

יישום ניהול סיכונים פרואקטיבי במערכות לניהול בריאות בדומה לגישה התעופתית

המחבר: אינג' אמיר פרי (M.Sc, M.B.A) חוקר (דוקטורנט) במחלקה להנדסת תעשייה וניהול ומרצה ביחידה לניהול והנדסת בטיחות, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

כתובת דוא"ל: perryam@bgu.ac.il

שותפים למחקר: פרופ' יוסף פליסקין, ד"ר אבישי גולדברג, ד"ר אמיתי זיו, ד"ר חיים ברקנשטט, ד"ר מיכל גינדי.

בשנת 1984 בוצע בארה"ב מחקר Harvard Medical Practice Study, שבחן את טעויות האנוש המתרחשות במהלך טיפול הצוות הרפואי והסעודי בחולים והגורמות לחולים לנזקים היטרוגניים. מהמחקר עלה כי ל - 3.7% מהמטופלים, נגרמו במהלך הטיפול נזקים היטרוגניים. בהתבסס על נתוני מחקרי המשך, ועל פי מספר החולים המאושפזים במדינת ישראל בכל שנה, עולה מנתוני נציב תלונות הציבור במשרד הבריאות, כי בישראל נפטרים בכל שנה 1000-2000 חולים, בשל טעויות בטיפול הרפואי הניתן להם על ידי הצוות הרפואי והצוות הסיעודי. חיל האוויר הצליח להוריד את שיעור התאונות האוויריות הקטלניות והחמורות באופן מרשים, במהלך שלשת העשורים האחרונים. תפיסת הבטיחות כיום, מבוססת על רמת מודעות גבוהה לבטיחות, והיא שהביאה את חיל האוויר לירידה בשיעור התאונות עד הרמה הנוכחית. כדי להמשיך ולהפחית את רמת התאונות הקטלניות והחמורות, נדרש היה שינוי מהותי בתפיסת העולם בנושא הבטיחות. עיקר השינוי התבטא באימוץ גישה ששילבה את הבטיחות עם חלק מהעשייה היום יומית. זוהי הגישה הפרו- אקטיבית העוסקת באיתור מקדים של מפגעים ונטרולם.

שילוב ויישום תורה וגישה זו של ניהול סיכונים על פי התובנות והמסקנות שהצטברו לאורך שנות יישומה בחיל האוויר, במערכות לניהול בריאות ניתנת לביצוע, דורשת מחויבות גורמי הנהלה והתאמות כלשהן, אך אין ספק כי תפחית את כמות האירועים והתאונות במערכת הבריאות בדומה להפחתה שהתקבלה במהלך הפעלתה בחיל האוויר.

הגישה המקובלת הינה "ניהול סיכונים" (Operational Risk Management).

"ניהול סיכונים" הינה תורת "ניהול איכות כוללת" של הפעילות. השיטה מהווה כלי המסייע להגדיל את האפקטיביות והיעילות של השימוש במשאבים תוך שיפור מתמיד ושמירה על חיי המטופל.

שיטת "ניהול סיכונים" הינה כלי עבודה, שתכליתו לאפשר ניתוח מובנה של הסיכונים הטמונים בפעילות ומתן מענה הולם מראש ולא בעקבות אירוע בטיחותי.

תורת "ניהול הסיכונים" ישימה בתהליכי תכנון ובביצוע, בגופי הארגון השונים, לטווח קצר ולטווח הארוך, בפעילות יום-יומית שוטפת ובמצבי חירום.

תהליך ניהול הסיכונים אינו בא להחליף את הניסיון שנצבר על ידי מומחים ואת התובנות שנרכשו במשך שנים רבות של פעילות, אך היא קוראת תגר על מוסכמות ונורמות מקובלות. תורת "ניהול הסיכונים" מעודדת סיעור מוחות, מזמינה בחינה בלתי פוסקת של הנחות יסוד שמטרתן הצגת חלופות מושכלות ולבחינה מתמדת של אופן התכנון והביצוע וכלי הבקרה בתהליך. ייחודה של השיטה היא בשילוב כל הדרגים בתהליך התכנון וההוצאה לפועל וביצירת גירוי לחשיבה בלתי שגרתית.

ארגונים שונים בעולם אימצו את גישת "ניהול הסיכונים" כתפיסת עולם לפעילות השוטפת. בארגונים אלה אומצו גרסאות שונות של שיטת ניהול הסיכונים. בחיל האוויר הישראלי אומצה גרסה מבוזרת של השיטה, המתאימה בתפישתה במיוחד לצרכי מערכת הבריאות. הפעלת תפיסת ניהול הסיכונים צופנת בתוכה שינוי תרבותי בדרך שבה מתוכננת, מבוצעת ומתוחקרת הפעילות השוטפת והאירועים הייחודיים.

