

دستورالعمل جامع «ساعت صفر» و تداوم عملیات

ویژه صنعت پخش: دفتر مرکزی، انبارها و مراکز پخش، ناوگان توزیع و نیروی فروش میدانی

پاییز ۱۴۰۵



انجمن ملی
صنعت پخش ایران
کمیته توسعه سرمایه انسانی

نام سند	دستورالعمل جامع ساعت صفر و تداوم عملیات شرکت [نام شرکت پخش]
ویرایش	۰۳ (اصلاح بر اساس بازخورد: تداوم عملیات، پروتکل مالی، تفکیک اختیارات و ماتریس RACI)
دامنه	دفتر مرکزی، انبار مرکزی، انبارها و مراکز پخش منطقه‌ای، ناوگان و رانندگان، ویزیتورها و فروشندگان سیار، پیمانکاران حمل و مراجعان
فرمانده بحران سازمان	مدیرعامل (جانشین: مدیر ارشد عملیات و لجستیک)
مسئول اجرای تداوم عملیات	مدیر ارشد عملیات و لجستیک
مسئول ایمنی افراد	HSE
متولی کارکنان، آموزش و پشتیبانی انسانی	منابع انسانی
مسئول پروتکل مالی بحران	مدیر مالی
مالک سند (تهیه، نگهداری، بازنگری)	واحد سیستم‌ها و روش‌ها
فرمانده هر سایت	مدیر انبار / مدیر مرکز پخش (جانشین مصوب)
سناریوها	جنگ و تهدید امنیتی، آشوب و ناآرامی، هجوم یا تجمع مقابل سایت، آتش یا انفجار، بسته شدن معابر، قطع برق، سوخت و ارتباطات، اختلال بانکی و نقدینگی
طبقه‌بندی و بازنگری	داخلی / محرمانه؛ حداقل هر ۶ ماه و پس از هر مانور یا حادثه

۱. هدف و اصول حاکم

هدف این سند آن است که در بحران، هر سایت، انبار و هر خودرو بداند چه کسی تصمیم می‌گیرد، چه کاری را در چه ترتیبی انجام دهد و چه زمانی گزارش بدهد. سند فقط واکنش اضطراری نیست: پس از مهار خطر فوری، شرکت باید بتواند با حفظ ایمنی کارکنان، حداقل توزیع ضروری، نقدینگی و قابلیت عملیاتی خود را حتی در یک بحران طولانی حفظ کند. اصول زیر مبنای همه بندهاست و در بندهای بعدی تکرار نمی‌شوند:

- جان انسان‌ها بر کالا، خودرو، وجه نقد و اسناد مقدم است. هیچ تحویل یا موجودی ارزش خطر جانی ندارد.
- هیچ‌یک از کارکنان نیروی مقابله نیست. اقدام اصلی دورشدن، پناه‌گیری یا تخلیه و هماهنگی با مراجع رسمی است.
- فرمانده هر سایت برای حفظ جان افراد، بدون انتظار برای مرکز، اختیار تصمیم دارد.
- تصمیم بر پایه واقعیت‌های راستی‌آزمایی‌شده گرفته می‌شود، نه شایعه یا خبر شبکه‌های اجتماعی.
- تداوم فعالیت هیچ‌گاه بر ایمنی مقدم نیست؛ فقط در منطقه و مسیر ارزیابی‌شده ایمن و با تصمیم مجاز انجام می‌شود.
- همه‌چیز ثبت می‌شود و هر سایت فقط از یک کانال و با یک پیام واحد صحبت می‌کند.

۲. سطوح بحران و فعال سازی

سطح بحران برای هر سایت و هر منطقه یا مسیر توزیع جداگانه تعیین می شود (بند ۳)؛ ممکن است یک منطقه قرمز و منطقه دیگر سبز باشد. ارتقای سطح توسط فرمانده سایت یا جانشین و در سطح سازمان توسط مدیرعامل انجام می شود و نیاز به تأیید قبلی مرکز ندارد. کاهش سطح فقط پس از ثبات وضعیت و تأیید مرکز انجام می شود؛ در قطع ارتباط، پس از دست کم دو ساعت ثبات و ثبت در دفتر وقایع.

