

Bezpečná nemocnice 2019

Projekt

Zvýšení ochrany měkkých cílů Nemocnice Třebíč, příspěvkové organizace

Název, sídlo, adresa a kontaktní osoba předkladatele:

Nemocnice Třebíč, příspěvková organizace
Purkyňovo nám. 2
674 01 Třebíč

Ing. Eva Tomášová
Ředitel nemocnice
568809376, etomasova@nem-tr.cz

IČ: 00839396

Příjemce projektu:

Krajský úřad Kraje Vysočina
Žižkova 1882/57
587 33 Jihlava

Obsah:

1. Cíle a koordinace projektu
 - 1.1. Stručná charakteristika organizace
 - 1.2. Cíle projektu
 - 1.3. Realizace a koordinace projektu
2. Zpracování dílčích úkolů projektu zvýšení ochrany
 - 2.1. Vstupní proškolení vedoucích zaměstnanců nemocnice
 - 2.2. Podrobná analýza hrozeb a bezpečnostních rizik, včetně vyvození závěrů
 - 2.3. Tvorba bezpečnostní strategie
 - 2.4. Proškolení zaměstnanců jednotlivých útvarů
 - 2.5. Prověření nastaveného systému a formulace doporučení pro další vývoj
3. Udržitelnost a opakovatelnost projektu
4. Celkový přínos projektu

Termín: Projekt byl realizován v termínu: 1. 11. 2018 – 30. 9. 2019

Projekt vypracovali:

Ing. Miloš Drdla, Dr., MBA,
František Kalina, BA (Hons), MSc.

Projekt předkládá:

.....
Ing. Eva Tomášová
Ředitel nemocnice

V Třebíči, dne 25. 10. 2019

1. Cíle a koordinace

1.1. Stručná charakteristika organizace

Nemocnice Třebíč, příspěvková organizace, je poskytovatelem zdravotních služeb zajišťující péči pro spádovou oblast cca 120 tis. obyvatel okresu Třebíč. Zřizovatelem nemocnice je Kraj Vysočina.

Nemocnice sídlí v Třebíči v místní části Jejkov od svého založení v roce 1902. Nemocnice má jedno detašované pracoviště, oddělení dlouhodobě nemocných v Moravských Budějovicích.

Nemocnice Třebíč disponuje celkem 18 lůžkovými a 8 komplementárními odděleními. Nemocnice má nasmlouváno 536 lůžek. Pracuje zde 1040 zaměstnanců, z toho 176 lékařů, 477 zdravotních sester a porodních asistentek a 269 ostatních zdravotnických pracovníků.

Hlavní vizí Nemocnice Třebíč, příspěvkové organizace je „*Stabilní komplexní regionální centrum zdraví se zárukou odbornosti a efektivnosti a vnímáním potřeb člověka v každém věku*“.

1.2. Cíle projektu

Cílem tohoto projektu bylo zvýšení ochrany Nemocnice Třebíč, příspěvkové organizace, jako měkkého cíle.

Poznámka: Z pohledu metodiky MVČR se nejedná o běžnou kriminalitu, ale odolnost nemocnice vůči cíleným útokům na osoby, nebo skupiny osob, teroristickým útokům, nebo útokům s cílem omezit činnost, vyřadit nemocnici z provozu, nebo ji jinak symbolicky poškodit.

Realizace projektu se zaměřila na tři klíčové oblasti.

- 1) Oblast analytickou a metodickou.
- 2) Oblast rozvoje lidských zdrojů.
- 3) Formulaci interních normativů.

Prvým úkolem byla realizace analýzy současného stavu zabezpečení a odolnosti nemocnice jako měkkého cíle. V této souvislosti jsme postupovali od obecného ke konkrétnímu (audit právního prostředí, analýza interních normativů, analýza bezpečnostní situace v regionu, analýza připravenosti nemocnice jako celku, zpracování bezpečnostního pasportu nemocnice). Výstupem je několik dokumentů, z nichž nejdůležitějším je Analýza odolnosti měkkého cíle.

