

	Јавна здравствена установа Болница „Свети Врачеви“ Бијељина Српске војске 53			ПР-10-044
<i>Анализа утицаја ванредних ситуација на пословање и планирање реаговања на њих</i>				
Страна 1 од 10	Издање:	Важи од:	Одобрио	Копија број
	2	2022-08-29	Проф. др Златко Максимовић	Е

1. ПРЕДМЕТ И ПОДРУЧЈЕ ПРИМЈЕНЕ

1.1 Предмет процедуре

Овом процедуром дефинише се поступак спровођења анализе утицаја ванредних ситуација на пословање ЈЗУ Болница „Свети Врачеви“ Бијељина (у даљем тексту: Болница) и планирања реаговања, у оквиру општих мјера управљања ризиком.

1.2 Подручје примјене

Процедура се примјењује у свим организационим јединицама и процесима у Болници.

1.3 Надлежности за примјену

За доследну примјену процедуре одговоран је директор Болнице. Сви радници Болнице, који учествују у спровођењу анализе утицаја на пословање и планирању реаговања, обавезни су да примјењују ову процедуру.

1.4 Искључења

- Нема.

2. ВЕЗА С ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

2.1 Референтни документи

- Стандарди за сертификацију и акредитацију болница;
- Стандард ISO 22301 – Друштвена сигурност — Системи управљања континуитетом пословања – Захтјеви;
- Стандард ISO 22317 – Друштвена сигурност — Системи управљања континуитетом пословања – Анализа утицаја на пословање;
- Закон о заштити и спасавању у ванредним ситуацијама;
- Оквирни закон о заштити и спасавању људи и материјалних добара од природних или других несрећа у Босни и Херцеговини.

2.2 Остали документи

- Политика управљања континуитетом пословања;
- ПР-10-021: Управљање ризиком;
- ПР-10-005: Поступак планирања;
- УП-10-005: Рад тимова за унапређење квалитета.

3. ТЕРМИНИ И СКРАЋЕНИЦЕ

3.1 Термини

- **Ванредна ситуација:** Ситуација у којој су ризици и пријетње или посљедице катастрофа, ванредних догађаја и других опасности за становништво, животну средину и материјална добра таквог обима и интензитета да њихов настанак или посљедице није могуће спријечити или отклонити редовним дјеловањем надлежних органа и служби, због чега је за њихово ублажавање и отклањање неопходно

Болница Бијељина	Страна 2 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

употријебити посебне мјере, снаге и средства уз појачан режим активности.

- **Ванредни догађај:** Инцидент, било да је очекиван или не, који проузрокује непланирано, негативно одступање од нормалног рада Болнице и наруши њену способност да изврши своју мисију.
- **Инцидент:** Догађај који може да буде поремећај, губитак, ванредна ситуација или криза, или може да доведе до тога.
- **Техничко - технолошка несрећа** (у даљем тексту: удес): Догађај који је измакао контроли код обављања дјелатности или управљању средствима за рад и рад са опасним материјама, нафтом и њеним дериватима и енергетским гасовима приликом њихове производње, прераде, употребе, складиштења, претовара, превоза или уклањања чија је последица угрожавање људи и материјалних добара, односно инцидент, настао у производном окружењу, мјесту складиштења или транспорта опасних или запаљивих материја, чији се последице осјећају далеко изван граница мјеста настанка. Примјери су експлозија у производном погону Union Carbide, у Бопалу (Индија), изливање нафте из бушотина British Petroleum у Карипском мору, или испуштање диоксида у атмосферу из фабрике Hoffmann - La Roche (Севезо, Италија).

3.2 Скраћенице

- Нема.

4. ОПИС ПОСТУПКА

4.1 Опште

Различити унутрашњи и спољни утицаји могу довести до тога да Болница не функционише у складу с плановима, да организациони циљеви не буду постигнути и / или да корисници не добију услугу коју очекују. Изразито негативан утицај имају околности, које могу да доведу до привременог или трајног прекида рада Болнице (у цјелини, или појединих њених процеса), или до смањења капацитета за пружање медицинске помоћи становништву испод минимално прихватљивог нивоа. Имајући у виду мисију Болнице, последице таквих околности могу бити изузетно озбиљне.