سطح	نشانه ها	اقدام سایت	اقدام ناوگان و فروش
سبز	عادی	فعالیت عادی؛ تست ماهانه ارتباطات	مسیرهای عادی
زرد	تنش یا اختلال محدود، شایعه تجمع، هشدار رسمی عمومی	بازبینی فهرست ها و جعبه ساعت صفر؛ مولد و سوخت؛ پشتیبان گیری داده؛ بازبینی نقدینگی (بند ۱۲)	باک نیمه پر؛ پایش مسیرها؛ وجه نقد در حداقل؛ تماس دوره ای هر ۲ ساعت
نارنجی	مسیرها یا مناطق ناامن، تجمع نزدیک سایت، قطع جزئی خدمات یا ارتباط	محدودسازی ورود و تحویل؛ ثبت ورودی ها؛ آماده باش پناه گیری/تخلیه؛ توزیع حداقلی فقط در مناطق ایمن (بند ۱۰)؛ SI TREP هر ۲ ساعت	حذف مسیرهای پرخطر؛ پایان زودتر مسیرها؛ واریز یا تحویل وجه به سایت؛ تماس هر ساعت
قرمز	تهدید مستقیم، حمله یا هجوم، آتش/انفجار، آشوب در مجاورت، دستور رسمی اضطراری، قطع کامل ارتباط همراه با شواهد بحران	توقف بارگیری و تخلیه؛ فعال سازی کد بحران؛ تصمیم ماندن/پناه گیری/تخلیه (بند ۷)؛ SI TREP هر ۳۰ دقیقه	توقف تحویل؛ رفتن به نزدیک ترین نقطه امن؛ طبق بند ۹

۳. ارزیابی منطقه ای ریسک

تصمیم درباره هر مسیر و منطقه بر اساس رنگ همان منطقه است، نه رنگ کل شرکت. اگر مرجع رسمی محدودیتی اعلام کند، همان مبنا قرار می گیرد.

موضوع	شرح
مسئول ارزیابی	مدیر هر سایت با مسئول حمل و نقل؛ تأیید و ثبت روی نقشه توزیع با مدیر ارشد عملیات و لجستیک.
شاخص ها	بازبودن معابر و ورودی ها؛ تجمع یا ناآرامی؛ هشدار مراجع رسمی؛ ارتباط با ناوگان و مشتریان؛ دسترسی به برق و سوخت؛ وضعیت مشتریان کلیدی؛ ایمنی ساختمان.
تناوب	زرد: روزانه؛ نارنجی: هر ۲ ساعت؛ قرمز: هر ۳۰ دقیقه یا با هر تغییر وضعیت.
خروجی	رنگ هر منطقه و مسیر و فهرست «مسیرهای مجاز / مشروط / ممنوع» که به مسئول حمل و نقل ابلاغ می شود (فرم پیوست ۶).
قاعده تغییر رنگ	ارتقا بلافاصله توسط ارزیابی کننده؛ کاهش فقط با تأیید مدیر ارشد عملیات و لجستیک.

۴. ساختار فرماندهی، مسئولیت ها و جانشینی

برای جلوگیری از تداخل، نقش های زیر از هم تفکیک شده اند:

نقش	مسئول	شرح
فرمانده بحران	مدیرعامل	اعلام و خاتمه بحران سازمان؛ تصمیم‌های کلان؛ توقف فروش؛ سخنگوی واحد؛ هماهنگی با مالکین و مراجع.
مسئول اجرای تداوم عملیات	مدیر ارشد عملیات و لجستیک	مرکز هماهنگی؛ توزیع حداقلی، مسیرها، انبارها و بازگشایی؛ تخصیص منابع؛ دریافت SI TREP.
مسئول ایمنی افراد	HSE	ایمنی، تخلیه، مواد خطرناک، تجهیزات اطفاء و کمک‌های اولیه؛ ارزیابی ایمنی پس از حادثه.
متولی کارکنان	منابع انسانی	Head Count، آموزش، پشتیبانی انسانی و ارتباط با خانواده‌ها، ثبت غیبت، جایگزینی نیرو.
مسئول مالی بحران	مدیر مالی	نقدینگی، مطالبات، اعتبار مشتریان، پرداخت‌های ضروری و اختیارات مالی (بند ۱۲).
مالک سند	سیستم‌ها و روش‌ها	تهیه، نگهداری، بازبینی، توزیع نسخه و پیگیری مانورها.

سطح	مسئول	جانشین و نکات
سازمان	مدیرعامل	جانشین: مدیر ارشد عملیات و لجستیک.
مرکز هماهنگی	مدیر ارشد عملیات و لجستیک	جانشین از پیش مصوب.
سایت	مدیر انبار / مرکز	جانشین ۱: سرپرست انبار. جانشین ۲ (شب و تعطیل): انباردار ارشد شیفت.
ناوگان	مسئول حمل و نقل	فرمان «توقف / بازگشت / پناه‌گیری» برای خودروها. جانشین: ارشدترین راننده یا سرپرست توزیع.
نیروی فروش	سرپرست فروش	هدایت ویزیتورها و ثبت وضعیت آنان.

