

ضرورت مدیریت شرایط اضطرار و فوق العاده



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تبریز



چهار محور اصلی

مدیریت شرایط اضطرار و فوق العاده (بحران)

۱. تفویض اختیار به وزراء، معاونین رئیس جمهور و استانداران به منظور مدیریت شرایط ناشی از تجاوز رژیم صهیونیستی

(ستاد پشتیبانی اقتصادی در شرایط اضطرار و فوق العاده بحران)

۲. رصد و احصای نظام مند مشکلات فعالان اقتصادی در شرایط اضطرار و فوق العاده (بحران)

۳. تداوم ارائه خدمات پایه ای ارگان ها و نهادها

۴. اطلاع رسانی و هماهنگی نهادی و رسانه ای



دستورالعمل‌های فعالیت در شرایط اضطرار و فوق‌العاده (بحران)

هدف: ایجاد رویکردی نظام‌مند و هماهنگ برای حفظ استمرار فعالیت‌های اقتصادی در شرایط اضطرار و فوق‌العاده (بحران)، کاهش آسیب‌ها و تسهیل بازگشت به شرایط عادی

پروتکل‌های عملیاتی

ارزیابی ریسک: شناسایی تهدیدات ویژه هر حوزه و درجه‌بندی اولویت‌ها
تأمین منابع: تعریف تأمین‌کنندگان جایگزین، مدیریت ذخایر، تضمین دسترسی به انرژی و نقدینگی
حفظ زنجیره تأمین: هماهنگی با تأمین‌کنندگان و حمل‌ونقل برای جلوگیری از وقفه
ارتباطات داخلی و خارجی: کانال‌های ارتباطی اضطراری، گزارش‌دهی لحظه‌ای به ستاد شرایط اضطرار و فوق‌العاده
نظارت و کنترل: رصد مستمر عملکرد، شناسایی مشکلات و اصلاح سریع فرآیندها

مسئولیت‌ها

- ۱- بنگاه‌ها موظف به اجرای پروتکل‌ها و همکاری با ستاد شرایط اضطرار و فوق‌العاده هستند.
- ۲- ستاد شرایط اضطرار و فوق‌العاده وظیفه **نظارت**، **حمایت** و **هدایت** و **اولویت‌بندی** مستمر را برعهده دارد.



پشتوانه قانونی

لزوم مدیریت مؤثر شرایط فوق العاده و اضطرار



هیئت وزیران به منظور **مدیریت مؤثر شرایط ناشی از تجاوز رژیم صهیونیستی**، طی تصویب نامه شماره ۵۱۶۷۵/ت مورخ ۱۴۰۴/۰۳/۲۹، اختیارات خود (به جز موارد مربوط به اصل ۱۳۸ قانون اساسی) را به وزراء، معاونان رئیس جمهور و استانداران به عنوان نمایندگان ویژه رئیس جمهور تفویض کرد تا با هدف تسریع در تصمیم گیری، ارتقاء کیفیت خدمات و افزایش اثربخشی، تصمیمات آنان در امور اجرایی در حکم تصمیمات رئیس جمهور و هیئت وزیران و لازم الاجرا باشد.

رونوشت به دفتر مقام معظم رهبری، دفتر رئیس جمهور، دفتر رئیس مجلس شورای اسلامی، دفتر رئیس قوه قضائیه، دفتر معاون اول رئیس جمهور، دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، دبیرخانه ستاد کل نیروهای مسلح، دیوان محاسبات کشور، دیوان عدالت اداری، سازمان بازرسی کل کشور، معاونت های قوانین و نظارت مجلس شورای اسلامی، امور تدوین، تحقیق و انتشار قوانین و مقررات، کتبه وزارتخانه ها، سازمان ها و مؤسسات دولتی، معاونت های رئیس جمهور، نهادهای انقلاب اسلامی، روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران، دبیرخانه شورای اطلاع رسانی دولت و دفتر هیئت دولت.

بانک مرکزی

تأمین ارز برای واحدهای تولیدی و صنعتی و تأمین ارز برای تولید

تأمین ارز ترجیحی برای کالاهای اساسی و دارو از محل عواید ارزی و در سقف بودجه

تأمین مالی ضروری صنایع اولویت‌دار و آسیب‌دیده با اولویت سرمایه در گردش، تنفس یا تمدید تسهیلات و رفع موقت محدودیت‌های بانکی ناشی از چک برگشتی در شرایط اضطراری

تمدید یک‌ماهه مهلت رفع تعهد ارزی واردات و صادرات تا پایان تیر ۱۴۰۴

تمدید مهلت ارائه صورت‌های مالی منتهی به ۱۴۰۳/۱۲/۳۰ برای اشخاص حقوقی ملزم به حسابرسی و برگزاری مجامع، به مدت دو هفته

امور اقتصاد و دارایی

اجازه ترانزیت کالاهای وارداتی، به ویژه مشمول بند (۱)، حتی بدون ثبت سفارش و تأیید بانک مرکزی به انبارهای تحت کنترل گمرک در سراسر کشور. **بانک مرکزی مجاز به تأمین ارز کالاهای فاقد ثبت سفارش فوق الذکر نمی باشد.**

ترخیص صددردی کالاهای اساسی، مواد اولیه و ماشین آلات تولید بدون کد ساتا تا یک ماه؛
ترخیص ۹۰ درصدی کالاهای اولویت دار کالاهای اساسی بدون مانع؛ ترخیص ۱۰ درصد باقیمانده با تعهد مورد قبول گمرک مانند ضمانت نامه بانکی یا تأیید ذیحساب