Ради минимизирања потенцијалне или стварне штете, лица одговорна за поједине аспекте рада Болнице (директор, помоћници директора и руководиоци организационих јединица) морају бити спремна да реагују у нестандартним ситуацијама или хитним случајевима и да задрже контролу над ситуацијом. Ово подразумијева планирање мјера и обезбјеђење ресурса за спречавање губитка контроле над ситуацијом и за наставак рада после принудних застоја.

4.2 Структура за управљање континуитетом пословања

Улоге и задаци лица, одговорних за обезбјеђење континуитета пословања укључују:

Директор Болнице:

- Додјела одговорности за осигурање континуитета пословања.
- Именовање једне или више особа с овлашћењима и компетенцијама за успостављање, примјену, одржавање и унапређење система обезбјеђења континуитета пословања.
- Одобравање политике континуитета пословања и осигурање да циљеви програма буду усклађени са стратешком оријентацијом Болнице.

Болница Бијељина	Страна 3 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

- Учешће у информисању особља о важности обезбјеђења континуитета пословања и потреби усклађивања са захтјевима система управљања континуитетом пословања.
- Координација развоја и надзор над примјеном система обезбјеђења континуитета пословања, у циљу постизања предвиђених резултата.
- Осигурање доступности потребних ресурса и буџета.
- Учешће у вјежбама у вези с континуитетом пословања и промовисање континуираног побољшања.
- Спровођење периодичних анализа учинка програма континуитета пословања.

Менаџер за континуитет пословања:

- Успостављање система који испуњава захтјеве стандарда ИСО 22301.
- Разрада политика и циљева континуитета пословања који су компатибилни са стратешком оријентацијом Болнице.
- Развој процеса у вези с обезбјеђењем континуитета пословања и процедура потребних за функционисање тога система.
- Координација с државним органима и штабовима за кризне ситуације,
- Подршка и координација планирања између одјељења, укључујући:
 - организација обуке особља за примјену мјера у вези с обезбјеђењем континуитета пословања,
 - сарадња с релевантним особљем ради управљања ризицима,
 - подршка и савјети у вези с мјерама за обезбјеђење континуитета пословања,
 - усмјеравање процеса валидације планова обезбјеђења континуитета пословања,
 - праћење напретка у планирању континуитета пословања.
- Успостављање, одржавање и побољшавање планова обезбјеђења континуитета пословања и њихово пробно активирање једном у две године.
- Успостављање показатеља за праћење учинка и редовно информисање директора о перформансама система.
- Периодично извјештавање директора Болнице у вези с континуитетом пословања.

Служба за континуирано унапређење квалитета:

- Информисање особља о важности ефикасног управљања континуитетом пословања и усклађивања са захтјевима.
- Праћење учинка корективних мјера у свим областима одговорности.
- Промовисање сталних побољшања.

Начелници одјељења и руководиоци служби:

- Разумијевање главних ризика који могу пореметити приоритетне активности и давање смјерница код одређивања приоритета у вези с планирањем континуитета пословања.
- Осигурање доступности ресурса за потребе одјељења / служби и додјеливање одговорности за планирање континуитета пословања.
- Интеграција континуитета пословања у пословне процесе одјељења / службе.

Болница Бијељина	Страна 4 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

- Разрада и ажурирање анализе утицаја на пословање на нивоу одјељења / службе. Анализа треба да се преиспита једном у двије године и одмах након било каквих значајних промјена у одјељењу / служби.
- Реализација планова континуитета пословања у својој области одговорности.

Лице за континуитет пословања у одјељењу / служби (по потреби, у већим организационим јединицама):

- Идентификација и редовно преиспитивање ризика у вези с приоритетним активностима и успостављање управљачких механизма, неопходних да се ризик сведе у границе прихватљивости.
- Учешће у планирању мјера за осигурање континуитета пословања, које омогућују да се настави с обављањем приоритетних активности и након ванредног догађаја / инцидента.
- Пружање подршке мјерама за подизање свијести о континуитету пословања унутар одјељења.
- Пружање подршке реализацији мјера за одржавање континуитета пословања на нивоу одјељења.
- Учешће у валидацији плана континуитета пословања на основу тестова и вјежби према договореном распореду.