قاعده قطع ارتباط: اگر ارتباط با مرکز قطع شد، فرمانده سایت (یا جانشین حاضر) بر اساس همین سند عمل می‌کند. فرمانده موقت فقط برای خدمات داخلی سایت اختیار دارد و مجاز به اعزام نیرو برای مقابله با تهدید بیرونی یا حفاظت از کالا نیست.

۵. اختیارات تصمیم‌گیری و ماتریس اختیارات (RACI)

برای هر تصمیم حساس، یک مجری (R)، یک پاسخگوی نهایی که تصویب می‌کند (A) و جانشین مشخص است. اگر دستور دفتری مرکزی و سایت یا ناوگان متعارض بود، دستور A آن تصمیم مبنا است؛ فقط در حفظ جان، تصمیم فرمانده سایت یا راننده مقدم است.

تصمیم	مدیرعامل	ارشد عملیات	مدیر مالی	مدیر سایت	HSE	منابع انسانی	جانشین A
ارتقای سطح بحران یک سایت یا منطقه	I	I	-	A/R	C	I	جانشین مدیر سایت
اعلام و خاتمه ساعت صفر سازمان	A	R	C	I	C	C	مدیر ارشد عملیات
ماندن، پناه‌گیری یا تخلیه	I	I	-	A/R	C	I	جانشین مدیر سایت

تصمیم	مدیرعامل	ارشد عملیات	مدیر مالی	مدیر سایت	HSE	منابع انسانی	جانشین A
شروع، توقف یا تغییر مسیر توزیع	I	A	-	R	C	-	جانشین مصوب مدیر ارشد عملیات
توقف یا از سرگیری فروش و ثبت سفارش	A	R	C	I	-	-	مدیر ارشد عملیات
اختیار مالی اضطراری و سقف اعتبار مشتری	A	C	R	I	-	-	جانشین مصوب مدیرعامل
بازگشایی مسیر یا سایت	I	A	I	R	C	I	جانشین مصوب مدیر ارشد عملیات
Head Count و پشتیبانی کارکنان	I	I	-	C	C	A/R	جانشین مدیر منابع انسانی

مجری (R) | پاسخگو و تصویب کننده نهایی (A) | مشورت شونده (C) | مطلع شونده (I). جانشین ها در پیوست هر سایت و جدول اختیارات (پیوست ۷) ثبت می شوند.

۶. وظایف ویژه هر نقش در ساعت صفر

نقش	وظایف (غیر از اصول بند ۱ و مسئولیت های بند ۴)
مدیر انبار / مرکز	ارزیابی تهدید و تعیین سطح؛ تصمیم ماندن/پناه گیری/تخلیه؛ تعیین مسئولان نگهداری، شمارش افراد و پایش؛ تحویل فرماندهی به نیروهای رسمی؛ ارسال SI TREP.
انباردار / سرپرست شیفت	نگهداری فهرست آفلاین حضور و خودروهای مستقر؛ متوقف و ایمن کردن لیفتراک و ماشین آلات؛ ثبت دفتر وقایع؛ شمارش افراد (هر ۱۵ دقیقه در ۳۰ دقیقه نخست).
نگهبانی / حراست	کنترل درب و دروازه بارگیری؛ باز نگه داشتن مسیر امداد و خروج اضطراری؛ پایش دوربین یا نقاط امن؛ ثبت ورود و خروج.
مسئول حمل و نقل	تماس با خودروها طبق جدول تماس؛ صدور فرمان توقف/بازگشت؛ نگهداری نقشه نقاط امن و فهرست مسیرهای مجاز، مشروط و ممنوع.
رانندگان و ویزیتورها	اجرای پروتکل بند ۹ و ثبت وضعیت خود.
مالی و خزانه	اجرای رویه وجه نقد (بند ۱۱) و پروتکل مالی (بند ۱۲)؛ حفاظت از نسخه پشتیبان اسناد مالی.
IT	پشتیبان گیری، نسخه آفلاین فهرست موجودی، مشتریان و مسیرها، حالت عملیات آفلاین؛ قطع یا محدودسازی دسترسی ها در صورت تهدید اطلاعات.

