برنامه مقابله با
- شرایط بحرانی

خروجی

در این مرحله سطح ریسک به سطح قابل قبولی تنزل یافته یا این که خطر **غیر قابل اجتناب** است و نسبت **خطر/سودمندی غیرمتعادل** است اما **کنترل و مدیریت کافی** در خطرات آینده صورت خواهد گرفت.

Risk Treatment Options

ELIMINATE
or AVOID



TRANSFER



REDUCE



ACCEPT



گام پنجم:
درمان ریسک
(مقابله با ریسک)

□ پذیرش برخی یا
تمامی عواقب ناشی
از خطر Tolerate:

در مواردی که وقوع خطر غیرقابل اجتناب باشد، حداقل این خطر باید شناخته شود و یک گام جلوتر از این گونه خطرات باشیم.

مثل، خطر غیرقابل اجتناب خرابی هرگونه تجهیزات مانند پمپ انفوزیون و تدارک یک وسیله پشتیبانی در صورت بروز نقص فنی است.

کنترل خطر (به حداقل رساندن و یا کاهش اثرات منفی خطر Treat):

در مواقعی که نتوان خطری را حذف کرد، می توانیم عواقب و عوارض بالقوه آن را محدود کنیم.

شامل آموزش (هر دو گروه ارائه دهندگان خدمت و بیماران) و استفاده از راهنمای بالینی و خط مشی است.

به طور مثال کاهش تجویز داروی نامناسب به وسیله استفاده از راهنماهای بالینی و آموزش به پزشکان . یا استفاده از گایدلاین برای پیشگیری از ترومبوز پیش از عمل جراحی به منظور کاهش خطر ترومبوز عروق عمقی و آمبولی ریه.

سیستم های هشدار
دهنده وقوع
رویدادهای ناگوار ،
تحلیل و آنالیز پرونده
های بیماران،

در این مورد کاهش احتمال وقوع ریسک.
کاهش میزان اثرات پیامدهای وقوع ریسک.
و افزایش قابلیت شناسایی ریسکها مورد انتظارند.

□ اجتناب از خطر Terminate: حذف یک فرایند / وظیفه یا عدم ادامه آن

○ زمانی که نسبت بین ریسک و منفعت نامتعادل و غیر منطقی است. یا مجموعه خدماتی که سازمان ارائه می کند، متناسب با سطح منابع، توانایی ها و تخصص آن سازمان نیست.

○ به جای منابع و کالاهای ارزان و فاقد کیفیت، از نوع مطلوبتر آن استفاده می کنیم.

○ به جای ارائه یک خدمت، به واگذاری آن خدمت/فرایند فکر می کنیم.

○ به جای این که از آخرین فناوری روز استفاده کنیم، از یک فناوری بالغ استفاده نماییم.

محدود کردن
دسترسی به
داروهایی که
درصد بالایی
پتاسیم دارند.

□ انتقال خطر Transfer: به معنی جابجایی خطر به موقعیت دیگر است.

مانند انتقال بیماران مشکل دار و با احتمال خطر بالا به مراکز تخصصی زمانی این کار را انجام می دهیم که خدمت مورد نظر حتماً باید ارائه شود و حذف یا کاهش ریسک بنابر به دلیل هزینه بالا یا سایر دلایل پیچیده قابل قبول نیست و اگر ریسک اتفاق بیفتد، نتیجه آن فاجعه آمیز خواهد بود یا قانون ما را ملزم به این کار کرده است. مثل بیمه و برون سپاری خدمت

استقرار برنامه مدیریت ریسک

ورودی

- لیست ریسک های شناخته شده و تحلیل شده
- پاسخ به ریسک ها
- برنامه های مقابله با شرایط بحرانی

- انتقال اطلاعات در مورد ریسک های هر حوزه و بخش یا دپارتمان به سایر واحدها و بخش های سازمان
- مذاکره و دستیابی به توافق در مورد برنامه ها و پروژه های حوزه های حیاتی (از جمله منابع مورد نیاز)
- تصویب برنامه مدیریت ریسک
- بیان کردن کارکردهای برنامه با ذکر جزئیات و متولیان آنها

