

مدیرکل آزمایشگاه مرجع سلامت وزارت بهداشت در گفتگو با ماهنامه:

هزینه های آزمایشگاه های پزشکی مدیریت می شوند

• لطفاً در رابطه با مدعین انتخابی

برای این جلسه توضیح دهید.

اهمیت موضوع موجب شد تا از هر دانشگاهی بخواهیم علاوه بر حضور مدیر اداره امور آزمایشگاه، به عنوان مسئول این بخش از برنامه عملیاتی، یک نفر همکار آسیب شناس علاقه مند به موضوع برای پذیرش نقش فوکل پوینت فنی و علمی برنامه هم معرفی شود.

ما در واقع در مورد طیف وسیعی از موضوعات آزمایشگاهی با این همکاران به طور مستمر بحث و مشورت می کنیم و در فاز اول که متمرکز روی مدیریت بهره برداری در بیمارستان ها هستیم، از تجربیات آنان در ارتباط با خدمات مورد نیاز بیماران بستری استفاده می کنیم.

• عمده ترین موضوعاتی که در

رابطه با بهبود مدیریت بهره برداری از طرف مدیران اداره امور آزمایشگاهها بیان شد، توضیح دهید.

موضوع مورد بحث ما، در نظام آزمایشگاهی ایران بسیار جدید است و ذینفعان متعددی دارد مثل پزشکان، بیماران، بیمه ها و خود ما به عنوان نهادهای نظارتی و همچنین ارائه دهندگان خدمت و این بر اهمیت موضوع می افزاید. بحث مدیریت بهره برداری از

خدماتش اختصاص پیدا کرده است.

دکتر سمیعی در ادامه افزود: مدیریت بهره برداری آزمایشگاهی به این معناست که ما می خواهیم از ظرفیت های آزمایشگاهی برای مدیریت بهتر آزمایشگاه ها و تجویز منطقی خدمات آزمایشگاهی استفاده کنیم و آنچه در این جلسه اتفاق می افتد تعیین راهکار و ارائه پیشنهاد در این حوزه است. مدیریت بهره برداری جز برنامه های جدی و پیگیر وزارت بهداشت و معاونت درمان است که در این جلسه ما تلاش می کنیم از همکاری مدیران و مسئولان ادارات امور آزمایشگاه ها و مسئولین فنی آزمایشگاه های بیمارستانی به ویژه همکاران آسیب شناس استفاده کنیم و این شیوه در دنیا معمولاً بیشترین اثر و نتیجه را داشته است.

لیست اقدامات پیشنهادی و راهبردهای اجرای مدیریت بهره برداری آزمایشگاه مرجع سلامت شامل دو دسته است:

✓ فهرست اقداماتی که تقریباً قابلیت اجرا شدن در تمامی بیمارستان های دانشگاهی را دارد.

✓ فهرست اقداماتی که دانشگاهها می توانند از بین آنها بر حسب امکانات و ظرفیت های خود انتخاب کنند.

سالن اجلاس وزارت بهداشت میزبان بزرگی از روسای اداره های امور آزمایشگاه دانشگاه های علوم پزشکی کشور و نمایندگان دیگر از جمله همکاران آسیب شناس در خصوص گردهمایی ارتقای مدیریت بهره برداری از خدمات آزمایشگاه پزشکی با حضور مسئولان و کارشناسان آزمایشگاه مرجع سلامت در روزهای ۱۰ و ۱۱ آبان ماه بود. به این بهانه گفتگویی را با دکتر سیامک سمیعی (دکترای علوم آزمایشگاهی و PHD بیوتکنولوژی پزشکی)، مدیرکل آزمایشگاه مرجع سلامت ترتیب دادیم.

در ادامه، صحبت های مدیر کل آزمایشگاه مرجع سلامت با خبرنگار ماهنامه تشخیص آزمایشگاهی در خصوص این جلسه و اهداف آن را می خوانیم:

امسال با تغییر کوچکی در نحوه برگزاری گردهمایی مدیران ادارات امور آزمایشگاهها در دو روز متوالی میزبان این عزیزان و فوکل پوینت های برنامه بهبود مدیریت بهره برداری بودیم تا در رابطه با اقدامات پیشنهادی آزمایشگاه مرجع سلامت به بحث و تبادل اطلاعات بپردازیم. این کارگاه در حقیقت به موضوع مشخص و مهم نقش آزمایشگاه پزشکی در ارتقای مدیریت بهره برداری از

خدمات آزمایشگاهی پزشکی حول دو رکن اساسی جریان داشت: الف) اقتصاد سلامت، ب) رفتار و انتظارات گیرندگان خدمت یعنی پزشکان و بیماران.