۷. تصمیم: ماندن، پناه گیری یا تخلیه

تخلیه پاسخ پیش فرض نیست. فرمانده با توجه به محل خطر تصمیم می گیرد:

وضعیت	تصمیم	نکات اجرایی
خطر در بیرون (تجمع، درگیری، حمله، هشدار رسمی) و ساختمان سالم	پناه گیری	رفتن به نقطه امن داخلی دور از شیشه و دیوار بیرونی؛ کنترل درب های اصلی؛ خروج اضطراری قفل نمی شود.
خطر در داخل (آتش، دود، انفجار، نشت مواد، آسیب سازه)	تخلیه	خروج به نقطه تجمع بیرونی با مسیر امن؛ شمارش افراد؛ اطلاع به آتش نشانی/امداد.

وضعیت	تصمیم	نکات اجرایی
بیرون آرام ولی مسیرها ناامن یا بسته	ماندن کنترل شده	ادامه حداقلی فعالیت داخلی؛ توقف بارگیری و خروج ناوگان؛ ارزیابی هر ۳۰ دقیقه.
دستور رسمی تخلیه یا اعلام خطر از مرجع رسمی	اجرای دستور	ثبت دستور؛ بررسی مسیر؛ اطلاع به مرکز در اولین فرصت.

خروج افراد به خیابان ناامن ممنوع است مگر خطر داخلی آن را ضروری کند یا مرجع رسمی دستور دهد.

۸. ۳۰ دقیقه نخست در سایت

زمان‌ها برای انبار معمولی تنظیم شده و در پیوست هر سایت قابل اصلاح است. جدول در دفتر انباردار و اتاق نگهبانی به صورت چاپی موجود باشد.

زمان	اقدام
۰ تا ۵ دقیقه	نگهبان درب‌ها و دروازه بارگیری را کنترل شده می‌کند. انباردار کد بحران را فعال، بارگیری و ماشین‌آلات را متوقف و فرمانده یا جانشین را مطلع می‌کند. نیروی غیرضروری از محوطه به داخل هدایت می‌شود.
۵ تا ۱۵ دقیقه	فرمانده وضعیت بیرون، داخل، خروجی‌ها و خدمات را ارزیابی و یکی از تصمیم‌های بند ۷ را اعلام می‌کند. انباردار فهرست حاضران و خودروها را استخراج و مسئول حمل و نقل وضعیت خودروهای در مسیر را استعلام می‌کند. ورود افراد غیرمجاز متوقف و مسیر امداد باز می‌ماند.
۱۵ تا ۳۰ دقیقه	شمارش افراد و تعیین تکلیف مصدومان و افراد نامشخص. ایمن‌سازی مواد خطرناک و تجهیزات فقط در صورت امن بودن. اولین تلاش برای SI TREP.
پس از ۳۰ دقیقه	ارزیابی و ثبت هر ۳۰ دقیقه. ارسال SI TREP با هر ارتباط (پیوست ۳).

۹. پروتکل ناوگان و نیروی میدانی

الف) تصمیم رفتن یا نرفتن مسیر (Go-Go / No)

پیش از شروع هر مسیر، مسئول حمل و نقل یا سرپرست توزیع وضعیت مسیر را با فهرست «مسیرهای مجاز / مشروط / ممنوع» بند ۳ تطبیق می‌دهد. مسیر در هر یک از حالت‌های زیر انجام نمی‌شود یا متوقف می‌شود: سطح نارنجی یا قرمز در منطقه مسیر (مگر در چارچوب توزیع حداقلی بند ۱۰)، گزارش تجمع یا مسدودی، قطع ارتباط با راننده، باک کمتر از نصف یا نبود نقطه امن. در سطح قرمز هیچ مسیر جدیدی آغاز نمی‌شود.

ب) هنگام اعلام ساعت صفر در حین مسیر

وضعیت	اقدام راننده / ویزیتور
اعلام قرمز یا مشاهده تهدید	توقف تحویل و ویزیت؛ دورشدن از محل؛ رفتن به نزدیک‌ترین سایت شرکت یا نقطه امن از فهرست مصوب؛ اعلام موقعیت.
مسیر مسدود یا تجمع	ورود نکردن؛ تغییر مسیر یا پارک در محل امن و روشن؛ عدم اصرار بر تحویل.
تهدید مستقیم یا توقف توسط افراد ناشناس	حفظ آرامش و عدم مقاومت؛ در صورت تهدید جان، تسلیم کالا/خودرو/وجه نقد؛ گزارش پس از رسیدن به محل امن.
قطع ارتباط	ماندن در نزدیک‌ترین نقطه امن تا برقراری ارتباط یا دستور رسمی؛ تلاش برای تماس هر ۳۰ دقیقه؛ در بی‌خبری دوساعته، اطلاع از هر راه ممکن (همکار، سایت نزدیک).

