



مرکز پژوهش های اتاق ایران

راهنمای جامع اقدام در شرایط بحرانی (نقش اتاق های بازرگانی در تقویت تاب آوری بنگاه ها)



تیر ۱۴۰۴

شناسنامه گزارش



عنوان اصلی گزارش:

Emergency Preparedness, Response and Recovery Guide

مدیریت دیپلماسی اقتصادی و آینده‌پژوهی؛ گروه اجتماعی

ناشر: ICC World Chambers Federation

تاریخ انتشار: تیرماه ۱۴۰۴

واژگان کلیدی: آمادگی در بحران، پاسخ اضطراری، بازیابی اقتصادی، اتاق‌های بازرگانی، مدیریت ریسک، تاب‌آوری کسب‌وکار، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs)، تداوم کسب‌وکار، بلاهای طبیعی، بحران‌های انسانی

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، نبش خیابان شهید موسوی (فرست)، پلاک ۱۷۵

آدرس مرکز پژوهش‌ها در شبکه‌های اجتماعی:

Instagram: [@rc.iccima.ir](https://www.instagram.com/rc.iccima.ir)

Telegram: [@rc-iccima](https://www.telegram.me/rc-iccima)

Twitter: [@rc-iccima](https://www.twitter.com/rc-iccima)

فهرست مطالب

خلاصه مدیریتی گزارش.....	۴
مقدمه.....	۷
بخش اول: آمادگی برای شرایط اضطراری.....	۱۰
۱-۱- تهیه و توزیع راهنمای آمادگی در شرایط اضطراری.....	۱۰
۲-۱- تهیه و ایجاد ارتباط بین پایگاه داده‌های کسب‌وکار اضطراری و پروتکل‌های ارتباطی.....	۱۱
۳-۱- ایجاد کارگروه شرایط اضطراری و تعیین مدیریت آن.....	۱۳
۴-۱- ساخت پایگاه داده از حمایت‌کنندگان در شرایط اضطراری.....	۱۵
۵-۱- عضویت در آژانس / گروه شرایط اضطراری جامعه.....	۱۵
۶-۱- ارتباطات مداوم.....	۱۶
۷-۱- آمادگی اتاق.....	۱۶
بخش دوم: پاسخ‌دهی اضطراری.....	۱۷
۲-۱- فعال‌سازی کارگروه مشاغل در شرایط اضطراری.....	۱۸
۲-۲- تحلیل وضعیت.....	۱۸
۲-۳- بسیج اطلاعات و منابع.....	۱۹
بخش سوم: بازیابی.....	۲۶
۳-۱- انرژی بخشی.....	۲۶
۳-۲- مخاطبان.....	۲۶
۳-۳- طراحی استراتژی ارتباطی.....	۲۷
۳-۴- ابزارها و ترفندها.....	۲۸
۳-۵- قدرت سخنگویان.....	۲۹
۳-۶- احتیاط در مورد زمان کارزارهای انرژی بخشی.....	۲۹
جمع‌بندی.....	۳۰
پیوست.....	۳۴