مدیرکل آزمایشگاه مرجع سلامت در ادامه افزود: درخصوص رکن اقتصادی باید در رابطه با هزینه‌ها و امور مالی به ویژه در مناطق کمتر برخوردار مراقبت کنیم که از منابع، به صورت بهینه استفاده شود و مراکزی که خدمات آزمایشگاهی اضافی و بیش از نیاز ارائه می‌دهند و یا مراکزی که خدمات با کیفیت ارائه نمی‌شود، بیشتر دقت و نظارت کنیم. البته ما بحث‌های مهم‌تری هم در رابطه با چالش‌های اقتصادی داریم و برای مدیریت آن، آزمایشگاه‌ها اعم از دولتی و خصوصی را تشویق به تجمیع منابع و ایجاد شبکه‌های آزمایشگاهی می‌کنیم که اگر این‌گونه شود، از نیاز تجهیزاتی آزمایشگاه کاسته شده و با صرف منابع کمتری، خدمات با کیفیت و بهنگام در دسترس مردم قرار می‌گیرد. بنابراین انتظار داریم با مدیریت بهره‌برداري بهتر، ضمن پیشگیری از استفاده نابجا یا غلط و یا تقاضای القایی، منابعی که در نتیجه صرفه جویی حاصل می‌شود به سمت ارتقای کیفیت و ارائه خدماتی هدایت شود که بیشتر مورد نیازند.

وی با تأکید بر وجود رکن‌هایی که نظارت و کنترل بر آنها بسیار دشوار است تصریح کرد: تجویز خدمات آزمایشگاهی در سیستم ما مثل همه جای دنیا عمدتاً توسط پزشک صورت می‌گیرد. بسیاری از پزشکان که ممکن است بیش از اندازه از خدمات



به هیچ وجه مایل نیستیم این احساس به وجود آید که از طریق ارتقای مدیریت بهره‌برداري، فقط قصد کاهش هزینه یا کاهش درآمد آزمایشگاه‌ها را داریم چرا که اگر هدف از مدیریت بهره‌برداري فقط صرفه جویی باشد، هرگز به اهداف مهم ترمان برای ارتقای کمی و کیفی نظام آزمایشگاهی و خدمات آن نخواهیم رسید

آزمایشگاهی استفاده کنند، چون بازخوردی از آن نمی‌گیرند چه بسا خود متوجه نمی‌شوند که چه هزینه‌ای را به آزمایشگاه و یا به نظام سلامت و بیمار تحمیل می‌کنند. از یک طرف هم مشاهده می‌شود که گاهی اوقات، بیمارانی، آزمایش غیرضروری را به پزشک خود تحمیل می‌کنند. یکی از مهم‌ترین راهبردهای مدیریت بهره‌برداري اتکا به دانش و مهارت بالینی پزشکان است که می‌تواند در بسیاری موارد بار هزینه خدمات آزمایشگاهی را کاهش دهد.

سمیعی در ادامه گفت: در این کارگاه برای حل این مشکلات، ما پیشنهادهایی را عنوان کرده و برای بحث به میان همکاران و دوستانمان بردیم از جمله:

تدوین و ابلاغ راهبردها و راهکارهای کلی تجویز منطقی خدمات

آزمایشگاهی و اطلاع‌رسانی آن
✓ آموزش و فرهنگ‌سازی
✓ پیروی از راهنمای بالینی و منطقی
کردن تجویز و مصرف آزمایش‌ها
✓ تدوین فرمولاری بیمارستانی
برای خدمات آزمایشگاهی هر بیمارستان
متناسب با نیازهای آن

✓ ساخت و ارتقای نرم‌افزارهای مدیریت داده‌ها و اطلاعات
آزمایشگاهی که توانایی برآورد، بروز رسانی و گزارش‌گیری از اطلاعات مربوط به تجویز خدمات آزمایشگاهی را دارا باشد.

