

ה-BCM ככלי מרכזי בהערכות ארגונים להתמודדות עם תרחיש מגיפה

דודי דמבינסקי

מתודולוגיית ההערכות המשכיות עסקית בארגונים (BCM – Business Continuity Management) עוסקת בהערכות ארגונים להתמודדות עם תרחישי חירום לאומיים, דוגמת מלחמות, אירועי טרור, רעידות אדמה ועוד. תרחיש נוסף אליו נערכים ארגונים, ובו נתמקד במאמר זה, הינו תרחיש מגיפה. ההיסטוריה של מגיפות במאה העשרים מלמדת אותנו על פגיעה כלל עולמית, בעלת היקף השפעה משמעותי (מאות אלפי הרוגים ומיליוני נפגעים ברחבי העולם).

1918 – השפעת הספרדית גרמה לחצי מיליון מתים בארה"ב ו-40-20 מיליון מתים ברחבי העולם

1957 – השפעת האסייתית גרמה ל 1-2 מיליוני מתים ברחבי העולם

1968 – השפעת ההונג-קונגית גרמה לכ-700,000 מתים ברחבי העולם

הקדמה הרפואית מאפשרת כיום זיהוי מהיר יותר של מגיפות בעולם והתנעת פעילות למניעת הפצתן, למציאת תרופות ועוד, אך מצד שני, הגידול האדיר בניידות האוכלוסייה בעולם, גורם להפצת המגיפה ברחבי העולם באופן מהיר משמעותית מבעבר.

מאפריל 2009, המועד בו הסיכון של מגיפה כלל עולמית ("שפעת החזירים") הפך להיות איום ממשי אנו מזהים התארגנות קדחתנית של ארגונים, גופים ממשלתיים ואנשי מקצוע בתחום ה-BCM לנושא. מדוע ההתארגנות הזו מתבצעת דווקא בנושא של תרחיש יחוס מגיפה ולא מול תרחישי יחוס אחרים כגון מלחמה, רעידות אדמה ואיומים גלובליים אחרים שעבורם פיתחו אנשי מקצוע ה-BCM את מתודולוגיות ההתארגנות המשכיות עסקית?

הסיבה היא שהמאפיינים של מגיפה שונים משמעותית ממאפייני התרחישים האחרים.

ההערכות לרוב התרחישים מבוססת על 2 הנחות בסיסיות:

1. השפעת התרחיש על הארגון תמשך עד 30 יום.

2. מעבר לאתר חליפי והפעלת התהליכים הקריטיים משם היא תשובה המבצעית שנותנת מענה טוב לרוב התרחישים.

שתי הנחות היסוד הבסיסיות הללו אינן מתקיימות בתרחיש מגיפה.

לפי מומחי הבריאות במספר מדינות מתקדמות בעולם המגיפה יכולה להמשך עד 18 חודשים כאשר ההשפעה הקטלנית ביותר מתרחשת בשיא המגיפה, שיכול לארוך 3-4 חודשים ובו נפגעים רוב האנשים.

בזמן השיא, ההיעדרות של כ"א על פי התרחישים המקובלים כיום בעולם תהיה 60% - 40% מכח העבודה בארגון, והיא אינה מוגבלת לאזור מסוים, כבתרחישים אחרים (למשל – רעידת אדמה אזורית, מלחמה בצפון וכו'). לפיכך – השפעת המגיפה תהיה גם בארגון מבוזר, בכל הרמות.

המשמעות לכך היא שלא קיים מקום פסי בטוח (אתר חליפי למשל), ולפיכך יש להיערך לתרחיש מגיפה באופן

שונה מאשר לתרחישים אחרים.

המאפיינים שיש לקחת בחשבון בזמן מגיפה:

1. פאניקה, פחד וחוסר ודאות – משפיע על כל העובדים, הלקוחות, הספקים ובעלי העניין בחברה.
2. סגירת מקומות ציבוריים – דוגמת בתי ספר, משרדי ממשלה, סניפי בנק וכו'. לכך יש משמעות רבות;
 - א. צמצום מגע פיזי עם לקוחות והעלאת החשיבות של הערוצים הישירים (פעילות וירטואלית)
 - ב. קושי של עובדים להגיע למקומות העבודה (שמירה על ילדים, מחלה ועוד)
 - ג. קושי בקבלת שירות מספקים הסובלים ממחסור בכ"א (בעיקר ספקים קטנים וייחודיים)
 3. פגיעה בו זמנית בכל אתרי הארגון (בהיבטי חוסר יכולת תפקוד בשל מחסור בכ"א)
 4. מחסור בשירותים בסיסיים לאזרחי המדינה (בריאות כמובן, רווחה, הצלה, בטחון ועוד)
 5. התגובה הלאומית למגיפה תארך זמן רב עד למציאת הפתרון (עד 12 חודשים)

הערכות לתרחיש מגיפה צריכה להתבצע בעיקר בשלושה ערוצים:

