

# 14<sup>th</sup> HA National Forum Proceedings

## A3-203

Business Continuity Management

13 มีนาคม 2556 เวลา 13.00-14.30 น.

ห้อง Sapphire 203

ผศ. นพ. วีระ กลลดาเรืองไกร คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล





คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) โครงการนำร่องการจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กับ มูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2554 ระยะเวลาดำเนินการ : 14 เดือน (ก.ย. 54- ต.ค. 55) วัตถุประสงค์ : สามารถสร้างและดำเนินระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามมาตรฐานสากล และได้รับการรับรองมาตรฐาน BS 25999 จาก UKAS (BSI)

BCM คือ กระบวนการบริหารจัดการโดยองค์กรรวม ที่ระบุนภัยคุกคามที่เป็นไปได้ สำหรับองค์กร และผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากภัยคุกคามเหล่านี้ โดยกำหนดกรอบการดำเนินงานในการสร้างภูมิคุ้มกันขององค์กร (Business Resilience) ซึ่งมีความสามารถในการโต้ตอบอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียงขององค์กร

เครื่องหมายการค้า กิจกรรมในการสร้างมูลค่า

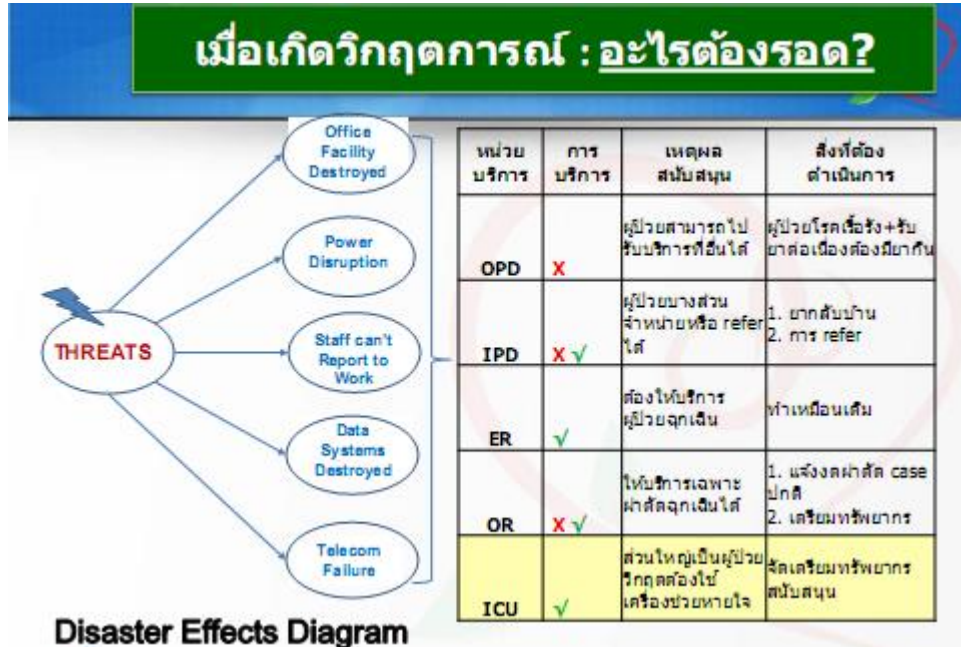
ทำไมต้อง BCM คำตอบคือ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพื่อลดผลกระทบทั้งด้านบริการ ชื่อเสียงและการเงิน เพื่อรับมือกับเหตุการณ์หายนะ/วิกฤตการณ์ โดยจะต้องทราบถึงลำดับความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญต่างๆ แหล่งที่ให้การสนับสนุน ซึ่งหากการสนับสนุนล่าช้าอาจทำให้องค์กรประสบความเสียหายได้ อะไรคือความเสี่ยงที่ยังอยู่ได้หรืออะไรคือความเสี่ยงที่จะต้องย้ายออก

ทำไมต้อง BCM เพื่อความอยู่รอดขององค์กร/ธุรกิจ ลดความสูญเสียและปัญหา  
ด้านบริการ กฎหมาย ชื่อเสียง การเงิน สามารถทำตามข้อตกลง/สัญญากับลูกค้า  
พนักงาน และผู้ถือหุ้นได้ สามารถรับมือกับภัยคุกคามและผลกระทบด้วยความเข้าใจว่า  
ลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องทำก่อนคืออะไร การสนับสนุนหรือกิจกรรมใดบ้าง  
หากไม่สามารถฟื้นคืนกลับมาในเวลาที่ต้องการจะทำให้องค์กร/ธุรกิจเสียหายได้