وضعیت	اقدام راننده / ویزیتور
خودرو دارای کالای خطرناک یا حساس	پارک در محل امن و دور از تجمع؛ اطلاع به HSE؛ ترک خودرو در صورت خطر جانی.

۱۰. تداوم عملیات و توزیع حداقلی

پس از مهار خطر فوری، شرکت فقط در مناطق و مسیرهای ایمن می‌تواند حداقل فعالیتهای حیاتی خود را ادامه دهد. این بند هرگز مجوز ادامه فعالیت در منطقه قرمز یا برخلاف ارزیابی ایمنی نیست.

مؤلفه	الزام
شرط شروع و ادامه	منطقه و مسیر سبز یا زرد؛ تأیید مدیر ارشد عملیات و لجستیک؛ ارتباط برقرار با ناوگان. در قرمز توزیع انجام نمی‌شود. فرمانده سایت یا راننده در هر لحظه می‌تواند توقف کند.
دامنه حداقلی	کالاهای ضروری و مشتریان یا نقاط اولویت‌دار طبق فهرست مصوب که از پیش تعیین و هر ۶ ماه بازبینی می‌شود.
ظرفیت و روش	حداقل نیرو و خودرو؛ مسیرهای کوتاه و مصوب؛ ساعات مصوب و بازگشت زودتر به سایت؛ استفاده از نزدیک‌ترین انبار به مشتری.
سفارش و فروش	ثبت سفارش در حد ظرفیت توزیع، موجودی و اعتبار مشتری؛ بدون وعده زمان قطعی؛ تحویل با برگه یا فاکتور دستی و ثبت بعدی در سیستم.
تأمین کالا	تماس با تأمین‌کنندگان کلیدی؛ ردیابی ورودی‌ها؛ تأمین از انبارهای جایگزین؛ تصمیم مرکز.
بحران طولانی (بیش از ۷۲ ساعت)	بازنگری فهرست اولویت‌ها هر ۲۴ ساعت؛ نوبت‌بندی و استراحت کارکنان؛ تأمین سوخت و کالا؛ بازبینی ظرفیت و نیروی جایگزین.

۱۱. وجه نقد، چک و اسناد

- سقف وجه نقد و چک همراه ویزیتور یا راننده را مالی تعیین می‌کند؛ در سطح نارنجی وجوه تا پایان مسیر به سایت یا بانک تحویل می‌شود و در سطح قرمز جمع‌آوری وجه از مسیر متوقف است.
- وجه نقد و چک موجود در سایت در گاوصندوق نگهداری می‌شود و در بحران فقط در صورت امن بودن جابه‌جا می‌شود.
- نسخه پشتیبان فاکتور، بارنامه و پرونده مشتریان به‌صورت الکترونیک و خارج از سایت نگهداری می‌شود.
- پس از بحران، وجوه و اسناد هر مسیر و هر سایت با ثبت رسمی تطبیق داده می‌شود.

۱۲. پروتکل مالی و نقدینگی در شرایط بحران

بحران چندروزه می‌تواند وصول مطالبات، نقدینگی مشتریان، خدمات بانکی و توان تأمین مجدد کالا را مختل کند. مدیر مالی مسئول این پروتکل است. اعداد و سقف‌ها را مالی تعیین می‌کند و در پیوست ۷ ثبت می‌شود.

محور	الزام	مسئول
پیش‌بینی نقدینگی	پیش‌بینی جریان نقدی ۷ و ۳۰ روزه در سه سناریو (اختلال محدود، اختلال گسترده، توقف توزیع)؛ شامل مطالبات، دستمزد، سوخت و تعهدات؛ به‌روزرسانی هفتگی در زرد و نارنجی و روزانه در قرمز.	مدیر مالی