الزام تهیه فهرست اقلام مجاز برای ثبت سفارش بدون انتقال ارز توسط وزارتخانه های ذی ربط و اجرای آن پس از تأیید بانک مرکزی

ترخیص کالاهایی با عمر کمتر از زمان ثبت شده در سفارش بدون اصلاح ثبت سفارش

معافیت کالاهای وارد شده تا پایان مرداد ۱۴۰۴ از شرط تقدم تاريخ ثبت سفارش بر بارنامه

انتقال کالاهای اساسی به انبارهای امن تحت نظارت گمرک با نظارت وزارت امور اقتصاد و دارایی؛
امکان انتقال کالاهای ضروری بدون تخصیص ارز

تعليق و توقف یک ماهه کلیه اقدامات حقوقی، اجرایی و محدودکننده پرونده های واحدهای تولیدی کالای اساسی در محاکم قضایی، در صورت درخواست واحد تولیدی.

وزارت صنعت، معدن و تجارت

تعليق الزام به صدور و استفاده از شناسه کالا به تشخيص وزارت صمت تا دو ماه پس از ابلاغ

وزارتخانه‌های
صمت، جهاد کشاورزی و بهداشت و درمان

صدور مجوز واردات کالاهای اساسی که تولید داخل کفاف آن را نمی‌دهد، از محل منابع ارزی مازاد.

جایگزینی یا افزودن واحدهای تولیدی در صورت ناتوانی واحدهای فعلی برای تأمین کافی کالاهای مورد نیاز

کلیه دستگاه‌های اجرایی

تمدید مجوز کسب و کارهای منقضی شده در بازه ۱۴۰۴/۰۳/۲۴ تا ۱۴۰۴/۰۴/۳۱، بدون نیاز به استعلام مجدد تا ۱۴۰۴/۰۶/۳۱

کلیه سازمان‌های مجوز دهنده برای ترخیص کالا

الزام تعیین تکلیف مجوز ترخیص کالا توسط سازمان‌های ذی ربط در سامانه گمرک ظرف ۳ روز، اعم از کاری و غیرکاری

ترخیص کالاهای AEO با تعهد عدم مصرف و اعلام به مرجع مجوز دهنده در صورت عدم پاسخ طی مهلت مقرر

سازمان امور مالیاتی

از ۱۴۰۴/۰۴/۰۱ به بعد، در صورت پرداخت مالیات عملکرد و مالیات بر ارزش افزوده قبل از سررسید، به ازای هر ماه پرداخت زودتر، ۴ درصد مالیات قطعی به صورت روزشمار کسر می‌شود.

الزام به صدور گواهی موقت یک‌ماهه ماده ۱۸۶ برای واحدهای فاقد بدهی مالیاتی در سال ۱۴۰۲

تمدید یک ماهه کلیه تکالیف مقرر قانونی در رابطه با تسلیم یا استرداد اظهارنامه، تولید اظهارنامه برآوردی، مهلت اعتراض به اوراق مالیاتی و آراء هیأت‌های حل اختلاف مالیاتی و مهلت رسیدگی اعم از رسیدگی در اجرای مقررات مواد ۹۰، ۱۱۷، ۱۵۶ و ۱۵۷ قانون مالیات‌های مستقیم و یا رسیدگی به اعتراضات مودیان در اجرای مقررات ماده ۲۳۸ آن قانون و پرداخت مالیات متعلق برای تمام مواردی که آخرین مهلت انجام آن حسب مورد، از تاریخ ۲۳ / ۳ / ۱۴۰۴ لغایت ۱۵ / ۵ / ۱۴۰۴ می‌باشد این مهلت صرفاً در دوره اضطرار که توسط شورای عالی امنیت ملی تعیین می‌شود، جاری خواهد بود.

وزارت راه و شهرسازی

تعیین حداقل ۷ مرکز یا انبار امن و بنادر خشک برای تشریفات گمرکی و مدیریت ترانزیت کالاهای اولویت‌دار با رعایت الزامات پدافند غیرعامل و الزام صاحبان کالا به تبعیت از الزامات اعلامی وزارت راه و شهرسازی

اولویت‌دهی به پهلوگیری، اعلام بار و تخصیص ناوگان برای جابجایی مواد اولیه، کالاهای اساسی و دارو؛ الزام صاحبان کالا به تخلیه سریع در مقصد

تأمین برق مورد نیاز واحدهای تولیدی اولویت دار

اولویت در تأمین گاز و فرآورده‌های نفتی واحدهای تولیدی اولویت دار

تمدید کارت‌های بازرگانی منقضی شده از ۱۴۰۴/۰۳/۲۳ تا پایان شرایط اضطرار، به مدت دو ماه و بدون نیاز به استعلام

تمدید اعتبار پوشش بیمه تأمین اجتماعی کارگران بیمه اجباری تا پایان مرداد ۱۴۰۴ برای کارفرمایانی که قادر به پرداخت حق بیمه نیستند، مشروط به ثبت کارگران و تعهد پرداخت حق بیمه و جرائم پس از مهلت مقرر

جهت جلوگیری از عدم فعالیت شرکتهای تولیدی و خدماتی که تعطیلی، تعلیق یا ابطال کارت آنان یا تعطیلی موقت محل کسب آنها مانع از واردات کالای ثبت سفارش شده و ترخیص قطعی آن میشود، به مدت سه ماه تعلیق نماید. تمدید مهلت مذکور حداکثر برای یک نوبت و به مدت یک ماه بلامانع است.