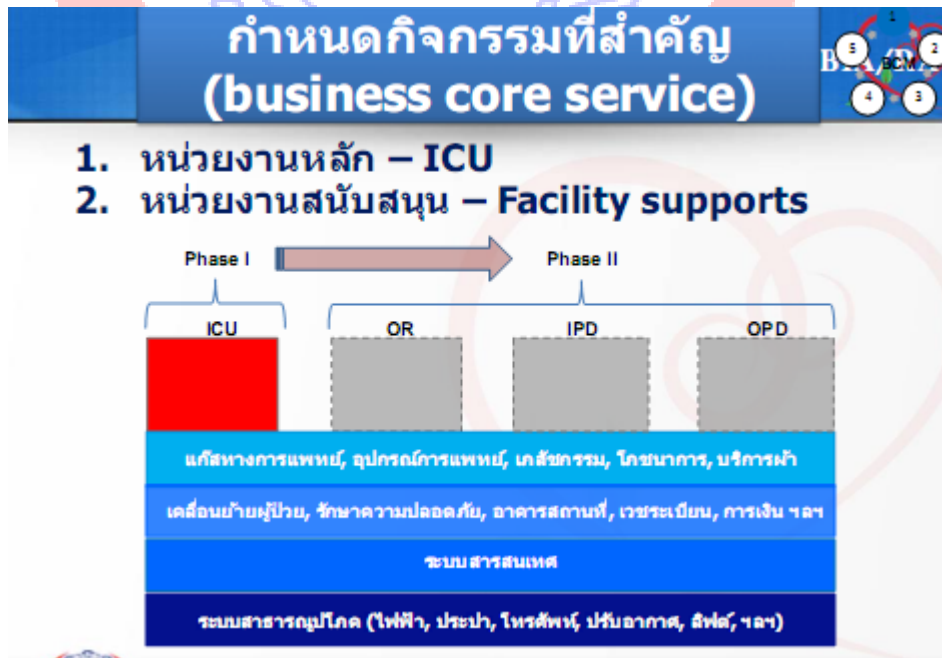
วัตถุประสงค์ของ BCM ชี้แจงกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่สำคัญ  
สอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนด ข้อตกลงกับลูกค้า ลดความเสียหายต่อสินทรัพย์  
และทรัพยากร สามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่ออุบัติการณ์ การประสานงาน การ  
ตอบสนองต่อสถานการณ์ ภัยคุกคาม สามารถฟื้นฟูหลังจากเกิดเหตุการณ์นั้นได้อย่างมี  
ประสิทธิผล และสามารถให้บริการหรือดำเนินกิจกรรมต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

สิ่งแรกที่เราควรมีคำตอบคือ ภาวะคุกคามของเราคืออะไร สำหรับโรงพยาบาลศิริ  
ราช ภาวะคุกคามมีหลายอย่าง hint คือ ท่านไม่สามารถทำให้ทุกสิ่งรอดอยู่รอดได้ 100%  
ในภาวะฉุกเฉิน “ถ้าไฟไหม้ท่านจะเลือกเอาอะไรไปบ้าง” ต้องเตรียมคิดไว้ล่วงหน้า (ตั้ง  
รูป) เราไม่สามารถเลือกทุกอย่างได้หมด