محرور	الزام	مسئول
مطالبات و چک‌های سررسیدشده	سیاست وصول موقت: دسته‌بندی مشتریان بر اساس ریسک و مبلغ؛ پیگیری غیرحضوری؛ مهلت یا تقسیط موقت فقط با تأیید مدیر مالی؛ فهرست و پیگیری چک‌های سررسیدشده با بانک.	مدیر مالی
اعتبار مشتریان	ضوابط موقت اعتبار: توقف افزایش سقف بدون بررسی؛ فروش اعتباری فقط به مشتریان کم‌ریسک تا سقف موقت؛ مشتریان پرریسک نقدی یا پیش‌پرداخت؛ ثبت هر استثنا.	مدیر مالی + فروش
پرداخت‌های ضروری	فهرست مصوب و اولویت‌بندی‌شده: سوخت، دستمزد، حمل اضطراری، تأمین‌کنندگان کلیدی و تأسیسات؛ پیش‌تأمین سوخت؛ روش جایگزین پرداخت هنگام اختلال بانکی.	مدیر مالی
اختیارات مالی اضطراری	سقف مصوب برای مدیر سایت، مدیر ارشد عملیات و مدیرعامل (پیوست ۷)؛ کنترل: دو تأیید یا تأیید ثبت‌شده، سند هزینه، گزارش روزانه به مدیر مالی و بازبینی پس از بحران.	مدیرعامل / مدیر مالی
خدمات بانکی	حساب‌ها و روش‌های جایگزین، سقف برداشت و دسترسی به سامانه‌ها از پیش بررسی و نسخه پشتیبان نگهداری شود.	مدیر مالی / IT
حفظ فروش در بحران نباید بدون بررسی، شرکت را در معرض ریسک اعتباری یا کمبود نقدینگی جدی قرار دهد.		

۱۳. کالا، موجودی و خدمات حیاتی سایت

اقدامات حفاظت از کالا تنها پس از اطمینان از ایمنی افراد و به‌ترتیب زیر انجام می‌شود:

- ایمن‌سازی مواد قابل اشتعال و خطرناک و قطع منبع خطر توسط افراد مجاز.
- امن‌سازی دروازه بارگیری، درب‌ها و خودروهای داخل محوطه.
- حفظ زنجیره سرد یا کالاهای حساس (در صورت وجود) با مولد، تا حدی که جان افراد به خطر نیفتد.
- ثبت وضعیت موجودی و کالای در حال بارگیری یا در راه در دفتر وقایع.

اولویت توزیع کالاهای ضروری فقط با تصمیم مدیر ارشد عملیات و لجستیک (و در سطح قرمز مدیرعامل) انجام می‌شود. هر انبار برای قطع برق، آب، سوخت مولد، اینترنت و نرم‌افزار انبار چک‌لیست مستقل دارد و سوخت مولد برای حداقل ۲۴ ساعت نگهداری می‌شود.

۱۴. ارتباطات

لایه	روش	نکته
۱	تماس تلفنی و پیام‌رسان رسمی شرکت	کانال رسمی و یک سخنگو
۲	پیامک و تلفن ثابت	فهرست چاپی شماره‌ها در هر سایت
۳	بی‌سیم یا تجهیز جایگزین (طبق مجوز)	تست ماهانه؛ باتری و پاوربانک در جعبه ساعت صفر
۴	ارتباط حضوری	اعزام فقط با ارزیابی امنیت مسیر؛ ماندن در نقطه امن ترجیح دارد

پیام به مشتریان و تأمین‌کنندگان کوتاه، آرام و مبتنی بر واقعیت است (تعلیق یا تأخیر توزیع) و شامل اطلاعات امنیتی، مسیر یا موقعیت ناوگان نمی‌شود.

۱۵. بازیابی و معیارهای بازگشت به عملیات

خاتمه ساعت صفر و بازگشایی مسیرها و سایت‌ها مرحله‌ای و بر اساس معیارهای زیر است (پیشنهادی؛ قابل تنظیم برای هر سایت):

معیار	شرط بازگشایی
ایمنی منطقه	ثبات وضعیت دست‌کم ۲۴ ساعت یا تأیید مرجع رسمی؛ مسیر رفت و برگشت ارزیابی‌شده (بند ۳).
ساختمان و خدمات	بازرسی ایمنی انبار؛ برق، آب، ارتباط و سیستم‌ها برقرار.
نیرو و ناوگان	حضور حداقلی نیرو؛ ارتباط با همه رانندگان و ویزیتورها؛ سوخت و سلامت خودروها.
مالی و مشتری	تطبیق وجوه و اسناد؛ تأیید مالی برای نقدینگی و سقف اعتبار مشتریان.
مرجع تصمیم	بازگشایی مرحله‌ای (ابتدا مسیرهای سبز و مشتریان اولویت‌دار) با تأیید مدیر ارشد عملیات و لجستیک؛ خاتمه کامل ساعت صفر با مدیرعامل.

- ۰ تا ۲ ساعت: بررسی ایمنی ساختمان و خدمات؛ Head Count نهایی؛ مراقبت از کارکنان آسیب‌دیده.
- ۲ تا ۲۴ ساعت: بازیابی ناوگان؛ شمارش و تطبیق موجودی؛ تطبیق وجوه و اسناد؛ بازگشت تدریجی سیستم‌ها.
- ۲۴ تا ۷۲ ساعت: شروع تدریجی مسیرها از مناطق امن؛ جایگزینی نیرو؛ اطلاع به مشتریان.
- ظرف یک هفته: گزارش پس از رویداد (علت، اقدامات، نقاط ضعف) و اصلاح این سند.