Druhým úkolem byla komplexní příprava zaměstnanců. Tento úkol sestával z několika dílčích kroků (příprava, zpracování školící dokumentace, realizace dvoustupňového školení, konzultace, zpětná vazba pro vedení nemocnice). Nejdůležitějším výstupem je proškolení většiny personálu nemocnice a její současná orientace v dané problematice.

Třetím úkolem bylo zpracování strategického dokumentu, který řeší průběžné zvyšování ochrany nemocnice ve třech oblastech (dislokace a vnitřní logistika

nemocnice, technologie a průběžné technické zajištění, dlouhodobá příprava lidských zdrojů a organizační opatření).

Konkrétním výstupem tohoto projektu je:

- 1) Detailní znalost současného stavu bezpečnosti nemocnice a její odolnosti vůči cíleným útokům postavená na konkrétních dokumentech, konkrétních šetřeních a faktech. Formulace závěrů v podobě konkrétních dokumentů (Analýza odolnosti měkkého cíle, Bezpečnostní pasport).
- 2) Seznámení naprosté většiny personálu s problematikou ochrany měkkých cílů a příprava na řešení krizových situací, vytvoření metodických dokumentů a získání zpětné vazby od zaměstnanců.
- 3) Vytvoření strategických a koncepčních dokumentů, nutných pro dlouhodobé udržitelné zvyšování ochrany nemocnice jako měkkého cíle.

1.3. Realizace a koordinace projektu

Realizaci projektu je možné rozdělit do tří etap:

- 1) Přípravná etapa (11/2018 – 3/2019)
- 2) Realizační etapa (4/2019 – 8/2019)
- 3) Trvalý rozvoj (9/2019 – doposud)

V rámci přípravné etapy došlo k projednání dané problematiky ve vedení nemocnice, formulaci celkových a dílčích cílů v oblasti bezpečnosti. Tento úkol byl řešen v rámci bezpečnostního týmu, což je pracovní skupina, účelově zřízená nemocnicí již dříve, výstupy projednány na poradě vedení nemocnice.

Realizační etapa představovala naplnění plánovaných činností (viz následující text).

Trvalý rozvoj představuje etapu tzv. dlouhodobé udržitelnosti. Navazuje na jednotlivé výstupy s cílem je udržet, nebo dále rozvinout. **Dlouhodobým cílem je efektivní a ekonomicky udržitelné zajištění bezpečnosti nemocnice – měkkého cíle.**

Projekt zaměřený na zvýšení ochrany měkkých cílů byl realizován částečně zaměstnanci nemocnice, částečně subdodávkou služeb. Koordinace a další rozvoj je plně pod kontrolou nemocnice.

Na zajištění dílčích částí projektu se podílela širší skupina zaměstnanců nemocnice, zejména pak náměstci ředitele, někteří vedoucí zaměstnanci medicínských oddělení nemocnice, techničtí a administrativní pracovníci. Projekt měl veškerou podporu ředitele nemocnice a technickou podporu sekretariátu ředitele.

Administrativa projektu byla realizována v podmínkách ředitelství nemocnice, dokumentace je archivována v kanceláři ředitele. Za celkovou administraci projektu byl zodpovědný administrátor projektu. Veškeré součásti projektu, které obsahují osobní údaje, jsou zpracovány v souladu s pravidly GDPR. Realizovaný výzkum a jeho součásti (kvalitativní výzkum a kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření) jsou anonymní.

2. Zpracování dílčích úkolů projektu zvýšení ochrany

2.1. Vstupní proškolení vedoucích zaměstnanců nemocnice

Výstupy:

Realizační etapa byla zahájena v průběhu měsíce dubna 2019. Aktivity a výstupy jsou následující.

- Výběr účastníků projektu proběhl po projednání s ředitelem nemocnice. Prvou skupinu představuje vedení nemocnice (náměstci ředitele), druhou skupinu představují vedoucí zaměstnanci zdravotnických útvarů (primáři oddělení, vrchní sestry oddělení).
- Vstupní pohovor s vybranými zaměstnanci proběhl v souladu se záměry vedení nemocnice v oblasti měkkých cílů. S vybranými zaměstnanci proběhlo osobní projednání obsahu projektu. Účastníci se aktivně zapojili do projektu, podíleli se na zpracování poskytování údajů pro kvalitativní výzkum a poskytování údajů pro dotazníkové šetření.
- V rámci výše uvedených porad proběhla prezentace problematiky ochrany měkkých cílů s ohledem na potřeby zdravotnictví / nemocnice kraje. Na základě závěrů diskuse a připomínek účastníků byl materiál dále dopracován pro potřeby zaměstnanců nemocnice.