خلاصه مدیریتی گزارش

بر اساس آمار پایگاه داده بین‌المللی حوادث غیرمترقبه^۱، جهان در سال ۲۰۲۴، ۳۹۳ حادثه طبیعی را از سر گذرانده است. در نتیجه این حوادث، ۱۶,۷۵۳ انسان جانشان را از دست داده‌اند و ۱۶۷,۲ میلیون نفر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. خسارات اقتصادی ناشی از این حوادث بالغ بر ۲۴۱,۹۵ میلیارد دلار برآورد می‌شود. سیل و طوفان پرتکرارترین حوادث غیرمترقبه طبیعی این سال است و آسیا همچنان یکی از کانون‌های مهم بروز این حوادث باقی مانده است. علاوه بر حوادث غیرمترقبه طبیعی، طبق داده‌های پایگاه داده درگیری‌های مسلحانه^۲ تعداد درگیری‌هایی که پای دولت‌ها را هم به میان آورده، در سال ۲۰۲۴ به ۶۱ مورد افزایش یافته است که به‌نوبه خود رکوردی بعد از جنگ جهانی دوم محسوب می‌شود. این حوادث همه اجزای زندگی انسان‌ها از جمله کسب‌وکارها را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. آمارهای جهانی نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از کسب‌وکارهای که تحت تأثیر این بحران‌ها قرار می‌گیرند، هرگز احیاء نمی‌شوند یا به‌سرعت شکست می‌خورند. در این میان اتاق‌های بازرگانی به دلیل برخورداری از اعتماد صاحبان کسب‌وکارها و دارا بودن شبکه گسترده و فراگیر بین کسب‌وکار، می‌تواند نقش بی‌بدیلی را در افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها ایفا نماید. فدراسیون جهانی اتاق‌های بازرگانی باهدف کمک به اتاق‌های بازرگانی در سراسر جهان برای آماده‌سازی کسب‌وکارها در برابر طیف وسیعی از بحران‌های طبیعی و انسانی (از جمله جنگ)، در گزارش «راهنمای جامعی برای اتاق‌های بازرگانی در مواجهه با بحران: آمادگی، پاسخ و بازیابی»، راهنمای جامعی از نقش اتاق‌های بازرگانی در مواجهه با بحران‌ها ارائه می‌دهد. این راهنما بر نقش کلیدی اتاق‌های بازرگانی در افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها و جوامع تأکید دارد. هدف اصلی این گزارش، کاهش آمار قابل توجه کسب‌وکارهایی است که پس از بحران‌ها قادر به بازگشت به فعالیت نیستند یا در مدت کوتاهی با شکست مواجه می‌شوند. این سند جامع در سه بخش اصلی «آمادگی»، «پاسخ‌دهی» و «بازیابی» سازمان‌دهی شده و رویکردی فراتر از نیازهای صرفاً انسانی را در مواجهه با بحران‌ها ارائه می‌دهد و به نیازهای خاص کسب‌وکارها توجه ویژه‌ای دارد.

پرداختن به این موضوع در ایران از این حیث ضرورت می‌یابد که کشور ما به دلیل شرایط خاص جغرافیایی، سیاسی و اقتصادی، همواره در معرض انواع بلایای طبیعی از جمله زلزله، سیل، خشکسالی، آتش‌سوزی و ... و بحران‌های متعددی چون تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی و ناآرامی‌های اجتماعی و نظامی قرار دارد. این بحران‌ها می‌توانند تأثیرات مخربی بر اقتصاد کشور، به‌ویژه بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) که بخش قابل توجهی از اشتغال و تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهند، داشته باشند و آن‌ها را به‌شدت آسیب‌پذیر کنند. از این‌رو، پیاده‌سازی این راهنما در ایران از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار است به‌ویژه که برنامه‌های موجود در ایران غالباً بر مرتفع کردن نیازهای انسانی در مقطع بحران متمرکز بوده‌اند و کمتر به ابعاد اقتصادی و نیازهای خاص کسب‌وکارها در شرایط بحران پرداخته‌اند. بنابراین، این راهنما می‌تواند خلأ موجود را پر کرده و به‌عنوان یک الگو برای افزایش تاب‌آوری اقتصادی و تضمین بقای کسب‌وکارها در مواجهه با چالش‌های پیش رو عمل کند.

برای اجرای موفقیت‌آمیز این راهنما در ایران، اتاق‌های بازرگانی نقش محوری خواهند داشت. ابتدا، باید این راهنمای بین‌المللی با شرایط بومی و ویژگی‌های خاص اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران منطبق و بومی‌سازی شود. این شامل ترجمه دقیق و شفاف‌سازی اصطلاحات، در نظر گرفتن ساختارهای دولتی و نهادهای محلی، و تعیین مسئولیت‌های مشخص برای هر بخش است. سپس، اتاق‌ها باید با همکاری نزدیک با دولت، سازمان‌های مدیریت بحران، اتحادیه‌های صنفی و سایر ذی‌نفعان بخش خصوصی، یک کارگروه اضطراری جامع تشکیل دهند. این

1. <https://www.emdat.be/>

2. <https://ucdp.uu.se>

کارگروه باید پیش از وقوع بحران‌ها فعال باشد و به‌طور منظم به‌روزرسانی‌ها و مسائل حل‌نشده را بررسی کند تا در زمان نیاز، آمادگی کامل برای واکنش و بازیابی وجود داشته باشد.