وزارت نیرو

وزارت نفت

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی

سازمان تأمین اجتماعی

تغزیرات حکومتی



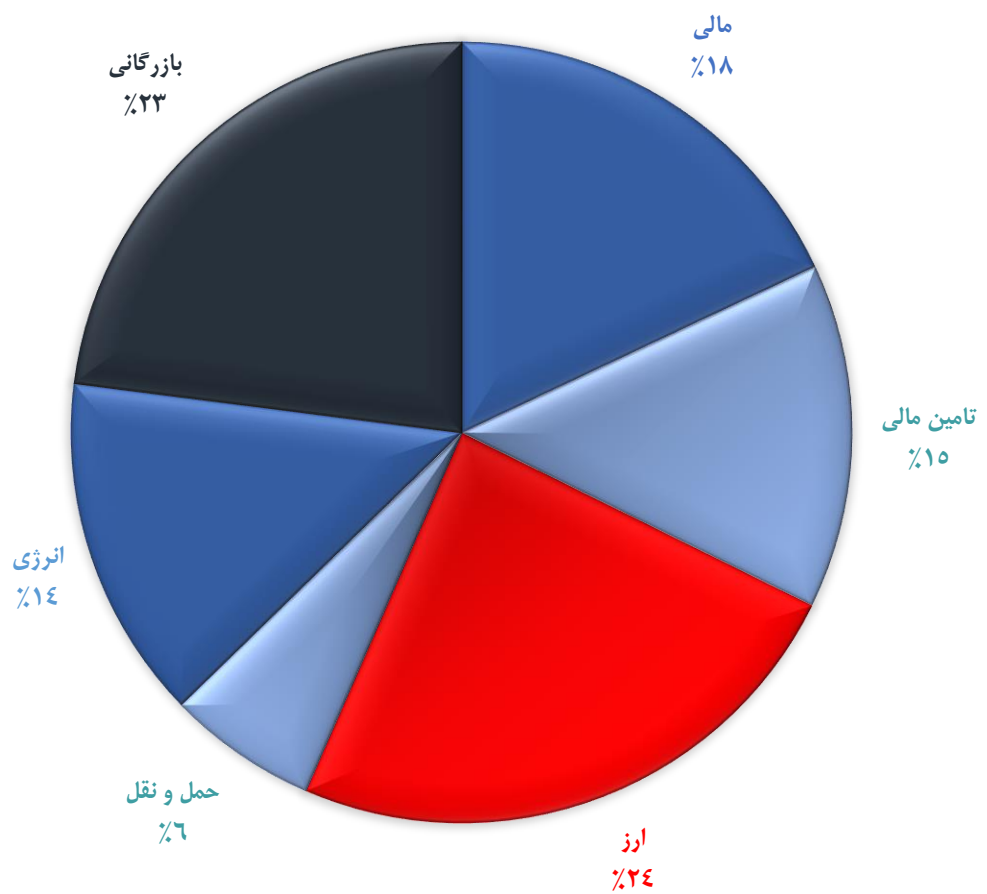
بهره‌مندی از سامانه دیجیتال رصد لحظه‌ای کسب‌وکارها

پایش پیوسته وضعیت کسب‌وکارها در بخش‌های مختلف از جمله انرژی، زنجیره تأمین، صادرات، مالیات و سرمایه در گردش دریافت مستقیم گزارش‌ها و هشدارهای فعالان اقتصادی از طریق فرم‌های هوشمند و درگاه‌های اختصاصی تحلیل بلادرنگ داده‌های اقتصادی و تولید داشبوردهای تصمیم‌ساز برای ستاد شرایط اضطرار و فوق العاده و کمیسیون‌های تخصصی دسته‌بندی منطقه‌ای مشکلات واحدها برای تمرکز مداخلات در نقاط شرایط اضطرار و فوق العاده استان اتصال‌پذیری با سایر سامانه‌های ملی و استانی جهت هم‌افزایی اطلاعاتی و تسهیل هماهنگی میان‌نهادی ارائه بازخورد شفاف به فعالان اقتصادی و پیگیری وضعیت مشکلات ثبت‌شده تا حصول نتیجه