خروجی

- استقرار برنامه مدیریت ریسک
- مشخص کردن اهداف کلی و اختصاصی و برنامه ها

نقش مدیر ریسک (تیم مدیریت ریسک) سازمان

- هدایت و رهبری مراحل شناسایی، برنامه ریزی و کنترل
- برگزاری نشستها و جلساتی به منظور اطلاع رسانی و کنترل برنامه
- ایجاد هماهنگی های داخلی و خارجی
- برقراری ارتباطات شفاف
- اعتماد کردن به دیگران و تفویض اختیارات
- پیشنهاد برای تغییر
- اعلام دستاوردهای کلیدی
- مدیریت و چاره اندیشی برای مسایلی از قبیل کمبود منابع انسانی، مادی، تعهد و ایده و نظرات

نقش مسئولین / هماهنگ کننده ها در حوزه ها و بخش های مختلف

- آگاه بودن از وضعیت فعلی ریسک ها در واحد مربوطه و اطلاع رسانی در این خصوص
- گماردن افراد و ارائه اطلاعات و آموزش های مورد نظر آنها
- در میان گذاشتن اطلاعات مرتبط با فرآیندهای زیر با همکاران و اعضای تیم
 - تحلیل ریسکها، پروژه ها و برنامه های بهبود
 - انتخاب برنامه های مناسب و ازمون اثربخشی آنها
- مذاکره در مورد منابع و اهداف
- کنترل برنامه های مدیریت ریسک و اعمال تغییرات ضروری
- مطلع مدیر ریسک سازمان به صورت دوره ای از پیشرفت برنامه
- ارائه شده برای بهبود برنامه های دوره زمانی بعدی

نقش کارکنان

- شرکت کردن در برنامه ریسک واحد مربوطه
- اجرای وظایف مشخص شده در برنامه مدیریت ریسک
- شناسایی ریسکها و رویدادهای ناگوار و اطلاع رسانی در مورد آنها
- اجرای برنامه های مقابله با شرایط بحرانی **Contingency Plan**
- ارائه پیشنهادهای مناسب برای بهبود برنامه

خصوصیات برنامه مدیریت ریسک سازمان

- بیان اهداف کلی مدیریت ریسک
- مشخص نمودن دقیق فعالیتها و اقدامات
- مشخص نمودن مسئولیت ها و اختیارات
- هماهنگی منطقی در کنترل ریسک بر مبنای استاندارد در بخشهای مختلف سازمان
- مشخص نمودن و بهبود بخشیدن کانالهای ارتباطی و سیستم اطلاعاتی
- اشاره نمودن به نکات کلیدی برنامه از جمله بازبینیها، کنترل ها و گزارشات دوره ای
- بودجه و سایر منابع

- بررسی میزان تحقق کلی و اختصاصی برنامه
- پایش ریسک‌هایی که محقق می‌شوند و میزان وقوعشان
- پایش عملکردهای صحیح و مواردی که برنامه‌ها به درستی پیگیری و اجرا شده‌اند
- شناسایی ریسک‌های جدید
- ارائه گزارشات از جمله میزان اثربخشی تدبیرهای اتخاذ شده

- ارزیابی نتایج
- مستند کردن اطلاعات
- اطلاع دادن نتایج به دیگران
- تلفیق کردن درس‌های آموخته شده در فرآیندها، پروسیجرها، تکنیکها و پروتکل‌های سازمان
- مدیریت و کنترل تغییرات مرتبط با درس‌های آموخته شده
- هماهنگی و به روز کردن برنامه‌های آموزشی با پروسیجرهای ارتقا یافته
- اطلاع دادن درس‌های آموخته شده به سایر واحدها

نکات
مورد
نظر در
زمان
بازنگری

گام هفتم: ارتباطات و مشاوره



• هدف: دادن اطلاعات به افراد در مورد وضعیت برنامه مدیریت ریسک سازمان

– جلسات، گزارشات و نمودارها

• دادن بازخورد به افراد در باره :

– فعالیتهای جاری و آتی

– ریسکهای فعلی

– ریسکهای در حال شکل گیری

مشارکت دادن کلیه کارکنان سازمان در برنامه مدیریت ریسک



به امید دیدار