چگونگی اجرا همچنین مستلزم ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی قوی و پایگاه‌های داده اضطراری قابل‌اعتماد است. اتاق‌ها باید اقدام به تهیه و توزیع راهنماهای آمادگی شخصی‌سازی شده برای کسب‌وکارهای محلی کنند و کمپین‌های آگاهی‌بخش عمومی را برای جلب مشارکت حداکثری کسب‌وکارها راه‌اندازی نمایند. آموزش مداوم کارکنان اتاق‌ها و اعضای کارگروه در زمینه مدیریت بحران و پروتکل‌های ارتباطی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. درنهایت، پس از هر رخداد، اتاق‌ها باید از طریق تحلیل وضعیت، بسیج منابع، و طراحی استراتژی‌های ارتباطی مؤثر برای بازگرداندن «انرژی» به جامعه کسب‌وکار و کمک به بازگشت سریع آن‌ها به شرایط عادی فعالیت در مرحله بازیابی نقش فعالی را ایفا کنند. این رویکرد جامع و همکاری‌محور، می‌تواند آسیب‌پذیری اقتصاد ایران را در برابر بحران‌ها به شکل چشمگیری کاهش دهد.

نکات کلیدی گزارش:

۱. **اهمیت آمادگی پیش از بحران:** مهم‌ترین نکته در مدیریت بحران، فاز «آمادگی» است. هرچه اتاق‌ها پیش از وقوع رخدادهای فعالیت‌های بیشتری انجام دهند، شانس بیشتری برای حمایت از خود و اعضایشان در شرایط پس از فجایع خواهند داشت. این آماده‌سازی، مقاومت اعضا را در برابر شرایط اضطراری افزایش می‌دهد و حتی در زمان عدم وجود تهدید مشخص، چالش‌برانگیز اما ضروری است.
۲. **تهیه و توزیع راهنمای آمادگی اضطراری:** هر جامعه‌ای باید راهنمای تداوم کسب‌وکار و آمادگی در شرایط اضطراری را تهیه و توزیع کند. این راهنما شامل اطلاعات حیاتی استاندارد شده‌ای مانند اطلاعات تماس کارکنان، تأمین تدارکات کافی، دانش مدیریت فناوری و تحلیل خطرات است که می‌تواند کسب‌وکارها را برای شرایط اضطراری آماده کند. اتاق‌ها باید این الگو را شخصی‌سازی کرده و در قالب نسخه‌های کاغذی و الکترونیکی در اختیار اعضا قرار دهند.
۳. **پایگاه داده‌های اضطراری کسب‌وکار و پروتکل‌های ارتباطی:** در شرایط اضطراری، ارتباطات به‌شدت مختل می‌شوند. اتاق‌ها باید پایگاه داده‌های مستقل و مبتنی بر وب برای کسب‌وکارها ایجاد کنند که شامل اطلاعات تماس و شیوه‌های ارتباطی جایگزین باشد. این پایگاه داده باید در محیط ابری ذخیره شود تا در برابر آسیب‌های محلی مقاوم باشد و صرفاً برای استفاده در شرایط اضطراری باشد تا اطمینان و مشارکت کسب‌وکارها را جلب کند.
۴. **تشکیل کارگروه اضطراری کسب‌وکار:** ایجاد و تعیین مدیریت کارگروه اضطراری پیش از وقوع بحران بسیار حیاتی است. این کارگروه مسئول ارزیابی، استقرار خدمات و برنامه‌های حمایتی از جامعه کسب‌وکار است و می‌تواند به مسائل پیش روی مشاغل پاسخ سریع و مناسب دهد. ترکیب این کارگروه باید شامل نمایندگان از اتاق بازرگانی، دولت محلی و ملی، آژانس‌های مدیریت بحران، و سازمان‌های مرتبط با کسب‌وکار باشد.
۵. **عضویت در آژانس‌ها/گروه‌های شرایط اضطراری جامعه:** حضور اتاق بازرگانی در آژانس‌های مدیریت بحران (EMA) یا گروه‌های عملیاتی هماهنگ‌کننده فعالیت‌ها در بحران‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است. این عضویت به اتاق امکان می‌دهد تا در گزارش‌دهی‌های منظم شرکت کرده و در حلقه درونی تصمیم‌گیری و ارتباطات قرار گیرد و نیازهای مشاغل را به‌سرعت به تأمین‌کنندگان و مقامات منتقل کند.
۶. **ارتباطات مداوم و حفظ آمادگی:** حتی در جوامعی که سال‌هاست فاجعه بزرگی را تجربه نکرده‌اند، نیاز به آمادگی در برابر بحران نباید نادیده گرفته شود. اتاق‌ها باید به‌طور مداوم با استفاده از اعلام خدمات عمومی، کمپین‌های تبلیغاتی، و توزیع منظم راهنما، نیاز به طرح و برنامه‌های شش‌ماهه برای ایجاد آمادگی در شرایط بحران را تقویت کنند. این ارتباطات مستمر باعث حفظ هوشیاری و آمادگی در جامعه کسب‌وکار می‌شود.
۷. **آمادگی داخلی اتاق بازرگانی:** هر اتاق بازرگانی باید طرح آمادگی اضطراری خاص خود را داشته باشد و از راهنمای کلی به‌عنوان الگو استفاده کند. این شامل دسترسی مدیریت به اطلاعات تماس همه کارکنان (با نگهداری در محلی امن و پشتیبان‌گیری ابری و تصمیم‌گیری در مورد راه‌حل‌های فناوری برای حفظ عملیات داخلی اتاق در طول بحران است.
۸. **تحلیل وضعیت و بسیج منابع در فاز پاسخ‌دهی:** در فاز پاسخ‌دهی اضطراری، فعال‌سازی کارگروه مشاغل و تحلیل