TAC-TRADE
سامانه



احصاء مشکلات بخش خصوصی



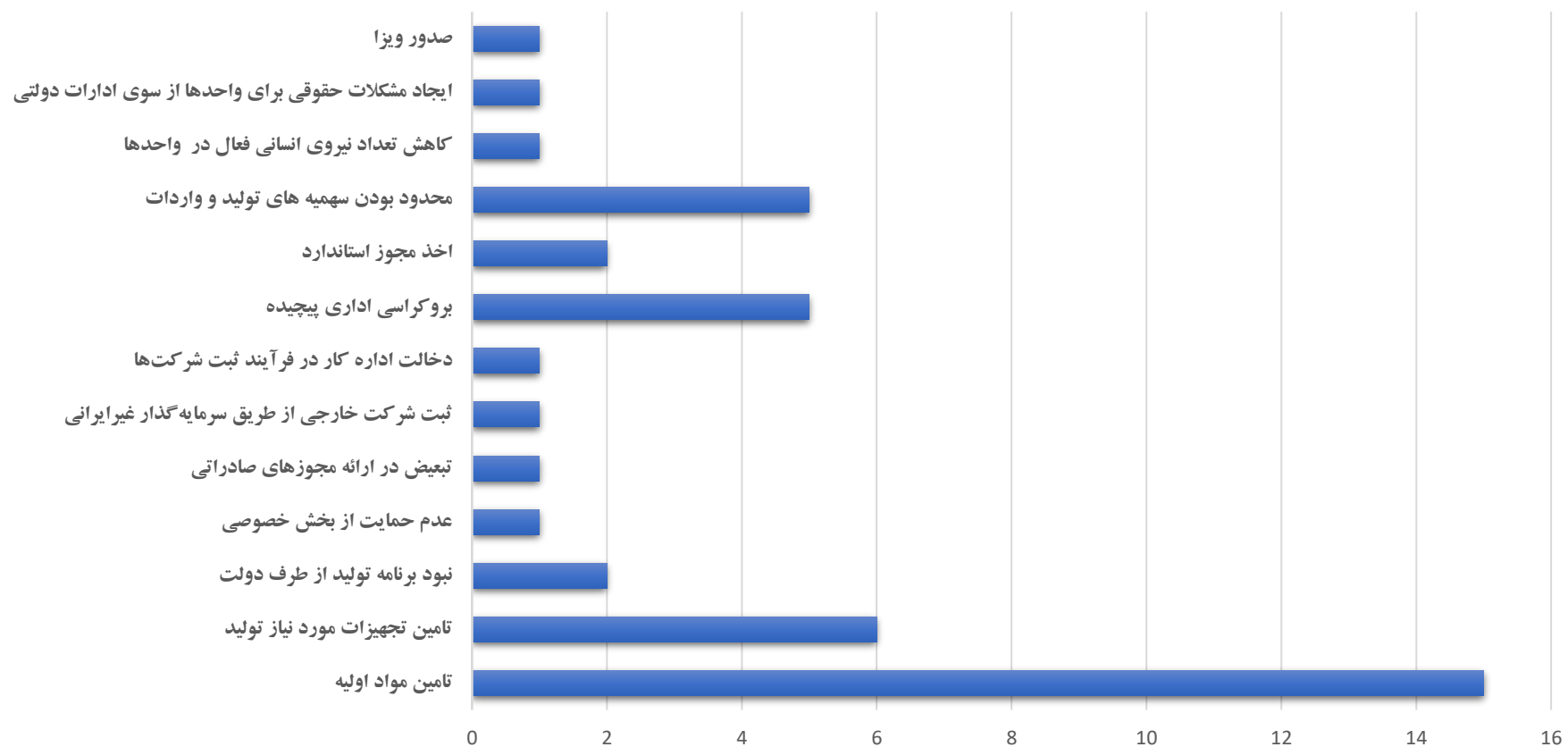
مالی	مالیات و تأمین اجتماعی
تأمین مالی	تسهیلات دیون بانکی و ...
ارز	تأمین ارز و تعهدات ارز صادراتی
زیرساخت	حمل و نقل و انرژی
بازرگانی	امور گمرکی و ثبت سفارش

احصاء مشکلات بخش خصوصی



مالی	فشار وارده از سوی سازمان تامین اجتماعی	٪۱۹
	سخت گیری های مالیاتی	٪۲۷
	بازگشت مالیات بر ارزش افزوده	٪۵
	عدم شفافیت در فرآیند اخذ مالیات	٪۱۳
	مشکلات ارتباطی با اداره امور مالیاتی	٪۳
تامین مالی	عدم تخصیص تسهیلات مالی	٪۲۸
	اختلال در سیستم بانکی	٪۶
	شرایط سختگیرانه برای پرداخت اقساط تسهیلات	٪۶
ارز	بورس	٪۲
	عدم تخصیص ارز و یا تاخیر در این فرآیند	٪۴۷
	نبود ساز و کار شفاف در تخصیص ارز	٪۱۳
	ارز چند نرخی	٪۳
	سختگیری های رفع تعهد ارزی	٪۱۴
	نا توانی در انجام تعهدات مالی بین المللی	٪۲
حمل و نقل	فرسوده بودن ناوگان حمل و نقل	٪۵
	افزایش هزینه های حمل و نقل	٪۱۱
	تاخیر در ارسال کالا به مقصد	٪۲
	بالا بودن ریسک حمل کالا	٪۲
انرژی	قطعی مکرر برق	٪۳۰
	تامین انرژی	٪۱۹
	افزایش هزینه ها	٪۶
	نبود زیر ساخت مناسب	٪۲
بازرگانی	صادر نشدن مجوز ترخیص کالا	٪۱۹
	طولانی بودن فرآیند ثبت سفارش	٪۲۷
	کاهش تقاضا در بازار	٪۵
	کندی در روند ترخیص و افزایش هزینه های انبارداری	٪۲۰
	ضعف پشتیبانی سامانه جامع تجارت	٪۳۰
	اختلال در سامانه گمرک	٪۳

سایر مشکلات مطروحه





پروتکل جامع

اتاق بازرگانی تبریز در شرایط اضطرار و فوق العاده (بحران)

مرجع عالی تصمیم گیر	ناظر و هماهنگ کننده	موضوع	حوزه
ستاد پشتیبانی شرایط اضطرار و فوق العاده اقتصادی استان	دبیر ستاد پشتیبانی شرایط اضطرار و فوق العاده اقتصادی استان	برنامه عملیاتی حفظ تولید صنعتی در شرایط اضطرار و فوق العاده	تولید