Veškeré prezentace proběhly v prostorách zasedací místnosti ředitele, v prostorách jídelny nemocnice (budova K), případně v prostorách jednotlivých oddělení a útvarů.

*Poznámka: Prezentace pro vedení nemocnice.
 Prezentace pro primáře oddělení.
 Prezentace pro vrchní sestry oddělení.
 Modifikovaná prezentace pro zaměstnance.*

- Na základě poznatků z porad proběhla interní příprava školitelů, zejména pak výběr příkladů z nemocniční praxe a doporučení pro prostředí krajské nemocnice. Z důvodů sjednocení přístupu k problematice bezpečnosti měkkého cíle byl zpracován metodický dokument, který je k dispozici jak lektorům, tak (na vyžádání) všem zaměstnancům nemocnice. Tento materiál lze používat i jako doplněk k samostudiu dané problematiky. Materiál koresponduje s prezentacemi pro zaměstnance, jeho osnova představuje 2½ hodinovou přednášku, včetně námětů na samostudium.

Poznámka: Metodika zvyšování bezpečnosti měkkého cíle.

- Účastníkům školení byl vystaven certifikát o aktivní účasti a prověření získaných znalostí v průběhu přípravného školení.

Poznámka: Certifikáty účastníků

Zhodnocení:

Realizované aktivity proběhly bez zásadních nedostatků. Určitým problémem bylo prvotní nepochopení problematiky ze strany některých vedoucích zaměstnanců (primáři). Z tohoto důvodu proběhly dvě prezentace na poradách primářů a vrchních sester oddělení a osobní pohovory s vybranými vedoucími zaměstnanci.

Realizace projektu nastolila otázku bezpečnosti měkkého cíle v praxi. Management se seznámil s danou problematikou, zároveň byl informován o vnímání dané problematiky ze strany řadových zaměstnanců. Daný projekt jednoznačně představuje posun ve vnímání této problematiky.

2.2. Podrobná analýza hrozeb a bezpečnostních rizik, včetně vyvození kritických závěrů

Výstupy:

Analytická činnost navazovala na předchozí přípravnou část.

- Příprava podkladů, vyhodnocení existujících materiálů a souvisejících materiálů pro kvalitativní a kvantitativní výzkum, zpracování interního metodického pokynu sběru dat pro školitele (pověření sběrem dat).
- Důležitou součástí analytické části projektu je realizovaný výzkum. Vlastní analýza probíhala na čtyřech úrovních: stručná sumarizace a vyhodnocení již existujících normativů nemocnice a závazných předpisů, sběr dat kvantitativní povahy provedený zaměstnanci, sběr dat kvalitativní povahy externími pracovníky, Provedení analytické studie zaměřené na hodnocení stávající IT bezpečnosti a objektové bezpečnosti, včetně návrhů na její doplnění a aktualizaci, Provedení analytické studie zaměřené na hodnocení stávající objektové bezpečnosti, včetně návrhů na její doplnění a aktualizaci, vyhodnocení hrozeb a rizik prostředí (kraj, město, nemocnice, útvary) externími pracovníky, výstupem je kompletní sada datových podkladů.

*Poznámka: Komentáře k internímu výzkumu nemocnice
Kopie dotazníků kvantitativní části výzkumu*

- Zpracování kritických analytických závěrů. Na základě datových podkladů a na základě dílčích závěrů realizovaného šetření došlo ke zpracování kritických analytických závěrů, které se zaměřily zejména na zdroje hrozeb a bezpečnostních rizik, dále pak na možné cíle útoků a na jejich validaci (minimálně v úrovni pravděpodobnosti události, kritické závěry mají podobu důvěrného materiálu). Struktura dokumentu je následující (Problematika měkkých cílů, Metodika použitá při zpracování tohoto dokumentu, Identifikace očekávaných forem a způsobů útoků na nemocnici, Analýza faktorů ovlivňujících bezpečnost měkkého cíle, Hodnocení odolnosti v případě krizových situací, Kritické shrnutí dílčích závěrů, celkový rozsah dokumentu 29 stran).