دقیق وضعیت ضروری است. این شامل برآورد وسعت آسیب‌ها، شناسایی نیازهای فوری کسب‌وکارها و بسیج اطلاعات و منابع (مانند غذا، آب، سوخت، تجهیزات ارتباطی، لوازم پزشکی، و فضاهاى کارى موقت) برای حمایت از آنهاست.

۹. **اهمیت «بازیابی» و استراتژی‌های ارتباطی:** بازیابی فرآیندى است که جامعه را به سمت تعمیر، بازسازی و نوسازی سوق می‌دهد و شامل احیاء فوری پس از بحران است. اتاق‌ها نقش کلیدی در «انرژی بخشی» به جامعه کسب‌وکار از طریق مشتری‌ها و جریان نقدینگی ایفا می‌کنند. طراحی استراتژی‌های ارتباطی مؤثر، استفاده از سخنگویان قوی (مانند شهردار و رهبران کسب‌وکار)، و احتیاط در زمان‌بندی کارزارهای انرژی‌بخشی برای اطمینان از آمادگی کسب‌وکارها، از نکات حیاتی در این مرحله است.

مقدمه

گزارش "راهنمای آمادگی، پاسخ و بازیابی اضطراری"^۱ توسط فدراسیون جهانی اتاق‌های بازرگانی^۲ تهیه شده است تا به اتاق‌های بازرگانی در سراسر جهان کمک کند تا کسب‌وکارها را برای مقابله با بحران‌های طبیعی یا انسانی (از جمله جنگ) آماده کنند. اتاق‌های بازرگانی به دلیل اعتماد و ارتباطات گسترده، نقش کلیدی در افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها و جوامع دارند. هدف گزارش نیز کاهش این آمار از طریق افزایش آمادگی و بهبود پاسخ‌دهی به بحران‌ها است. این راهنما به‌منزله منبعی در سطح جهانی برای اتاق‌ها است. بسیاری از اتاق‌ها، نقشی محوری در کمک به اعضای خود و جامعه تجارت عمومی برای ایجاد آمادگی، مدیریت و بازیابی و بهبودی پس از وقوع شرایط اضطراری ایفا کرده‌اند. اتاق‌ها در سراسر جهان وجود دارند و اغلب قابل‌اعتمادترین و مرتبط‌ترین نهادهای تجاری در مناطق خود هستند. در نتیجه، می‌توانند سازمان‌های مناسبی برای تضمین مقاومت کسب‌وکارها و کمترین اثرپذیری آن‌ها در شرایط اضطراری و فجایع باشند.