- سطح یک: صنایع حیاتی شامل غذایی، دارویی، پزشکی
- سطح دو: صنایع اشتغالزا یا صادرات محور (مانند فولاد، قطعه سازی، ماشین سازی، شیمیایی، نساجی)
- سطح سه: صنایع کم ریسک یا قابل تعویق (صنایع لوکس یا وابسته به شرایط عادی بازار)

طبقه بندی دو گانه
واحدهای صنعتی



نمایی از وضعیت کالاهای اساسی در استان

پیش‌بینی مصرف استان در سال ۱۴۰۴ (هزار تن)	پیش‌بینی تولید استان در سال ۱۴۰۴ (هزار تن)	اقلام کالاهای اساسی
۶۱۵	۴۵۰	گندم
۴۰۰	۱۹۵	جو
۱۴۷	۳۹	برنج
۸۲	۹۵	پیاز
۱۸۵	۳۰۰	سیب‌زمینی
۱۴۴	۱۲۲	گوجه‌فرنگی
۱۲۳	۷۰۰	سیب
۳۳	۴۴	حبوبات
۵	۱۷	عسل
۱۲۷	۱۱۰	مرغ
۴۹	۱۱۱	تخم‌مرغ
۵۰۸	۷۳۲	شیر خام
۴۹	۶۳	گوشت قرمز



پروتکل جامع

اتاق بازرگانی تبریز در شرایط اضطرار و فوق العاده (بحران)

مرجع عالی تصمیم گیر	ناظر و هماهنگ کننده	موضوع	حوزه
ستاد پشتیبانی شرایط اضطرار و فوق العاده اقتصادی استان	دبیر ستاد پشتیبانی شرایط اضطرار و فوق العاده اقتصادی استان	برنامه عملیاتی تسهیلات مالی، بیمه‌ای و حمایتی در شرایط اضطرار و فوق العاده	خدمات
درخواست حمایت مالی فوری از ستاد برای صنایع دارای اختلال در تولید مذاکره با بانک‌های عامل برای تمدید اقساط و تخصیص منابع فوری به واحدهای صنعتی کلیدی تعامل با بیمه‌ها برای تسهیل در خسارت‌های ناشی از جنگ یا شرایط اضطرار و فوق العاده			
حمایت مالی و بیمه‌ای			



پروتکل جامع

اتاق بازرگانی تبریز در شرایط اضطرار و فوق العاده (بحران)

مرجع عالی تصمیم گیر	ناظر و هماهنگ کننده	موضوع	حوزه
ستاد پشتیبانی شرایط اضطرار و فوق العاده اقتصادی استان	دبیر ستاد پشتیبانی شرایط اضطرار و فوق العاده اقتصادی استان	توسعه صادرات در شرایط اضطرار و فوق العاده	صادرات

تضمین استمرار صادرات در شرایط محدودیت های زیرساختی، بانکی و لجستیکی ناشی از شرایط اضطرار

حفاظت از بازارهای هدف صادراتی موجود و پیشگیری از قطع رابطه تجاری

حمایت تسهیل گرانه از صادرکنندگان با ابزارهای نهادی، اطلاعاتی و مالی

مدیریت بهینه کالاهای صادراتی دارای اولویت راهبردی یا ریسک بالا

ارائه بازخورد فوری به ستاد پشتیبانی اقتصادی استان برای تصمیم سازی سیاستی در حوزه تجارت خارجی

حمایت مالی و بیمه ای



ارمنستان

دروازه ورود ایران به اتحادیه اقتصادی اوراسیا

مزیت ژئوپلیتیکی:

- ارمنستان تنها کشور عضو اتحادیه اوراسیاست که مرز زمینی با ایران دارد.
- این مسیر برخلاف مسیر آذربایجان، امن تر، قابل پیش بینی تر و کم هزینه تر است.

فرصت تجاری:

- ارمنستان عضو کامل اتحادیه اقتصادی اوراسیاست → دسترسی مستقیم به بازارهای روسیه، قزاقستان، بلاروس و قرقیزستان.
- ظرفیت بالای ترانزیت کالاهای ایرانی به سایر اعضای اوراسیا از طریق خاک ارمنستان.

پیشنهاد راهبردی:

- ایران باید مسیر زمینی و گمرکی با ارمنستان را به عنوان کریدور رسمی صادرات به اوراسیا توسعه دهد.
- این مسیر می تواند به دروازه طلایی صادرات استان آذربایجان شرقی به اتحادیه اوراسیا تبدیل شود.

فرم BCP

مقدمه

این سند به همت اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تبریز تهیه و ارائه شده است تا الگویی تسهیل شده و قابل تکمیل از برنامه تداوم کسب و کار در شرایط اضطرار و فوق العاده (Business Continuity Plan - BCP) در اختیار فعالان اقتصادی استان قرار دهد. آنچه در ادامه می آید، چارچوبی پیشنهادی برای تدوین BCP در سطح بنگاه های استانی است که قابلیت تطبیق و بومی سازی بر اساس شرایط خاص هر کسب و کار را دارا است.