*Poznámka: Analýza odolnosti měkkého cíle nemocnice
(vzhledem k obsaženým údajům má materiál důvěrný charakter)*

- Objektivizace výsledků. Skupina vedoucích zaměstnanců nemocnice (cca 10 osob) byla seznámena s materiálem na jednání, které následovalo po poradě vedení, kde zazněly jednotlivé závěry, následně podrobně rozebrány a oponovány. Výsledky zpracovány do závěrečné verze analytického dokumentu.
- Součástí činností bylo zpracování interního dokumentu s vyznačením rizikových míst a jejich přehlednou identifikací. Tento dokument byl označen jako bezpečnostní pasport. Dokument je zpracován ve formě grafických přehledů areálu nemocnice, půdorysů jednotlivých budov nemocnice a jejich pater. V těchto dokumentech jsou vyznačena riziková místa, technologie a procesy. Část vyznačených míst je doplněna fotodokumentací. Materiál slouží pro analýzu procesů, ale je k dispozici při řešení krizových situací, zejména pro potřeby bezpečnostních složek. Bezpečnostní pasport je pouze v elektronické podobě a má důvěrný charakter.

Poznámka: Bezpečnostní pasport nemocnice.

Zhodnocení:

Realizované aktivity proběhly bez zásadních nedostatků. Písemné i elektronické výstupy obsahují citlivé informace týkající se bezpečnosti nemocnice. Materiály jsou k dispozici vedení nemocnice, nebo na vyžádání v odůvodněných případech.

Velkým přínosem pro orientaci v dané problematice je zejména Analýza odolnosti měkkého cíle a Bezpečnostní pasport nemocnice. Oba dva uvedené materiály budou předmětem dalšího průběžného zpracování / využívání.

2.3. Tvorba bezpečnostní strategie

Výstupy:

Výstupem této části je zejména dokument „Doporučení strategické – dlouhodobé povahy“. Po předložení materiálu zřizovateli nemocnice bude materiál označen jako strategie, přičemž obsahová stránka je identická. Navazující střednědobé a krátkodobé cíle, které jsou rozpracováním dlouhodobých doporučení, jsou předmětem zpracovaných dokumentů. Po jejich formálním schválení vedením nemocnice budou dané cíle součástí strategické dokumentace nemocnice. Schválení plánované sady normativů bude vyžadovat dalších několik měsíců na připomínkové řízení a dílčí modifikace. Proto byl vypracován metodický pokyn, na jehož základě budou dané materiály následně modifikovány a schváleny.

- Zpracování komplexního strategického dokumentu, projednání dokumentu s vedením nemocnice a zapracování případných připomínek. Zpracování komplexní sady koncepčních dokumentů, projednání koncepčních dokumentů s vedením nemocnice a zapracování případných připomínek, obsahem dokumentu bude detailní a konkrétní rozpracování strategie a zejména pak stanovení konkrétních kroků vedoucích ke zlepšení stávajícího stavu ochrany měkkých cílů. Obsah dokumentu (Formát a struktura doporučení, Analytické předpoklady a výchozí strategické dokumenty, Formulace doporučení ke zvýšení ochrany nemocnice, Formulace doporučení pro dislokaci nemocnice, Formulace doporučení technické povahy, Formulace doporučení organizačně personální povahy, Doporučení pro vedení nemocnice, celkový rozsah dokumentu 38 stran).