Све особље Болнице:

- Пријављивање инцидента у свом подручју одговорности.
- Разумијевање релевантних планова континуитета пословања и улога и одговорности које проистичу из тих планова.
- Извршавање свих додијелиених задатака и извјештавање о њима.

По потреби, могу се формирати структуре као што су тим за координацију мјера у вези с континуитетом пословања (кризни штаб), акциони тимови и слично.

4.3 Тим за спровођење анализе утицаја на пословање

Анализа утицаја на пословање спроводи се на два нивоа: ниво одјељења / службе / пословне функције и ниво цијеле Болнице.

На нивоу одјељења / службе анализу спроводи тим у чијем раду учествује особље, које добро познаје радне процесе и с њима повезане ризике. Рад тима координише начелник одјељења, односно руководилац службе.

На нивоу Болнице анализу спроводи тим, састављен од начелника одјељења и служби. Рад овога тима координише директор Болнице.

4.4 Алгоритам спровођења анализе утицаја на пословање

4.4.1 Опште

У циљу идентификације околности, које могу да доведу до прекида или озбиљног нарушавања рада Болнице, руководство Болнице анализира радне процесе и процјењује могуће последице ванредних догађаја. Таква анализа назива се „анализа утицаја на пословање“ и спроводи се према алгоритму, приказаном на слици 1.

Болница Бијељина	Страна 5 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	



Слика 1 - Алгоритам анализе утицаја на пословање

4.4.2 Одређивање контекста, улога и ресурса

Контекст се тиче општих услова у којима функционише Болница или одјељење / служба, а такође и услова у којима се Болница или одјељење / служба може наћи у случају наступања ванредне ситуације. Познавање контекста помаже код идентификовања фактора, који у датој ситуацији могу нарушити нормалан рад.

Контекст се прво одређује на нивоу Болнице, тек после тога могуће је одредити контекст на нивоу одјељења / службе.

Контекст се одређује примјеном метода као што су анализа заинтересованих страна, анализа поља сила, SWOT и DEPLESET анализа. На слици 2 приказан је примјер области од интереса за пословање Болнице, које треба узети у обзир приликом одређивања контекста. Тим који се бави одређивањем контекста мијења и допуњује дати примјер сагласно локалним условима.

За идентификацију података, потребних за одређивање контекста, користи се образац ОБ-10–309: Идентификација података и њихових извора.



Слика 2 - Одређивање контекста за ниво одјељења или организације

Болница Бијељина	Страна 6 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

4.4.3 Идентификација приоритетних услуга, производа, процеса и активности

Послије одређивања контекста тим за спровођење анализе утицаја на пословање идентификује кључне услуге, процесе, производе и активности. Идентификација се спроводи разврставањем у односу на сљедеће категорије:

Категорија 1: услуге, процеси и активности чији је прекид уопште није дозвољен, и производи без којих болница не смије никада да остане. **Примјери:** рад одјељења интензивне његе, физиолошки раствор;

Категорија 2: услуге, процеси и активности чији прекид није уопште дозвољен, али се може толерисати привремено смањење обима; производи без којих болница не смије да остане, али се може привремено смањити количина на складишту. **Примјери:** пријем пацијената само с акутним стањима; примјена препарата за контролу бола само код пацијената с нивоом бола већим од 4 (на скали од 1 до 10);

Категорија 3: услуге, процеси и активности код којих се може дозволити прекид ограниченог трајања; производи, без којих болница може да остане у ограниченом периоду времена. **Примјери:** провођење планских хируршких интервенција; специфични антибиотици;

Категорија 4: услуге, процеси и активности који се могу потпуно зауставити; производи, без којих болница може неограничено да настави с нормалним радом. **Примјери:** систематски прегледи; папирни носиоци информације.

У даљем раду:

- за категорију 1 припремају се планови и обезбјеђују ресурси који омогућавају нормалан рад и у условима ванредних ситуација;
- за категорије 2 и 3 припремају се планови и обезбјеђују ресурси за максимално брз опоравак / повратак на ниво довољан за задовољавање најжитнијих потреба;
- за категорију 4 оцјењује се да ли је заиста оправдано да се ситуација врати на почетну (до настанка ванредног догађаја), када је већ јасно да се рад може одвијати и без тих услуга / производа/процеса.