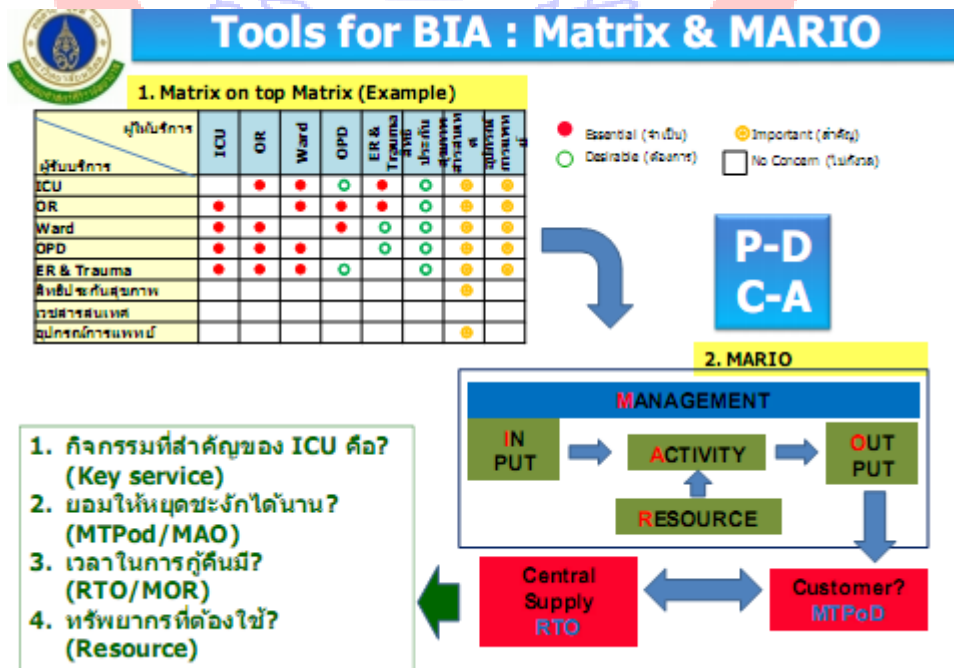
ต้องกำหนดกิจกรรมที่สำคัญ (business core service) เช่น icu และหน่วยงานสนับสนุน



BCM roadmap จะทำให้เราพร้อมต่อภาวะคุกคามและความเสี่ยง เริ่มจากเข้าใจตนเอง จัดทำกลยุทธ์และการจัดทำแผน (ตั้งรูป)



การเข้าใจตนเอง ด้วยการวิเคราะห์ผลกระทบต่อการให้บริการ (BIA) และการประเมินความเสี่ยง (RA)



BIA ต้องประเมินทรัพยากรที่จำเป็น 6 ด้าน (PPTISS) ได้แก่ People (มีคนที่ทำงานก็คนบ้านอยู่ที่ไหน

ที่คนพอทำงาน จะโทรตามอย่างไร) place (กระบวนการทำงานใช้สถานที่หรือไม่ Office or plant or ward or ICU ถ้าไม่มีสถานที่ที่จะทำงานได้ อุปกรณ์ติดตั้งสถานที่ อุปกรณ์เคลื่อนย้ายได้ กระบวนการทำงาน 1 ไป 2 ไป 3 หรือไม่) Technology (ใช้ไฟฟ้า ใช้น้ำ Hemodialysis ใช้ความเย็น store)

IT (มี UPS หรือไม่ Network failure ทำอย่างไร การตัดสินใจ Stand-alone Back up ทำอย่างไร) Non IT Information Supply (ใครเป็นผู้ส่งวัตถุดิบ ถ้าไม่มี.....คนอื่นคือใคร) Stake holder (ประชาสัมพันธ์ สื่อมวลชน ใครเป็นผู้ให้ข่าว ผู้รับบริการอื่นๆ ว่าโรงพยาบาลจะปิดกี่วัน การให้ข่าวญาติ) ประเมินงบประมาณที่ต้องสำรองไว้ใช้กรณีฉุกเฉิน (F)

ตัวอย่างไอซียู ปัญหาที่จะเกิดได้ เช่น คนขาดงานจากโรคระบาด สถานที่ถูกไฟไหม้ เสียหาย ไฟฟ้าดับ เครื่องช่วยหายใจไม่ทำงาน ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม ระบบแก๊สทางการแพทย์เสียหาย



สร้างความเชื่อมโยง คนขาดงานจากโรคระบาด **People** เท่าไรถึงจะพอ ใครจะมาช่วยทำแทน สถานที่ถูกไฟไหม้เสียหาย **Place** จะย้ายไปที่ไหนที่มีหัวจ่ายเหมือนกัน (fit)

ไฟฟ้าดับ **Technology** นานแค่ไหนที่ผู้ป่วยยังอยู่ได้ ใครเป็นคนดูแล เครื่องช่วยหายใจไม่ทำงาน ใครเป็นคนดูแล ระบบสำรองไฟมีหรือไม่ ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม IT โทรตามใคร stand alone ได้หรือไม่ ระบบแก๊สทางการแพทย์เสียหาย Supply โทรตามใคร ทนได้นานเท่าไร