Poznámka: Formulace strategických doporučení směřujících k trvalému zvýšení ochrany měkkého cíle

Zpracování metodického dokumentu souvisejícího se sadou nařízení a dílčích normativů s okamžitou účinností navazujících na schválené a platné strategické dokumenty (Předpoklady, formát a struktura doporučení, Všechny zaměstnance nemocnice, osoby čekající na ošetření, ambulantně ošetřované a hospitalizované pacienty, doprovod ambulantně ošetřovaných osob a návštěvy pacientů, poskytovatele služeb a ostatní osoby, Normativy pro zajištění stability měkkého cíle, Identifikace povinností nemocnice, Stanovení normativů jednotlivých budov a prostor nemocnice, Povinnosti obezřetného chování zaměstnanců nemocnice, Povinnosti pacientů a dotčené veřejnosti, Pravidla krizové komunikace v nemocnici, Primární kroky v případě napadení nemocnice, Součinnost s bezpečnostními složkami, Postup při zvládnutí verbálně agresivního člověka, Doporučení při útoku neozbrojeného agresora, Doporučení při útoku ozbrojeného agresora, Postup při odhalení cizí osoby v nočních hodinách na lůžkovém oddělení, Příklady a souvislosti rizikových situací, Postup zaměstnance při zjištění rizikové situace, Rizikové chování pacientů a reakce zaměstnance).

Poznámka: Formulace doporučení pro systém interních normativů nemocnice

Zhodnocení:

Realizované aktivity proběhly bez zásadních nedostatků. Materiály jsou k dispozici vedení nemocnice, nebo na vyžádání v odůvodněných případech.

Přínosem tohoto výstupu je zahájení diskuse dané problematiky, která byla doposud řešena pouze okrajově a to v návaznosti na běžnou kriminalitu. Interní normativy nemocnice budou předmětem dalšího zpracování a postupného doplňování.

2.5. Prověření nastaveného systému a formulace doporučení pro další vývoj

Výstupy projektu:

Dílčí úkol projektu byl realizován v období červenec / srpen 2019.

Zpracování systému (vytvoření metodického dokumentu a počáteční nastavení měřených, nebo ověřovaných hodnot sloužících k ověření širšího spektra jevů ovlivňujících bezpečí měkkých cílů, výstupem je konkrétní dokument schválený na úrovni vedení nemocnice. Metodický dokument aktuálně připravený ke schválení vedením nemocnice (Důvody pro vybudování kontrolního mechanismu, Kategorizace a podmínky kontrolních procesů, Administrace kontrolních úkonů, Komunikace zjištění, Základní kontrolní případy, Kontrola věcného stavu bezpečnostních technologií prostředků, Kontrola technického stavu budov a zabezpečení jejich perimetrů, Kontrola dodržování režimových opatření v areálu a jednotlivých budovách, Kontrola opatření procesního a personálního charakteru).

Poznámka: Metodický dokument kontrolních mechanismů bezpečnosti měkkého cíle (materiál má důvěrný charakter)

Realizace kontrolních úkonů s cílem prověřit A) kontrolní metodiku navrženou pro nemocnici, B) prověřit konkrétní situace na jednotlivých útvech, C) prověřit reakční schopnost útvarů, výstupem bude realizovaná kontrola a s ní související protokol, realizace. V souladu s aplikací bylo realizováno celkem 15 kontrolních úkonů, ze kterých byl pořízen písemný záznam.

Poznámka: Protokoly z bezpečnostních testů. (protokoly mají vzhledem k obsaženým skutečnostem důvěrnou povahu)

Zhodnocení:

Realizované aktivity proběhly bez jakýchkoliv organizačních problémů.

Personál realizaci výše uvedených kontrolních aktivit víceméně uvítal a poskytoval v jejich průběhu významnou součinnost. Dle diskusí se zaměstnanci se projevil dopad realizovaných školení.

3. Udržitelnost a opakovatelnost projektu

Realizovaný projekt, respektive výše popsané aktivity jsou považovány za začátek činností směřujících k trvalému zvyšování stability (bezpečnosti) měkkého cíle – nemocnice.

Přestože nutnou podmínkou mnoha plánovaných úkolů je zajištění (vícezdrojového) financování, některé významné úkoly dokáže již nyní nemocnice řešit s minimálním vynaložením stávajících zdrojů (oblast rozvoje lidských zdrojů a vnitřní organizace).