✓ جلب همکاری پزشکان متخصص بهبود رویه‌ی تجویز خدمات آزمایشگاهی

مدیرکل آزمایشگاه مرجع سلامت در مورد روند اجرای این راهکارها و آینده آن به خبرنگار ماهنامه گفت: البته انتظار نداریم که حتی از طریق این ابزارها به سرعت به نتیجه برسیم. اصولاً مدیریت بهره‌برداري بیشتر جنبه‌ی فرهنگ‌سازی دارد و برای ما خیلی اهمیت دارد که این موضوع در جامعه پزشکی، آرام و مدبرانه و بدون ایجاد واکنش‌های ناشی از ایجاد حس مداخله و مزاحمت در فرآیندهای تخصصی مطرح شود. علت انتخاب همکاران آسیب‌شناس به عنوان فوکل پوینت علمی برنامه هم همین است. واقعیت امر این است که تقریباً همه معتقدند، مقاومت برخی ذینفعان در برابر واقعی شدن تعرفه‌ها و ارزان بودن خدمات آزمایشگاهی، خود معضل بزرگی برای جامعه‌ی آزمایشگاهی شده است و تلاش می‌کنیم که تعادلی در این حیطه برقرار کنیم. به هیچ وجه مایل نیستیم این احساس به وجود آید که از طریق ارتقای

مدیریت بهره‌برداری، فقط قصد کاهش هزینه یا کاهش درآمد آزمایشگاه‌ها را داریم چرا که اگر هدف از مدیریت بهره‌برداری فقط صرفه‌جویی باشد؛ هرگز به اهداف مهم ترمان برای ارتقای کمی و کیفی نظام آزمایشگاهی و خدمات آن نخواهیم رسید.



کرد. در حال حاضر بسیاری از نرم افزارهای مدیریت داده‌ها و اطلاعات آزمایشگاهی کاربردی بیش از یک نرم افزار پذیرش و جوابدهی ندارند و به جرأت می‌توان گفت از آنها، در وضعیتی که هم اکنون دارند، یا نمی‌توان به عنوان ابزار مدیریتی برای مدیریت بهره‌برداری و حتی مدیریت آزمایشگاه استفاده کرد یا به زحمت می‌توان در این حوزه‌ها، از آنها انتظار عملکرد مطلوب داشت.

برای ارتقای عملکرد نرم افزارهای مدیریت داده‌ها و اطلاعات آزمایشگاهی اخیراً اقدامات مشترک بسیار خوبی همراه با دفتر آمار و فناوری اطلاعات وزارت بهداشت داشته‌ایم.

• آیا واردات این نوع دستگاه‌ها با فناوری بالا متناسب با بودجه بیمارستان‌ها است؟

ابعاد انتخاب فناوری و اظهارنظر درباره آن در سطح وزارت بهداشت و آزمایشگاه با یکدیگر متفاوت است. وقتی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی یک فناوری را به لحاظ کیفیت و عملکرد، ارزیابی و تایید می‌کند، این بدان معنی نیست که استفاده از آن به هر آزمایشگاهی توصیه می‌شود. مثلاً آزمایشگاه‌ها اگر نتوانند از عهده هزینه‌های مربوط به فناوری‌هایی که انتخاب می‌کنند برآیند، به‌مرور از الزامات به‌کارگیری درست و نگهداری آن فناوری هم فاصله می‌گیرند.

سمعی در استفاده از فناوری‌های خطرناک کرد: یک موقع بیمارستان یا مرکز درمانی بودجه‌ی لازم برای خرید دستگاه‌های گران‌قیمت را دارد، ولی به دلیل نداشتن دانش و مهارت کافی از آن به‌درستی استفاده نمی‌کند. یک زمان هم برعکس می‌بیند توانایی و مهارت استفاده از دستگاه وجود دارد اما چون هزینه به‌کارگیری و نگهداری آن بالاست،

وقتی از فناوری آزمایشگاهی صحبت می‌کنیم در واقع از یکی از مهم‌ترین ارکان کیفیت در آزمایشگاه می‌گوییم. آزمایشگاه‌ها جز بخش‌هایی از نظام سلامت‌اند که همیشه با انواع فناوری سروکار داشته و دارند

را ارزیابی کند. ما گاهی اوقات کیت یا دستگاه آزمایشگاهی بد و فاقد کیفیت را به یک بیماری واگیردار تشبیه می‌کنیم. نباید صدها یا هزاران نفر قربانی خطای آزمایشگاهی ناشی از انتخاب اشتباه این نوع فناوری‌ها شوند. ما روی این موضوع خیلی حساسیم و اعتقاد داریم که به دلیل نقش کلیدی فناوری آزمایشگاهی در کیفیت خدمات آزمایشگاهی، فقط نظام آزمایشگاهی کشور است که باید به شکل قاطعی روی این مسئله کنترل داشته باشد. چه بسا اگر مسیر غیر از این باشد به جامعه و سلامت آن آسیب برسد و ما هم خیلی دیر متوجه آسیب بشویم.