На слици 3 приказан је примјер могућег алгорита за одређивање приоритетних категорија. Идентификовани приоритети евидентирају се у оквиру *Припреме елемената за израду плана осигурања континуитета пословања* за случај одређеног ванредног догађаја.



Слика 3 - Одређивање приоритета приликом анализе утицаја на пословање - примјер

Болница Бијељина	Страна 7 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

4.4.4 Идентификација приоритета у свјетлу сценарија могућих поремећаја пословања

Зависно од природе ванредног догађаја и типа поремећаја пословања приоритети, одређени у претходном кораку, могу се мијењати. Стога тимови за анализу утицаја на пословање треба да припреме више сценарија могућих ванредних догађаја.

Сценарији се припремају најмање за сљедеће ситуације:

- елементарне катастрофе,
- пандемије,
- техничко - технолошка несрећа,
- саобраћајне несреће већих размјера,
- сајбер - напади (неовлашћени и злонамјерни приступ информационом систему Болнице, извршен путем интернета, у циљу наношења штете организацији),
- комбинација реченог.

Сваки сценарио припрема се „за најгори случај“, на примјер:

- поплава, при чему је угрожена сама Болница и још се појављују нови пацијенти,
- техничко - технолошка несрећа или саобраћајни удес с великим бројем повријеђених, који се дешава у сезони годишњих одмора, када је доступног особља мање него обично,
- пандемија, с утицајем на особље Болнице и на грађане регије.

Категорије из претходне тачке и планови реаговања за случај наступања ванредног догађаја адаптирају се и разрађују за сваки сценарио.

4.4.5 Анализа ризика и одређивање критеријума за опоравак од ванредног догађаја

За сваки сценарио радни тим спроводи анализу ризика, по принципу описаном у процедури ПР-10-021: *Управљање ризиком*. При томе се оцјењује:

- вјероватноћа наступања догађаја, описаних у сценарију,
- тежина посљедица тих догађаја.

Ова оцјена користи се за одређивање приоритета код израде планова за спречавање нарушавања континуитета пословања.

За све услуге, процесе или активности код којих, по оцјени тима који спроводи анализу пословања, ванредни догађај може проузроковати застој или смањење обима извршења испод прихватљивог нивоа, као и за све производе гдје може доћи до нарушавања снабдијевања, тим одређује / процјењује шта је:

- максимално трајање застоја или прекида у снабдијевању,
- минимални обим извршења или минималне залихе, које дозвољавају наставак рада у смањеном обиму,
- минимално вријеме опоравка, неопходно за враћање ситуације од потпуног застоја до минималног обима извршења,
- максимално вријеме опоравка до нормалне ситуације (каква је била прије наступања ванредног догађаја).

Ова процјена користи се за планирање конкретних мјера санације за случај наступања прекида у континуитету пословања.

Приликом одређивања критеријума користи се оквир дат у *Прилогу 1: Процјена утицаја на пословање*.

Болница Бијељина	Страна 8 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

4.4.6 Процјена утицаја на пословање

Послије припреме свих описаних елемената, радни тим процјењује у којој мјери конкретни ванредни догађај утиче на пословање Болнице и у чему се тај утицај огледа. У Табели 1 приказани су могући утицаји које треба сагледати у односу на конкретну ванредну ситуацију.

Ванредни догађај	На шта утиче?	Како утиче?	Ниво утицаја
(описати ванредну ситуацију)	Репутација	Јавна брука Пад повјерења пацијената / грађана	
	Одговорност пред законом	Затворске казне Забрана обављања дјелатности	
	Пружање услуга (утицај на главни процес)	Демотивација особља Незадовољство пацијената Оштећење инфраструктуре	
	Финансије	Губици због новчаних казни, исплате компензација пацијентима, смањења броја пацијената, трошкова санације проблема	
	Уговорни односи	Смањење обима уговорених услуга Одбијање добављача да прихвате одложено плаћање.	
	Пословни циљеви	Немогућност достизања пословних циљева Успоравање развоја Пропуст да се искористе могућности	
	Клима у организацији	Повјерење особља у руководство Мотивација особља Одлазак кључних радника из Болнице	

Радни тим одређује које ће утицаје разматрати. Табела 1 попуњава се за сваки ванредни догађај и користи се код израде плана обезбјеђења континуитета пословања (на примјер, у случају поплаве која захвати објекте Болнице посљедице ће бити разне и многобројне, тј. штета неће бити само економска; план реаговања тада мора да узме у обзир и поступке комуникације, и смањење финансијске штете и измјене у радним процесима).