موارد قابل تأمل جهت بهره برداری در کسب و کارها

تداوم کسب و کار، مفهومی فراتر از حفظ وضعیت موجود بوده و در واقع بستری برای خلق ارزش در مواجهه با اختلالات احتمالی محسوب می شود. در این راستا، بسیاری از واحدهای تولیدی، وابستگی قابل توجهی به تجهیزات و ماشین آلات تخصصی و بعضاً غیرقابل جایگزین دارند. از این رو، تدوین یک راهبرد پیش دستانه و مدون جهت بررسی و مدیریت شرایط بحرانی، می تواند نقش مؤثری در تضمین استمرار فعالیت ها و پاسخ گویی به انتظارات ذی نفعان در مواقع وقوع حوادث عمده ایفا کند. با توجه به تنوع محصولات و خدمات در میان واحدهای اقتصادی، این فرم تلاش دارد به صورت ساختاریافته، مسیر بازگشت کسب و کار به سطح درآمدی پیش از وقوع حادثه را تبیین و تسهیل کند.

پیش از مطالعه و تکمیل فرم، توجه به نکات زیر ضروری است:

۱. تعریف میزان تأثیر غیرقابل تحمل بر سازمان در پی وقوع یک حادثه، پیش از آنکه آن حادثه غیرقابل قبول تلقی شود، به شما کمک خواهد کرد تا تعریفی اختصاصی از ریسک تداوم کسب و کار متناسب با شرایط خاص سازمان خود داشته باشید. این اقدام همچنین از درج ریسک های عملیاتی خرد و غیرضروری در برنامه تداوم جلوگیری به عمل می آورد. این وضعیت مختص شرایط اضطرار و فوق العاده نبوده و در شرایط عادی نیز می تواند رخ دهد.

۲. تأثیر غیرقابل قبول، به آن دسته از پیامدهایی اطلاق می شود که مانع تحقق اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان گردد. بروز چنین تأثیراتی، سازمان را ناگزیر از بازنگری و بازآرایی در عملیات خود به منظور بقا و ادامه فعالیت خواهد ساخت. این شرایط تنها در وضعیت اضطرار و فوق العاده اتفاق می افتد.



فرم BCP

فرم شماره ۱: تهدیدات

نوع تهدید	
لیست محرک‌های داخلی	
لیست محرک‌های خارجی	

فرم BCP

فرم شماره ۲: حکم مدیران ارشد

این برنامه تداوم کسب و کار (BCP) به عنوان مکملی برای سایر اقدامات آمادگی جمعیت ملی محسوب شده و تضمین می‌کند که سازمان، شرکت یا کارخانه در هر شرایطی توانایی ایفای تعهدات خود را حفظ خواهد کرد. جدول پیش‌رو، فهرست اشخاص تصمیم‌گیرنده و همکاران مشارکتی در فرآیند مدیریت بحران را ارائه می‌دهد. بر این اساس، کلیه افرادی که نام ایشان در این فرم درج شده است، موظف به انجام دقیق و به‌موقع وظایف محوله در سطوح منطقه‌ای و ملی هستند.

وظیفه اصلی تعریف شده برای این فرد	نام و نام خانوادگی	سمت	محل فعالیت	آدرس محل فعالیت	شماره تماس اضطراری	وابسته به...

گروه‌بندی افراد وابسته باید از طرف دولت، بخش خصوصی، سرویس‌های اطلاعاتی، اتاق بازرگانی، احزاب سیاسی، استانداری و نهاد ریاست جمهوری باشند.

فرم BCP

فرم شماره ۳: سطوح و معادل‌ها

جدول ذیل، سطوح و معادل‌های مربوط به انواع زیان‌هایی را که یک سازمان ممکن است در شرایط بحرانی متحمل شود، تبیین و طبقه‌بندی می‌کند.

نوع تأثیر	توضیح تأثیر غیرقابل قبول این امر
مالی	
شهرت برند	
تولید	
صادرات یا واردات	
بلایای طبیعی و آتش‌سوزی	
انسانی	
حقوقی	
جنگ	

مثال (در حوزه مالی):

اختلال یا قطع ارتباط سامانه‌های بانکی متصل به واحد حسابداری شرکت یا کارخانه

فرم BCP

فرم شماره ۴: بازه زمانی بازیابی محصول

لطفأً نسبت به شناسایی محصولات و خدمات حیاتی سازمان خود اقدام کرده و بازه زمانی مورد نیاز جهت بازیابی هر یک را برآورد کنید. در این ارزیابی، ضروری است به تفاوت نیازهای بازیابی در بازه‌های زمانی مختلف سال (نظیر دوره‌های اوج فعالیت و زمان‌های رکود) توجه داشته باشید. تنها محصولاتی را مدنظر قرار دهید که فقدان یا اختلال در ارائه آن‌ها، تداوم کسب‌وکار سازمان را به‌طور جدی تهدید می‌کند.

در ستون سوم، فرآیندهای کلیدی و حیاتی مرتبط با هر محصول یا خدمت که وجود یا عملکرد صحیح آن‌ها برای ارائه محصول ضروری است، درج شود.