در ارتباط با فناوری مدیریت داده‌ها و اطلاعات آزمایشگاهی باید گفت که این سیستم‌ها، مهم‌ترین ابزار گزارش‌گیری و اندازه‌گیری بهره‌برداری از خدمات آزمایشگاهی هستند و بدون آنها نمی‌توان از وضعیت موجود و موفقیت و تاثیر اقدامات و مداخلات اطمینان کسب

• در جهت نیل به

اهداف مدیریت بهره‌برداری

از خدمات آزمایشگاهی، آیا استفاده از دستگاه‌های با فناوری بالا ضروری است؟ مدیریت بهره‌برداری به‌هیچ‌وجه منحصرراً تئوریک و نظری نیست بلکه یک سری اقدامات عملی را نیز شامل می‌شود. موضوع مدیریت بهره‌برداری شاید به‌طور مستقیم، فناوری آزمایشگاهی نباشد ولی فناوری آزمایشگاهی نقش بسیار مهمی در عملکرد کمی و کیفی آزمایشگاه دارد. وقتی از فناوری آزمایشگاهی صحبت می‌کنیم در واقع داریم از یکی از مهم‌ترین ارکان کیفیت در آزمایشگاه می‌گوییم. آزمایشگاه‌ها جز بخش‌هایی از نظام سلامت‌اند که همیشه با انواع فناوری سروکار داشته و دارند. حتی می‌توانیم بگوییم آزمایشگاهیان از پیشگامان جامعه پزشکی‌اند که سراغ کامپیوتر و نرم‌افزار و تجهیزات دستگاهی پیشرفته رفتند تا کارشان را از طریق فناوری به‌خوبی مدیریت کنند و حتی فناوری‌های انجام آزمایش‌ها را درست انتخاب کنند.

وی در ادامه گفت: هر فناوری جدیدی، ضرورتاً بهترین فناوری نیست و آزمایشگاه را به بهترین نتایج نمی‌رساند. ادعای هر کس یا هر کارخانه‌ای مبنی بر اینکه که کیت یا دستگاه جدیدی با فناوری بالا عرضه می‌کند، می‌تواند ادعای کاملاً دقیق و درستی نباشد. به‌خاطر همین، نظام سلامت در همه‌ی کشورها باید تلاش کند که سیستمی داشته باشد تا این ادعا

وی در پایان ضمن ابراز خوشحالی از انتصاب دکتر مسائلی به عنوان مدیرکل اداره‌ی نظارت و ارزیابی تجهیزات پزشکی سازمان غذا و دارو، از انتظارات خود نسبت به مسئولان نیز گفت: یک بحث خیلی مهم در واقع این است که سازمان غذا و دارو به عنوان جزئی از نظام سلامت و وزارت بهداشت، باید سیاست‌های خودش را در قبال کیت و تجهیزات آزمایشگاهی بازنگری و اصلاح کند.

بر اساس اعلام مسئولان این سازمان، سیاست سازمان غذا و دارو در مورد کیت و تجهیزات آزمایشگاهی، تابع عرضه و تقاضا و متغیرهای بازار تجارت است، در حالی که وقتی تعرفه‌ی خدمات آزمایشگاهی به مدت حداقل یکسال از تاریخ تصویب و ابلاغ، ثابت بوده و رشد آن هم سالانه کنترل می‌شود و در صورت تخطی، تخلف آزمایشگاه تعزیراتی و قرارداد بیمه معلق یا لغو می‌شود، چرا نباید قیمت کیت و تجهیزات آزمایشگاهی و خدمات پشتیبانی و مهندسی آنها، به عنوان مهم ترین اجزای فنی ارزش نسبی خدمات آزمایشگاهی تحت کنترل قرار گیرد؟ مسئله‌ی مهم دیگر این است که اگر قرار است کیفیت خدمات آزمایشگاهی وابسته به یک رکن اصلی مثل تجهیزات آزمایشگاهی باشد و مسئولان و مدیران آزمایشگاهی مسئول کیفیت خدمات خود باشند، چرا برخلاف انتظار تصمیم‌گیری‌های کلیدی در مورد مسائل مهم فناوری آزمایشگاهی، خارج از نظام آزمایشگاهی کشور انجام می‌شود. آیا چنین وضعیتی در حوزه دارو و غذا هم حاکم است؟