1. הערכות בשגרה למצב מגיפה בהיבטי הגדרת מדיניות הארגון

- מדיניות הגעה לעבודה – במצב רגיל החברה מעודדת את אנשיה להגיע לעבודה גם אם אינם במיטבם מבחינה בריאותית. במקרה מגיפה יש לאסור על אנשים שיש חשש ולו הקל ביותר לבריאותם, להגיע למקום העבודה
- מדיניות חזרה לעבודה אחרי מחלה, כולל שיטות הבקרה והאישור לחזרת עובד שחלה למקום העבודה, בקרה על קבלת חיסונים על ידי העובדים וכו'.
- מדיניות פיצוי על היעדרות עובדים – למניעת תמריץ כלכלי של עובדים חולים להגיע לעבודה
- מדיניות ברורה ומעודדת לעבודה מהבית
- מדיניות עבודה במשמרות ("שעות גמישות") לצמצום מגע בין העובדים
- הגדרת מדיניות של עבודה מול לקוחות, ספקים ועמיתים בכותלי הארגון עצמו – כולל הגדרת פתרונות חלופיים, ייזום פניות ללקוחות מרכזיים לבדיקת בריאותם ולעידוד עבודה בערוצים ישירים ועוד.

2. הכנת נהלי עבודה בחירום הנדרשים למקרה מגיפה

- עידוד יזום (כולל פרסום אגרסיבי) של הלקוחות לשימוש בערוצים ישירים, כולל תגבור משמעותי של כ"א בערוצים הישירים, והכשרת כ"א מתאים לכך למקרה הצורך מתוך אנשי הארגון
- נהלי הדרכה והכשרה מואצים להגברת המודעות של העובדים, בעת תחילת התפתחות המגיפה (כולל התקשרויות מתאימות עם גופים מקצועיים רלבנטיים)
- נהלי גיוס והפעלת כוחות תמיכה נפשית ורווחה לעובדי הארגון (כולל התקשרויות מקדימות עם גופים

מקצועיים רלבנטיים)

- נהלי עבודה לפעילות מול משרד הבריאות וגופי בריאות נוספים לביצוע חיסונים וטיפול רפואי מתוך הארגון, לרכישה מרוכזת ומהירה של חיסונים ולרכישת ציוד עזר נדרש (מסכות, מסננים, חמרי חיטוי תרופות וכו')
- הגדרת דרכי מעקב אחר עובדים החולים במחלה וגיבוש מדיניות תמיכה וסיוע למשפחות עובדים בעת מגיפה.
- הכנת תגובות מוכנות מראש בהיבטי דוברות ויח"צ ולמול לקוחות ועמיתים מחו"ל

3. ביצוע הערכות להמשכיות עסקית בארגון, כולל

- הגדרה של רמת השירות שהארגון יספק במצב מגיפה.
 - הגדרת התהליכים הקריטיים לארגון והמועד בו נדרש להשיבם לפעילות בטרם ייגרמו לארגון נזקים משמעותיים.
 - הגדרת כוח האדם הנדרש לאישוש תהליכים קריטיים בכל יחידה ארגונית, על ציר הזמן, כולל התייחסות לצורך לפעול בשגרת חירום ממושכת תחת מחסור מתמשך של כ"א.
 - זיהוי כ"א ייעודי בארגון, שאין לו כיום תחליף בתהליכים קריטיים, והכשרת כוח אדם חליפי כדי למנוע תלות באדם בודד בתהליך קריטי.
 - הגדרת אופן הפעילות במצב כוננות, בו המגיפה עדיין אינה פוגעת ביכולת הארגון לתפקד ולתפעל את התהליכים הקריטיים. (מצב "צהוב")
 - הדרכות מודעות של כלל העובדים באשר לאופן ההתנהגות ברמה האישית, בעבודה ובבית, בעת התפתחות מגיפה
 - הדרכה והכשרה של עובדים שמתוכננים לעבור ולמלא תפקידים אחרים כגיבוי ליחידות קריטיות בעת חירום
 - מתן דגש לבניית פתרונות מוקדמים לעבודה מהבית ולתגבור הפעילות בערוצים הישירים
 - זיהוי בעלי תפקיד ויחידות המבצעים פעילויות דומות והגדרת מיקומים מרוחקים ביניהם, למניעת הידבקות ושימור יכולת לבצע את הפעילות הרלבנטית
- ארגון שביצע תהליך הערכות מלא להערכות לחירום יהיה מוכן בצורה טובה להתמודדות עם מגיפה, וזאת בהנחה שבמקביל לביצוע ההערכות בחן ועדכן את נהלי העבודה השונים בחירום, והגדיר מדיניות ברורה באשר לאופי ההתמודדות עם תרחיש המגיפה.
- הערכות מתאימה בשלושת ערוצים אילו, והטמעתם בקרב כלל המנהלים והעובדים בארגון יבטיחו התמודדות מיטבית של הארגון למקרה של התפרצות מגיפה.