محصول یا خدمت	زمان مورد نیاز برای بازیابی محصول یا خدمت	فرآیندهای حیاتی که محصول به آن‌ها وابسته است

نمونه:

- محصول/خدمت: راه‌اندازی مجدد سیستم CRM
- بازه زمانی بازیابی: یک ماه (با فعالیت فشرده)
- فرآیندهای وابسته: تأمین تجهیزات کامپیوتری، فعال‌سازی نرم‌افزارهای مرتبط، بازیابی و دسترسی به نسخه پشتیبان (Backup) لیست مشتریان

تکمیل جداول فوق، بستر مناسبی برای دستیابی به درک عمیق‌تر از وضعیت موجود فراهم می‌سازد و به شما امکان می‌دهد تا:

- دوره‌های هم‌پوشان (پارالل) افزایش آسیب‌پذیری و اوج ریسک‌پذیری را شناسایی کنید.
- محصولات و خدمات در معرض خطر، همچنین منابع دارای ریسک که می‌توانند منجر به زیان‌های غیرقابل قبول شوند را تشخیص دهید.
- اقدامات پیشگیرانه و تدابیر تاب‌آورانه (Resilience Measures) را به‌منظور کاهش یا کنترل ریسک‌های شناسایی‌شده تعیین کنید.
- سناریوهای بالقوه‌ای را که نیازمند بازنگری یا برنامه‌ریزی مجدد هستند، شناسایی کنید.
- یک جدول زمانی منظم و ساختاریافته برای اقدامات آتی ارائه کنید.

با بهره‌گیری از این اطلاعات، برنامه تداوم کسب‌وکار شما به‌گونه‌ای طراحی خواهد شد که تمرکز اصلی آن بر پاسخگویی مؤثر به ریسک‌های کلیدی و نیز بازیابی به‌موقع محصولات و خدمات حیاتی در بازه زمانی قابل قبول خواهد بود.



فرم BCP

فرم شماره ۵: ارزیابی ریسک تداوم کسب و کار

بر اساس تعریف پیشین از «تأثیر غیرقابل قبول»، لطفاً ریسک مدنظر خود را در ستون نخست درج کرده، در ستون دوم شرحی جامع و دقیق از رخداد یا سانحه احتمالی ارائه کنید، و در ستون سوم، تأثیر آن رخداد بر فعالیتهای شرکت، سازمان یا کارخانه را با دقت و جزئیات کافی تبیین کنید.

ریسک	توصیف سانحه	تأثیر این سانحه بر فعالیت شرکت/سازمان/کارخانه
انفجار در محل کارخانه	در صورت وقوع انفجار در فضای کارخانه، کارکنان به صورت اضطراری به سمت خروجیها هجوم خواهند برد که می تواند منجر به صدمات جدی برای ایشان شود. همچنین، به دلیل اتصال دستگاهها به برق، احتمال وقوع آتش سوزی یا انفجار ثانویه نیز وجود دارد.	از بین رفتن تجهیزات و ماشین آلات تولید، آسیب جسمی به کارکنان، توقف کامل خط تولید، افزایش هزینه های بازسازی و درمان، و بروز اختلال جدی در تداوم فعالیت ها.

در جدول بالا مثالی نوشته شده است.

فرم BCP

فرم شماره ۶: سناریوهای تداوم کسب و کار

پس از تکمیل جدول فوق، فهرستی اجمالی از تأثیرات احتمالی بر محل فعالیت شما حاصل خواهد شد. این موارد، همان سناریوهای کلیدی هستند که باید برای آن‌ها استراتژی‌های بازیابی (Recovery Strategies) تدوین شود. لازم به ذکر است که این استراتژی‌ها باید امکان بازیابی مؤثر و قابل قبول را در مواجهه با تمامی ریسک‌های شناسایی شده مرتبط با تداوم کسب و کار فراهم نمایند. شایسته است در جدول زیر، با ارائه شرحی مختصر از تأثیر هر سناریو و برآورد بازه زمانی مورد نیاز برای بازیابی، متناسب با زمان‌بندی بازیابی محصولات/خدمات حیاتی، تعریف دقیق‌تری از سناریوهای مذکور ارائه کنید.

ارزیابی ریسک‌های پیش‌روی محل فعالیت مورد نظر، سناریوهای موسوم به «بدترین حالت» را به عنوان مبنای طراحی برنامه تداوم کسب و کار (BCP) پیشنهاد می‌کند. هدف از این رویکرد، آن است که با تدوین راهبردهای دفاعی مؤثر در برابر این سناریوها، سازمان در جایگاهی مناسب قرار گیرد تا بتواند در برابر هرگونه اختلال احتمالی، پاسخگو و تاب‌آور باشد.

سناریو احتمالی	فرضیات و توضیحات	زمان مورد نیاز برای بازیابی
قطع اینترنت	به دلیل بروز آتش‌سوزی در محل کارخانه	۱ روز

در جدول بالا مثالی نوشته شده است.

فرم BCP

فرم شماره ۷: پیگیری اقدامات لازم جهت بهبود تاب‌آوری

این اقدام از طریق اتخاذ و اجرای بهترین شیوه‌های کنترلی و مدیریتی در برابر سوانح احتمالی صورت می‌پذیرد؛ به گونه‌ای که ضمن کاهش احتمال وقوع ریسک، میزان تأثیر آن در صورت بروز نیز به حداقل ممکن تقلیل یابد.

ریسک	اقدام لازم در راستای بهبود	وضعیت فعلی	تاریخ بهبود کیفیت
آتش‌سوزی-قطعی کامل اینترنت	تهیه نسخه پشتیبان (بک‌آپ) از کلیه اسناد فیزیکی (نسخ کاغذی) و انتقال کلیه اطلاعات به فضای ابری	در حال انتقال	فروردین ۱۴۰۴

در جدول بالا مثالی نوشته شده است.