לסיכום, מטרתו של ניהול הסיכונים לתת כלי נוסף, מובנה ושיטתי לניהול הפעילות ולמיקסוס "עלות התועלת". בהקשר זה למושג תועלת – תרומה להשגת המשימה כשהעלות – כוונתה לשמירה על חיי ובריאות המטופל.

ניהול הסיכונים העשיר את השפה המשותפת, סייע בהשגת תובנות טובות יותר לסיבות כישלון ודרכי מניעה. השיטה יצרה רצף מתודולוגי בין שגרה לחירום.

שיטת "ניהול הסיכונים" אמורה להיות כדברי מפקד חיל האוויר: "דרך חיים ודרך לחיים. על כל אחד ואחד מהעובדים בתחום, ללא קשר לתחום בו הוא עוסק, מוטלת החובה לעשות כל שביכולתו על מנת לשפר את רמת הבטיחות". מכאן ההקבלה וההתאמה הנדרשת למערכת הבריאות ברורה.

ניהול סיכונים המוצג כאן מהווה את פרק התיאוריה בעבודת מחקר שלי לתואר שני, בפקולטה להנדסה, במחלקה להנדסת תעשייה וניהול באוניברסיטת בן גוריון.

גישה זו מבוססת על התאמת ויישום השיטה המקובלת בחיל האוויר של צבא ארצות הברית:

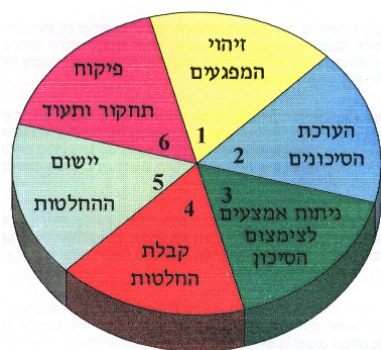
US Air Force, Operational Risk Management (ORM) Application and Integration

שעודכנה לאחרונה בינואר 2000, לתהליך שהחל להתבצע בחיל האוויר הישראלי בשנת 1996.

שלבי תהליך ניהול הסיכונים

ניהול סיכונים הוא תהליך מתמשך, המיועד לגלות, להעריך ולבקר סיכון תוך כדי תהליך שיפור מתמיד של פעילות הארגון. ניהול סיכונים מספק את המבנה הבסיסי לגילוי, הערכה ובסיום את הבקרה המתמשכת של הסיכון תוך שיפור הביצועים ומיקסוס היכולות.

לתהליך ניהול הסיכונים שישה שלבים המתוארים באופן סכמטי בתרשים זה:



א. זיהוי המפגעים

שלב זיהוי המפגעים הוא השלב הראשון בתהליך ניהול הסיכונים ומהווה את הבסיס להמשך התהליך. ניתן להגדיר מפגע: "כל מצב ממשי או פוטנציאלי, העלול לגרום לפגיעה באנשים, בפעילות או במשאבי הארגון". מידע נצבר, ניסיון, היגיון ואינטואיציה בשילוב שימוש בתהליך ניהול הסיכונים מסייעים לזהות מפגעים ממשיים או פוטנציאליים.

ב. הערכת הסיכונים

סיכון הינו ההסתברות והחומרה לאובדן כתוצאה מחשיפה למפגעים. שלב הערכת הסיכון מהווה יישום של חישובים כמותיים או איכותיים לקביעת רמת הסיכון הקשורה במפגע מסוים. התהליך מגדיר את ההסתברות להתרחשות האירוע ואת חומרתו הפוטנציאלית, תוך התחשבות במידת החשיפה של המטופלים, הצוות הרפואי ומשאבי הארגון לאותו מפגע.

ג. ניתוח אמצעים לצמצום הסיכון

איתור גישות וכלים ספציפיים המקטינים, מחלישים או מבטלים את הסיכון. אמצעי בקרה יעילים מקטינים או מבטלים את כל אחד משלשת מרכיבי הסיכון: החשיפה, ההסתברות והחומרה.

ד. קבלת החלטות (החלטה על אמצעי הבקרה)

מקבל החלטות בוחר את אמצעי הבקרה או שילוב של אמצעי הבקרה המיטביים בהתבסס על ניתוח המשמעויות.

ה. יישום ההחלטה (יישום אמצעי הבקרה על הסיכון)

לאחר בחירת אמצעי הבקרה, יש לפתח אסטרטגיית יישום, הנדרשת להפעלה על ידי גופי הביצוע. יישום אמצעי בקרה דורש הקצאת זמן ומשאבים.

ו. פיקוח ותחקור

ניהול סיכונים הינו תהליך המתמשך לאורך מחזור חיי הארגון (LCC), המשימה או הפעילות. מנהלים חייבים לוודא שאמצעי הבקרה ימומשו לאורך זמן. החל מהשלב בו אמצעי הבקרה הופעלו, יש לנהל תחקיר תקופתי של הפעילות כדי לוודא את יעילות אמצעי הבקרה.