جامعه ایران نیز به دلیل شرایط جغرافیایی، سیاسی و اقتصادی، همواره در معرض بحران‌های متعدد طبیعی و غیرطبیعی قرار دارد. از جمله این بحران‌ها می‌توان به زلزله، سیل، خشک‌سالی، تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی و ناآرامی‌های اجتماعی اشاره کرد که هر یک به‌تنهایی می‌توانند تأثیرات مخربی بر اقتصاد کشور، به‌ویژه بر بخش کسب‌وکارها داشته باشند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) که سهم قابل‌توجهی از اشتغال و تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهند، در مواجهه با این بحران‌ها بسیار آسیب‌پذیر هستند. مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۵۰٪ از کسب‌وکارهایی که در اثر بحران‌ها دچار اختلال می‌شوند، هرگز به چرخه فعالیت بازمی‌گردند. بنابراین، در چنین شرایطی، فقدان یک برنامه جامع و عملیاتی برای مدیریت بحران‌های اقتصادی و بازیابی سریع کسب‌وکارها به‌عنوان یک چالش اساسی مطرح می‌شود. اتاق‌های بازرگانی به‌عنوان نهادهای واسطه بین دولت و بخش خصوصی، می‌توانند نقش کلیدی در هماهنگی و اجرای برنامه‌های مدیریت بحران ایفا کنند. اما سؤال اصلی این است که چگونه می‌توان با الگوبرداری از تجارب موفق بین‌المللی، چارچوبی منسجم برای آمادگی، پاسخ و بازیابی کسب‌وکارها در ایران طراحی کرد؟

این مسئله زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بدانیم بسیاری از برنامه‌های موجود در ایران، عمدتاً بر نیازهای انسانی متمرکز هستند و کمتر به نیازهای خاص کسب‌وکارها در شرایط بحران پرداخته‌اند. بنابراین، ضرورت دارد تا با تدوین راهنمایی جامع و کاربردی، زمینه‌های لازم برای افزایش تاب‌آوری اقتصادی، کاهش خسارات و تسریع فرآیند بازگشت کسب‌وکارها به چرخه عادی فعالیت فراهم شود. در همین راستا، می‌توان سؤالات کلیدی زیر را مطرح کرد:

چگونه می‌توان از راهنمای بین‌المللی "آمادگی، پاسخ و بازیابی اضطراری اتاق‌های بازرگانی" برای طراحی یک مدل بومی و کارآمد در ایران استفاده کرد تا تاب‌آوری کسب‌وکارها در برابر بحران‌ها افزایش یابد؟

چه مؤلفه‌هایی از این راهنما برای شرایط ایران قابل‌اجرا و مفید هستند؟

نقش اتاق‌های بازرگانی در اجرای این راهنما چگونه باید تعریف شود؟

چه راهکارهایی برای جلب مشارکت بخش‌های دولتی و خصوصی در این زمینه وجود دارد؟

با پاسخ به این سؤالات، می‌توان گام‌های مؤثری در جهت کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد ایران در برابر بحران‌ها برداشت.

گزارش پیش رو می‌تواند در پاسخ به سؤالات موردنظر و استخراج الگو راهنما برای بازیابی کسب‌وکار در شرایط اضطراری مفید و مؤثر واقع

شود. این گزارش از دو نظر حائز اهمیت است: اول آن که تقریباً در تمام برنامه‌های مربوط به موقعیت‌های اضطراری در سراسر جهان، پروتکل‌ها و چارچوب‌هایی برای رفع نیازهای انسانی و نه نیاز کسب‌وکارها وجود دارد، بنابراین این راهنما می‌تواند جوابگوی نیاز فعلی باشد. ثانیاً، قابلیت حمایت سریع و مؤثر از کسب‌وکارهای آسیب‌دیده در اثر فجایع یا قرار گرفتن در شرایط اضطراری می‌تواند شانس عبور از بحران و بقای آن‌ها را به‌شدت بالا ببرد. در این میان آمارها از اهمیت بالایی برخوردار هستند: پژوهشی در ایالات متحده آمریکا نشان می‌دهد که از بین کسب‌وکارهایی که در اثر فجایع طبیعی بسته شده‌اند، ۴۳ درصد هرگز بازگشایی نشده‌اند و از بین آن‌ها که توانسته‌اند ادامه دهند ۲۸ درصد در عرض دو سال به شکست رسیده‌اند. این راهنما با در نظر گرفتن این آمارها به کسب‌وکارها کمک می‌کند که آمادگی و مقاومت بهتری در رویارویی با رخدادهای بزرگ داشته باشند. این تحقیق اثبات می‌کند که اگر کسب‌وکارها بتوانند به‌سرعت پس از یک حادثه سرپا شوند می‌توانند به بازیابی و احیای جامعه منجر شوند.