نشان دادن استقرار نظام مدیریت کیفیت در آزمایشگاه پزشکی باید ارکان مهمی از جمله سازماندهی، نیروی انسانی، مستندات و سوابق و مدارک، امنیت و ایمنی زیستی، موارد عدم انطباق، خرید و انبارش، تجهیزات و بهبود مستمر، رضایت گیرندگان خدمت، ... باید مدیریت و کنترل شوند. با آزمایشگاه‌های پزشکی کشور در ۱۱ سال گذشته در رعایت این موارد نسبتاً خوب پیش رفته ایم و امیدواریم که به زودی با ویرایش جدید استاندارد کشور به استاندارد بین‌المللی نزدیک شویم.

• آیا شما در این خصوص جلسه توجیهی با انجمن‌ها یا تولیدکنندگان تجهیزات آزمایشگاهی داشتید؟

من شخصاً فکر می‌کنم راهبردهای پیشنهادی آزمایشگاه مرجع سلامت به خصوص در اجرای طرح تحول نظام سلامت، قابل اجرا و در چهارچوب اختیارات و وظایف اش است. بله، این راهبردها را ما در کنار سایر پیشنهادها به انجمن‌های آزمایشگاهی به عنوان نمایندگان ارائه دهندگان خدمت پیشنهاد داده ایم و ضمن تشریح آنها در جلسه‌ای حضوری آنها را رسماً برای نظرخواهی تقدیم کردیم. این پیشنهاد شامل طیف نسبتاً وسیعی از راهبردها و مداخلات است که در بعضی از آنها ما و انجمن‌ها خیلی خوب می‌توانیم باهم در جهت منافع آزمایشگاه‌ها، مردم و نظام سلامت پیش برویم. انتظار ما از انجمن‌های علمی و صنفی آزمایشگاهی این است که روی مسائل کلیدی و حیاتی جامعه‌ی آزمایشگاهی کشور متمرکز باشند و اجازه ندهند مسائل حاشیه‌ای فرصت مشارکت و تاثیرگذاری را از بین ببرد.

بیمارستان از هزینه‌های مربوط به نگهداری و کنترل کیفی دستگاه صرف‌نظر می‌کند و این موجب به حاشیه رانده شدن کیفیت و بروز مشکلات عدیده می‌شود. البته ما بسیار مشتاق به بکارگیری تجهیزات خوب و با کیفیت در آزمایشگاه هستیم اما واقعیت امر این است که برای جلوگیری از به بار آمدن هزینه‌های ناخواسته، باید همانطور که بهترین تجهیزات دنیا را به آزمایشگاه‌هایمان راه می‌دهیم، شیوه‌های مدیریتی‌مان را هم به سبک مدیریت کشورهای پیشرفته نزدیک کنیم، در غیر این صورت ممکن است نه تنها نفعی عاید نظام سلامت نشود بلکه موجبات ضرر و زیان آزمایشگاه‌ها هم فراهم شود.

• پس با این توضیحات، آزمایشگاه‌ها چگونه تضمین می‌کند و یا بیمار چگونه اطمینان کند که جواب آزمایشش درست بوده است؟

من برای این سؤال چند راهکار که بیشتر آزمایشگاه‌های پزشکی کشور از آنها استفاده می‌کنند نام می‌برم:

- ✓ آزمایشگاه‌ها باید اقدامات پیشگیرانه داشته باشند. روح رعایت استانداردها همین است. اصولاً قبل از اینکه یک خطا، اتفاق بیفتد باید شرایط را طوری مدیریت کنند که احتمال وقوع خطا کم شود.

- ✓ توانایی، دانش و مهارت نیروی انسانی مسئله مهمی است و باید احراز شده و بطور مستمر پایش شود.

- ✓ تامین فناوری‌های مناسب با بهترین کیفیت و حداقل خطا و نگهداری آن

- ✓ انجام کنترل کیفی داخلی و کسب اطمینان از اعتبار نتایج آزمایشگاهی

- ✓ شرکت مستمر در برنامه‌های مهارت آزمایی مورد تایید آزمایشگاه مرجع سلامت

مدیرکل آزمایشگاه مرجع سلامت در ادامه به اقدامات مهم دیگری در قالب رعایت استانداردهای مربوط به آزمایشگاه‌های تشخیص پزشکی اشاره کرد و گفت: برای