فرم BCP

فرم شماره ۸: نحوه مهار حوادث خاص

برخی از رخدادها و سوانح مستلزم واکنشی فوری و ویژه به منظور مهار آثار و پیامدهای اولیه خود هستند و ممکن است دارای رویه‌ها و دستورالعمل‌های تفصیلی مرتبط نیز باشند. لذا در مواجهه با هر حادثه‌ای، بررسی فهرست زیر توصیه می‌شود تا نوع واکنش مقتضی شناسایی و تعیین شود. این فهرست را می‌توان به عنوان راهنمایی برای تفسیر پاسخ اولیه در نظر گرفت. در صورت بروز تردید یا ابهام، ضروری است موضوع با دبیر تیم مدیریت بحران مطرح شود.

موارد مذکور صرفاً شامل واکنش‌های اولیه و اضطراری بوده و برای حصول اطمینان از پاسخ جامع و مؤثر، مراجعه به استراتژی‌های بازیابی سازمان نیز الزامی است.

سازحه	واکنش فوری	اقدامات آماده‌سازی	سناریوی حاصل
آتش‌سوزی	- آژیر خطر را به صدا درآورید. - تخلیه کنید و کارکنان را به نقطه تجمع امن برسانید. - به کارکنانی که در محل نیستند، وضعیت را اطلاع دهید و توصیه کنید به محل نیایند. - از حضور تمامی کارکنان اطمینان حاصل کنید، در غیر این صورت به سازمان آتش‌نشانی اطلاع دهید.	- درها و پرده‌های ضد حریق - سیستم‌های تشخیص و اطفاء حریق - منطقه محافظت شده برای کارهای داغ - نظافت منظم و حذف بهم‌ریختگی - رژیم بازرسی روزانه - رژیم بازرسی ماهانه - تکمیل ارزیابی ریسک آتش‌سوزی - آموزش ایمنی آتش‌سوزی و مانورهای آتش‌نشانی	از دست دادن تخریبی سایت



فرم BCP

فرم شماره ۹: مکان‌های ثانویه مرکز فرماندهی

رهبر مدیریت بحران موظف است تیم مربوطه را در یکی از مراکز فرماندهی زیر گرد هم آورد تا هماهنگی و هدایت واکنش‌های بیرونی به صورت مؤثر انجام پذیرد.

مرکز فرماندهی جایگزین (پشتیبان) در محل خارج از سازمان

انتخاب هر یک از این مراکز باید به گونه‌ای باشد که تضمین‌کننده دسترسی به تجهیزات لازم و امکان ارتباط پایدار با تمامی ذی‌نفعان مرتبط باشد.

آپشن	آدرس	تماس اضطراری



فرم BCP

فرم شماره ۱۰: ارتباط سریع با سرمایه‌داران داخلی و خارجی

تماس اضطراری	سرمایه‌دار

فرم شماره ۱۱: انبارها و سوله‌های ثانویه جهت انجام پروسه انتقال

تماس اضطراری	انبارها و سوله‌های ثانویه

فرم BCP

فرم شماره ۱۲: زمان بندی ضروری بر اساس زمان بندی پسا حادثه

نوع نیاز	تا ۲۴ ساعت	تا یک هفته	تا دو هفته
نیاز انسانی			
نیاز تجهیزاتی			
ماشین آلات			
آی تی			
اسناد			
سایر			

بازیابی کسب و کار

برای بازیابی کسب و کار پس از وقوع هرگونه اختلال، مراحل ذیل را به دقت دنبال نمایید:

- ارزیابی وضعیت: وضعیت موجود را بررسی و بهترین سناریوی متناسب با شرایط را انتخاب کنید. صحت و اعتبار مفروضات مرتبط را ارزیابی نموده و پیامدهای احتمالی هر یک را مورد تحلیل قرار دهید.
- مطالعه و تطبیق استراتژی‌ها: استراتژی‌های مرتبط را از فهرست زیر مطالعه کرده و در صورت لزوم، آن‌ها را متناسب با شرایط جاری اصلاح و به‌روزرسانی نمایید.
- اصلاح دستورالعمل‌ها: دستورالعمل‌های کاری را برای کارکنان بازنگری کرده و تغییرات اعمال شده در استراتژی را به صورت دقیق در آن‌ها منعکس کنید.
- ارتباط و بسیج کارکنان: ارتباط مستمر و اثربخش با کلیه کارکنان درگیر برقرار نموده، ضمن اطلاع‌رسانی مرتب، نیروها را به‌صورت هماهنگ بسیج و اقدامات لازم را بر اساس پیشرفت وضعیت بازیابی و اصلاح نمایید.

فرم BCP

فرم شماره ۱۳: تعهد مالی

مدیریت ارشد سازمان، علاوه بر حمایت کامل از فرآیند برنامه‌ریزی، موظف است تأمین منابع مالی لازم جهت آغاز و استمرار اجرای برنامه تداوم کسب‌وکار (BCP) را تضمین نماید. این حمایت مالی می‌تواند شامل تأمین بودجه مستقیم برای این طرح راهبردی و/یا تخصیص اعتبارات لازم از سوی واحدها و دپارتمان‌های مختلف جمعیت ملی باشد.

جدول ذیل جهت تعیین دامنه اقدامات پیش‌بینی‌شده و برآورد بودجه‌های مرتبط با فعالیت‌های مربوط به برنامه تداوم کسب‌وکار تهیه شده است و می‌تواند به عنوان راهنمایی در برنامه‌ریزی مالی و عملیاتی مورد استفاده قرار گیرد.

منبع مالی ثانویه	بودجه	توضیح فعالیت مالی
کل		



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تبریز

با تشکر از توجه شما