۱۶. آمادگی پیش از بحران

اقدام	مسئول	تناوب
تکمیل پیوست اختصاصی هر سایت (پیوست ۴)	مدیر سایت	قبل از ابلاغ؛ بازیابی هر ۶ ماه
تدوین و ابلاغ ماتریس اختیارات و جدول سقف مالی (پیوست ۷)	مدیرعامل / مدیر مالی	قبل از ابلاغ؛ بازیابی سالانه
فهرست مصوب کالاها و مشتریان اولویت‌دار توزیع حداقلی	مدیر ارشد عملیات و لجستیک	هر ۶ ماه
نقشه ریسک مناطق توزیع و فهرست مسیرهای مجاز، مشروط و ممنوع	مدیر ارشد عملیات و لجستیک	ماهانه
جعبه ساعت صفر: شماره‌ها، دفتر وقایع، چراغ قوه، پاوربانک، کمک‌های اولیه، رادیو، نسخه چاپی سند	مدیر سایت / HSE	بازیابی ماهانه
تست ارتباطات و زنجیره تماس	منابع انسانی / مدیر سایت	ماهانه
آموزش کارکنان، رانندگان و ویزیتورها با کارت‌های اقدام	منابع انسانی / HSE	هنگام استخدام و هر ۶ ماه
تمرین میزی بحران (مدیران)، شامل سناریوی مالی و توزیع حداقلی	مرکز	هر ۶ ماه
مانور تخلیه و پناهگیری هر سایت	مدیر سایت / HSE	سالانه
پشتیبان‌گیری و تست بازیابی داده	IT	هفتگی / فصلی

بدون پیوست اختصاصی سایت و جعبه ساعت صفر، سایت آماده اجرا محسوب نمی‌شود.

۱۷. ممنوعیت‌ها

ورود به درگیری برای حفاظت از اموال؛ قفل کردن خروج اضطراری؛ اعزام نیرو یا خودرو بدون ارزیابی مسیر؛ ادامه توزیع در مسیر ناامن به دلیل فشار تحویل؛ فروش اعتباری کنترل نشده یا هزینه فراتر از سقف مصوب؛ انتشار تصویر یا اطلاعات مشتریان، مسیرها و وضعیت امنیتی؛ انتشار شایعه؛ ترک سایت توسط مسئول شیفت بدون تحویل؛ ورود افراد ناشناس تحت فشار؛ استفاده افراد غیرمجاز از تجهیزات فنی و ماشین‌آلات.

پیوست ۱ – کارت اقدام انباردار و نگهبان

۱. کد بحران را فعال و فرمانده یا جانشین را مطلع کن.
۲. بارگیری و ماشین‌آلات را متوقف و درب‌ها و دروازه را کنترل کن؛ خروج اضطراری را نبند.
۳. فهرست آفلاین حاضران و خودروها را بردار.
۴. منتظر مرکز نمان؛ جانشینی را اجرا کن.
۵. تصمیم فرمانده را اجرا کن: ماندن / پناه‌گیری / تخلیه.
۶. افراد نیازمند کمک را مشخص کن و ماشین‌آلات و منابع خطر را ایمن کن.
۷. هر ۳۰ دقیقه وضعیت را در دفتر وقایع ثبت کن.
۸. با اولین ارتباط، SI TREP عددی بده.

پیوست ۲ – کارت اقدام راننده و ویزیتور

۱. قبل از شروع مسیر، رنگ منطقه، وضعیت مسیر، باک و ارتباط خود را بررسی کن.
۲. در نشانه تهدید یا آشوب، توقف کن و از محل دور شو؛ وارد تجمع نشو.
۳. به نزدیک‌ترین سایت شرکت یا نقطه امن برو و موقعیت را اعلام کن.
۴. در تهدید مستقیم مقاومت نکن؛ در صورت لزوم کالا، خودرو یا وجه نقد را تسلیم کن.
۵. در قطع ارتباط در نقطه امن بمان و هر ۳۰ دقیقه برای تماس تلاش کن.
۶. تصویر، موقعیت یا اطلاعات مشتری را منتشر نکن.
۷. در محل امن، گزارش کوتاه بده: موقعیت، وضعیت خودرو و کالا، وضعیت افراد.