درحالی‌که اتاق‌ها اغلب سازمان‌هایی بر پایه اعضا هستند در آمادگی و عبور از شرایط اضطراری، مهم است که از سلامت و بازیابی کل جامعه کسب‌وکار اطمینان حاصل کنیم نه فقط اتاق‌ها و اعضایشان. بنابراین در این راهنما وقتی به واژه عضو اشاره می‌کنیم می‌خواهیم همه اتاق‌ها را به تهیه منابع برای همه کسب‌وکارها تشویق کنیم. این یکی دیگر از راه‌های ارزش‌گذاری در جامعه و تشویق کسب‌وکارها به حمایت از فعالیت‌های اتاق است. به‌علاوه این راهنما باهدف توانمندسازی اتاق‌ها برای آمادگی و واکنش به هر نوع شرایط اعم از رخدادهای انسانی یا بلایای طبیعی تهیه‌شده است. دامنه موقعیت‌هایی که در آن می‌توان از این راهنما کمک گرفت به‌قرار زیر است:

۱. بلایای طبیعی نظیر سیل، آتش‌سوزی، آتش‌فشان، طوفان، زلزله
۲. فجایع انسانی شامل آتش‌سوزی، انفجار، نشت مواد سمی، جنگ
۳. موقعیت‌های جنایی مانند گروگان‌گیری، تیراندازی، اغتشاش، حمله‌های تروریستی...

این راهنما به اتاق‌ها کمک می‌کند که آمادگی خودشان را حفظ کنند و برنامه‌هایی برای بهره‌مندی اعضایشان و جامعه کسب‌وکارهای عمومی در نظر بگیرند. راهنمای پیش رو به‌طور جزئی به انواع مدیریت، ارتباطات و فعالیت‌های توصیه‌شده برای حمایت بهتر در احیا و بازیابی جامعه کسب‌وکارها در شرایط اضطراری و فجایع می‌پردازد. این راهنما در ۳ بخش ارائه می‌شود:

۱. **آمادگی برای شرایط اضطراری:** اتاق‌ها و کسب‌وکارها چه فعالیت‌هایی را می‌توانند قبل از وقوع شرایط بحرانی انجام دهند تا شانس مقاومت و بازیابی پس از رخدادهای بالا ببرند؛
۲. **واکنش به شرایط اضطراری:** آنچه اتاق‌ها می‌توانند و باید در ساعات و روزهای اول پس از رخداد انجام دهند؛
۳. **بازیابی:** نقش اتاق‌ها و دیگر سازمان‌های مرتبط در ایجاد اطمینان از احیای کسب‌وکارها و بازگشت آن‌ها به شرایط عادی قبل از حادثه؛

آمادگی برای ایجاد شانس بهتر در بازیابی اهمیت دارد. موفقیت هر واکنش و بازگشتی به میزان آمادگی در سطح کسب‌وکارهای فردی و همین‌طور مدیریت و برنامه‌های اتاق‌ها و جامعه بستگی دارد. دوره‌های واکنش و احیا بر پایه یک مدل ساده بنا شده‌اند:

۱. تحلیل - برآورد وسعت اثر و آسیب
۲. دولت و ارتباطات رسانه‌ای
۳. انرژی بخشی - احیاء جامعه کسب‌وکار از طریق مشتری‌ها و جریان نقدینگی

آنچه در مورد این راهنما باید در نظر داشته باشیم آن است که نقطه شروعی برای ایفای نقش رهبری اتاق‌ها در آمادگی و بازیابی کسب‌وکارها در زمان اضطرار یا فاجعه است. هر شرایط، مکان و زمان و بافتی متفاوت و منحصر به فرد است. این راهنما برای ایجاد بینشی در آنچه می‌توان انجام داد تهیه‌شده است و قرار نیست بازدارنده و محدودکننده باشد. هر اتاق باید به تعدیل و تغییر موارد برای مناسب‌سازی و همچنین اضافه کردن ایده‌های موردنیاز و رهیافت‌های جدید بپردازد.

گزارش، دربردارنده الگوهایی برای فعالیت‌ها یا کارکردهای ویژه است. درواقع نقطه شروعی برای چگونگی حمایت و کمک بهتر است و باید به‌طور پیوسته به‌روزرسانی شود. درحالی‌که اتاق‌ها باید در انتظار نسخه‌های به‌روز شده و جدید باشند شایسته است که بازخوردهایی بر اساس تجربیات خود از استفاده و تطابق این راهنما ارائه دهند.