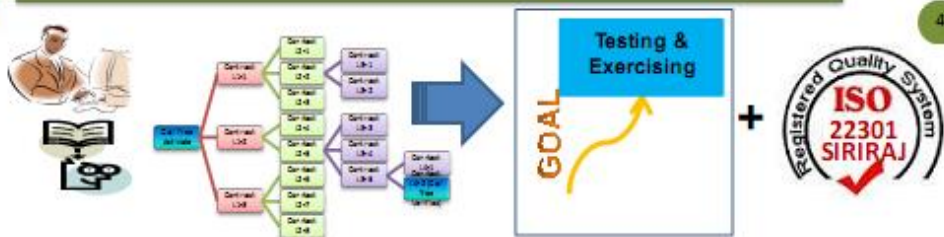
การจัดทำแผน ประกอบด้วย แผนตอบโต้ (Impact management) เช่น หนีไฟ ทั้งโรงพยาบาล มีผู้ก่อการร้ายบุกโรงพยาบาล แผนน้ำท่วม และแผนให้ธุรกิจดำเนินไปได้

(ย้ายรัง เรียกรคน เอาไม่อยู่ต้องมีการเตรียมการ) แผนี่ควรมี ได้แก่ แผนบุคลากรน้อยกว่าปกติ แผนย้ายสถานที่ทำงาน แผนไฟดับ แผนคอมพิวเตอร์ล่ม แผนขาดแคลนวัตถุดิบ แผนประชาสัมพันธ์ภายนอก แผนเตรียมเงินสำรองจ่าย

การพัฒนาแผน ประกอบด้วย แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) BCP กรณีระบบสาธารณูปโภคขัดข้อง BCP กรณีขาดแคลนบุคลากรหยุดงานหรือบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ต้องมีแผนลดงานให้พอดีกับคน BCP กรณีพื้นที่ปฏิบัติงานได้รับความเสียหาย BCP กรณีระบบแก๊สทางการแพทย์ขัดข้อง การสำรองแก๊ส ทำอย่างไร BCP กรณีอุปกรณ์ทางการแพทย์ขัดข้อง DRP กรณีระบบสารสนเทศขัดข้อง หลังจากนั้นต้องมีการทดสอบแผน ชักซ้อมความเข้าใจ (เช่น การตั้งสัญญาณ fire alarm การใช้ถังดับเพลิง การ save file ก่อนลุกจากที่นั่งเพื่อหนี การเคลื่อนย้ายของสำคัญ) และการจัดการโปรแกรม (ดังรูป)



## 4. Testing & Exercising

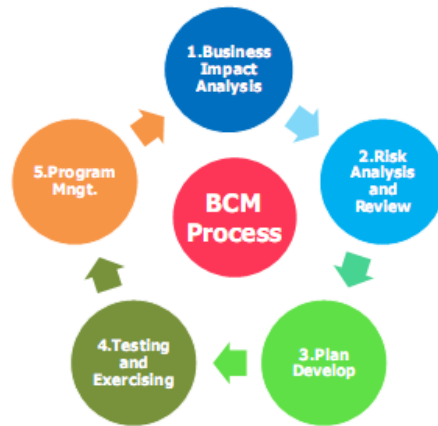


## 5. Program Management



หัวใจของ BCM คำถามที่ต้องตอบ ได้แก่ เมื่อเกิดวิกฤตอะไรต้องรอด? โดยทำ BIA ต้องใช้ทรัพยากรอะไร? โดยทำ continuity requirement analysis ต้องเตรียมการอย่างไร? โดยทำแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ BCP และ implement มันใจได้อย่างไรว่าจะรอด? โดยทำ BCM exercising

สรุป BCM process (ดังรูป)



บทบาทของผู้บริหารในการทำแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ (BCP) ผู้บริหารต้องสามารถตัดสินใจได้ด้วยข้อมูล เช่น ต้องใช้เวลานานเท่าไร? ต้องใช้เงินเท่าไร? สามารถทำได้หรือไม่? สู้อุตุนานแค่ไหน? ใครเป็นคนทำ? เป้าหมาย (Goal) มีแผนดำเนินงานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (IMP) และแผนกอบกู้ระบบสารสนเทศ (DRP) ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 22301:2012 จาก UKAS