Сви утицаји разврставају се на три групе, аналогно рангирању ризика:

1. Велики утицај;
2. Средњи утицај;
3. Мањи утицај.

Ранг утицаја користи се приликом планирања мјера за спречавање прекида пословања и мјера за опоравак од тог прекида.

Примјер:

Опис ванредног догађаја: Појава пандемије утицаће на процес пружања услуга. Посјете пацијентима биће забрањене, пријем нових пацијената биће ограничен само на хитне случајеве, а болничка смртност ће знатно порасти. Општи ниво утицаја тог ванредног догађаја биће 1 (велики).

Утицаји:

Болница Бијељина	Страна 9 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

- Репутација (сумња у квалификације медицинског особља) – ниво утицаја 2,
- Финансије (пад дохотка због мањег броја лијечених пацијената и раста трошкова због противеписидемијских мјера) – ниво утицаја 1,
- Клима у организацији (сагорјевање на послу, погоршање међуљудских односа због неравномјерне исплате накнада за рад у „црвеној“ зони) – ниво утицаја 2.

За оцјену степена утицаја на пословање може се користити помоћни образац дат у *Прилогу 3*.

Стратегија којом се дефинише прилаз обезбјеђењу континуитета пословања за случај сваког појединачног ванредног догађаја израђује се уз помоћ оквира датог у *Прилогу 2: Оквир за израду стратегије континуитета пословања*.

4.5 Планови за обезбјеђење континуитета пословања

На основу спроведене анализе утицаја на пословање и прихваћене стратегије одговора на ванредни догађај, радни тимови разрађују планове обезбјеђења континуитета пословања (за сваки ванредни догађај засебно).

За израду плана користи се шаблон *План континуитета пословања*.

Планови се усклађују с плановима других организација на територији Града Бијељина, а такође и с плановима републичких и државних органа и служби специјалне намјене.

5. ПРИЛОЗИ И ОБРАСЦИ

5.1 Прилози

Прилог 1: Процјена утицаја на пословање;

Прилог 2: Оквир за израду стратегије континуитета пословања;

Прилог 3: Помоћни образац за процјену утицаја на пословање.

5.2 Обрасци

– ОБ-10–309: Идентификација података и њихових извора.

6. ЗАПИСИ

Табела 1:

Назив документа	Ознака обрасца	Документ формира	Број примјерака	Рок чувања	Мјесто чувања	Евидентирање
Идентификација података и њихових извора	ОБ-10-309	Тим за спровођење анализе утицаја на пословање	3	5 година	Тим за спровођење анализе утицаја на пословање; Менаџер за континуитет пословања; Служба за континуирано унапређење квалитета	-
Опис контекста за спровођење анализе утицаја на пословање и припрему планова обезбјеђења континуитета пословања	-	Тим за спровођење анализе утицаја на пословање	По један за сваку организацију у јединицу Болнице	5 година	Директор Болнице; Начелници одјељења и руководиоци служби; Менаџер за континуитет пословања	Протокол
Припрема елемената за израду плана осигурања континуитета пословања	-	Менаџер за континуитет пословања	2	5 година	Менаџер за континуитет пословања; Служба за континуирано унапређење квалитета	Протокол

Болница Бијељина	Страна 10 од 10	Издање:	Важи од:	ПР-10-044
		2	2022-08-29	

Назив документа	Ознака обрасца	Документ формира	Број примјерака	Рок чувања	Мјесто чувања	Евидентирање
План обезбјеђења континуитета пословања	-	Менаџер за континуитет пословања	По један за сваку организацион у јединицу Болнице	До доношења наредне верзије документа	Директор Болнице; Начелници одјељења и руководиоци служби; Менаџер за континуитет пословања	Протокол