Doporučení bezpečnostní povahy jsou v projektu (i tomto textu) rozdělena do tří oblastí, stejně tak lze diskutovat i jejich udržitelnost.

Opatření dislokace nemocnice a vnitřní logistiky

Konkrétní opatření související s dislokací nemocnice jsou zahrnuta do dlouhodobých investičních plánů, lze tedy očekávat jejich průběžnou realizaci.

Opatření doposud nezahrnutá do dlouhodobých investičních plánů budou postupně zapracována do strategických a investičních plánů nemocnice tak, aby v budoucnu došlo k jejich realizaci.

Opatření související s vnitřní logistikou lze rozdělit na dvě skupiny. Prvá skupina nevyžaduje zásadní investiční ani provozní náklady, tak bude realizována ve střednědobém horizontu. Druhá skupina je provázaná s dislokací a investicemi, ta bude realizována v návaznosti na tyto.

Lze obecně konstatovat, že plánovaná opatření jsou zcela racionální a reálná, v návaznosti na dlouhodobé plány nemocnice.

Opatření technická a technologická

Opatření plánovaná v rámci zpracované dokumentace jsou nastavená tak, aby korespondovala s průběžnou obnovou, respektive tak aby mohla být zařazena do investičních plánů. Realizace tedy do určité míry souvisí se schopností zajistit zdroje financování.

Opatření v oblasti lidských zdrojů a organizaci

V rámci projektu byla proškolená významná část personálu nemocnice. Další proškolení se bude týkat zejména nových zaměstnanců (k dispozici je dokumentace a metodika, včetně samostudia) a specializační školení (v průběžné režii nemocnice). Pokračování v této oblasti nestojí tedy nic v cestě.

Organizační opatření a formulace interních normativů jsou součástí běžného provozu nemocnice, lze tedy očekávat jejich průběžné naplňování a zlepšování s ohledem na bezpečnost.

Zpracované analytické a návrhové dokumenty mají časově omezenou platnost, jejich průběžné doplňování a up-date jsou součástí činnosti již nastavených struktur nemocnice (bezpečnostní tým).

4. Celkový přínos projektu

Za celkový přínos realizovaného projektu lze považovat systematické řešení problematiky bezpečnosti nemocnice – měkkého cíle ve všech jeho souvislostech.

Z mnoha výstupů realizovaných v rámci cca 1 rok trvajících aktivit lze uvést 10 hlavních.

- 1) Proškolení téměř celého personálu nemocnice (989 osob) v problematice bezpečnosti měkkého cíle.
- 2) Vytvoření dokumentace pro přípravu zaměstnanců nemocnice v dané oblasti, včetně metodického dokumentu, který je využitelný i pro samostudium (prezentace, metodika).
- 3) Zpracování analytického dokumentu (Analýza odolnosti měkkého cíle) podrobně rozebírajícího současnou bezpečnostní situaci nemocnice v návaznosti na klasifikované bezpečnostní hrozby.
- 4) Zpracování analytického dokumentu (Bezpečnostní pasport) v jeho elektronické podobě, zaměřeného na identifikaci interních rizik a jejich postupné řešení.
- 5) Zpracování strategických doporučení (dokument) směřujících ke zvýšení ochrany nemocnice jako měkkého cíle (oblast dislokace a vnitřní logistiky, oblast technická a technologická, oblast organizační a lidských zdrojů).
- 6) Zpracování metodického doporučení (dokument) pro tvorbu vnitřních normativů v oblasti bezpečnosti měkkého cíle.
- 7) Vytvoření metodiky kontrolních mechanismů (dokument), jejichž cílem je dlouhodobé zvyšování bezpečnosti nemocnice jako měkkého cíle a postupné zapojování zaměstnanců (osobní angažovanost) do tohoto procesu.
- 8) Realizace sady kontrolních úkonů a jejich vyhodnocení, včetně souvisejících konzultací se zaměstnanci vybraných oddělení.
- 9) Zpracování interního výzkumu, zejména pak dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nemocnice (752 respondentů).
- 10) Evidentní zlepšení přístupu k dané problematice na všech stupních řízení nemocnice a systémové zahájení činnosti bezpečnostního týmu nemocnice.**