پیوست ۳ – فرم گزارش وضعیت (SI TREP)

مورد	مقدار
سایت / ساعت گزارش / نام فرمانده	
سطح بحران سایت و رنگ مناطق توزیع	
تصمیم فعلی (ماندن / پناه‌گیری / تخلیه)	

مورد	مقدار
کارکنان: حاضر / سالم / مصدوم / نامشخص	
ساختمان و انبار (سالم / آسیب / آتش)	
خدمات: برق، مولد و سوخت، آب، گاز، اینترنت، تلفن	
ناوگان: در سایت / در مسیر / بازگشته / بدون ارتباط	
نیروی فروش: امن / نامشخص	
توزیع حداقلی: فعال / متوقف؛ مسیرهای مجاز	
کالای حساس و وجه نقد: وضعیت و محل	
تهدید بیرونی و وضعیت معابر	
نیاز فوری از مرکز	
ساعت گزارش بعدی	

پیوست ۴ – فرم اختصاصی هر انبار / مرکز پخش

موضوع	اطلاعات مصوب سایت
نام و آدرس	
مدیر / جانشین ۱ / جانشین ۲ (شب)	
شماره مرکز بحران	
مساحت / ظرفیت و تعداد کارکنان شیفت	
نقطه پناه امن داخلی	
نقطه تجمع بیرونی	
مسیر خروج اصلی و جایگزین	
محل جعبه ساعت صفر	
محل کالای خطرناک / حساس	
محل گاو صندوق وجه نقد و اسناد	
محل قطع برق / گاز / آب و مسئول مجاز	
فهرست ناوگان و رانندگان مستقر	
نقاط امن ناوگان در منطقه	
مناطق و مسیرهای زیرپوشش سایت	

موضوع	اطلاعات مصوب سایت
روش آفلاین فهرست موجودی	
شماره‌های اضطراری	

پیوست ۵ – چک‌لیست دفتر مرکزی

- فعال‌سازی اتاق فرمان بحران و ثبت زمان؛ تعیین کانال رسمی و سخنگو.
- دریافت SI TREP و دسته‌بندی سایت‌ها: قرمز / نارنجی / پایدار؛ به‌روزرسانی رنگ مناطق روی نقشه توزیع.
- Head Count کارکنان و تعیین سایت‌ها و خودروهای بدون ارتباط.
- تصمیم درباره توقف یا محدودسازی توزیع و فروش و اطلاع به مشتریان و تأمین‌کنندگان.
- اجرای پروتکل مالی: پیش‌بینی نقدینگی، مطالبات، اعتبار مشتریان و پرداخت‌های ضروری (بند ۱۲).
- امن‌سازی وجوه، چک و اسناد مالی؛ تأیید پشتیبان‌گیری داده.
- هماهنگی با مراجع رسمی و ثبت دستورات؛ ثبت تصمیمات و زمان ابلاغ به سایت‌ها.
- برنامه بازیابی و معیارهای بازگشایی طبق بند ۱۵.

پیوست ۶ – فرم ارزیابی منطقه‌ای ریسک

منطقه / مسیر	شاخص‌های مشاهده‌شده	رنگ	مجاز / مشروط / ممنوع	ساعت و ارزیابی‌کننده

پیوست ۷ – جدول سقف اختیارات مالی اضطراری

مبالغ و جانشین‌ها توسط مدیر مالی و مدیرعامل تعیین و ابلاغ می‌شود. هر هزینه با سند و گزارش روزانه به مدیر مالی ثبت می‌شود.

مرجع تصمیم	سقف (ریال)	نوع هزینه مجاز	کنترل و جانشین
مدیر سایت		هزینه‌های ضروری فوری سایت (سوخت مولد، ایمنی)	
مدیر ارشد عملیات و لجستیک		سوخت، حمل اضطراری، تأمین کالا و تجهیزات	

مرجع تصمیم	سقف (ریال)	نوع هزینه مجاز	کنترل و جانشین
مدیر مالی		پرداخت‌های ضروری مالی و دستمزد	
مدیرعامل		مازاد بر سقف‌های بالا	

مبنای تدوین

اصول عمومی (OSHA Emergency Action Plan - Emergency Preparedness and Evacuation Planning) شامل زنجیره فرماندهی، اختیار تصمیم اضطراری، تخلیه یا پناه‌گیری، شمارش افراد، ارتباطات و آموزش/مانور، با تکمیل برای تداوم کسب‌وکار در صنعت پخش (توزیع حداقلی، نقدینگی، اختیارات و ماتریس RACI) و تطبیق با انبار، ناوگان، نیروی فروش و وجوه نقد.