به خاطر داشته باشید که:

- این راهنما اگر پیش از رخداد فاجعه یا شرایط اضطراری استفاده شود بیشترین بازدهی را دارد.
- اگر اتاق شما در مرحله آماده‌سازی است توصیه می‌شود که از ابتدا تا انتهای این راهنما را بخوانید.
- اگر جامعه شما در شرایط پس از رخداد قرار دارد یا در حال تجربه فاجعه است مستقیم به قسمت دوم بروید و واکنش‌های فوری برای انجام فعالیت‌های آنی را در نظر بگیرید.
- در این راهنما کلمات اضطراری، فاجعه و بحران به جای یکدیگر استفاده می‌شوند و تنها بازگوکننده شرایط سختی هستند که جامعه کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار داده است. کلمه اتاق به تمامی انواع اتاق‌های بازرگانی و هیئت‌های تجاری شامل اتاق‌های محلی، منطقه‌ای و ملی در دو نوع عمومی و خصوصی اطلاق می‌شود.

بخش اول: آمادگی برای شرایط اضطراری

این مرحله، مرحله آمادگی است. جمله معروف پیشگیری بهتر از درمان است در اینجا به کار می‌آید. اتاق‌ها هر چه بیشتر بتوانند پیش از وقوع رخدادها فعالیت کنند شانس بیشتری در حمایت از خود و اعضایشان در شرایط پس از فجایع و اتفاقات خواهند داشت. آماده‌سازی اعضا آن‌ها را قادر می‌سازد در برابر شرایط اضطراری مقاوم باشند. این کار در زمانی که هیچ تهدید مشخصی وجود ندارد و خبری از شرایط اضطراری نیست می‌تواند چالش برانگیز باشد. طبیعت انسان به آشوب و اغتشاش بیشتر واکنش نشان می‌دهد تا به برنامه‌ریزی برای آینده. بنابراین درحالی‌که این دوره بسیار مهم است درعین حال یکی از سخت‌ترین دوره‌ها از نظر جذب واکنش اعضا برای انجام آن است.

این دوره شامل ۷ گام است:

۱. تهیه و توزیع راهنمای آمادگی در شرایط اضطراری
۲. تهیه و ایجاد ارتباط بین پایگاه داده‌های کسب‌وکار اضطراری و پروتکل‌های ارتباطی
۳. ایجاد کارگروه شرایط اضطراری و تعیین مدیریت آن
۴. ساخت پایگاه داده از حمایت‌کنندگان در شرایط اضطراری
۵. عضویت در آژانس / گروه شرایط اضطراری جامعه
۶. ارتباط مداوم
۷. آمادگی اتاق

۱-۱- تهیه و توزیع راهنمای آمادگی در شرایط اضطراری

هر جامعه‌ای باید راهنمای تداوم کسب‌وکار و آمادگی در شرایط اضطراری را تهیه کند. الگوی مناسب برای این کار را در پیوست می‌توانید ببینید. این الگو راهنمایی است که می‌تواند برای هر جامعه‌ای استفاده شود و دربردارنده اطلاعات حیاتی استاندارد شده‌ای است که می‌تواند یک کسب‌وکار را برای شرایط اضطراری آماده کند. این راهنما شامل موارد زیر است:

- داشتن اطلاعات تماس کارکنان و حامیان، تا هنگام اضطرار بتوان هشدارهای لازم را داد.
- تهیه تدارکات کافی
- داشتن دانش مدیریت فن‌آوری برای افزایش مقاومت
- تحلیل خطرات و نقاط ضعف
- برنامه و طرح

هر اتاق باید این الگو را شخصی‌سازی کرده، و منطبق بر جامعه محلی و اقتصاد خود آن را در قالب کپی‌های کاغذی و الکترونیکی در اختیار اعضا قرار دهد. وقتی شروع به کار می‌کنیم باید از یک کارزار ارتباطی رسمی برای افزایش آگاهی از راهنما بهره گرفت، یا در برنامه‌های اتاق بین اعضا پخش شود یا در جلسات با اعضا مورد بررسی قرار گیرد. اپلیکیشن‌های دیجیتالی خاصی نیز از این راهنما می‌توان تهیه کرد که در مقایسه با راهنما ارزش بیشتری دارند. برنامه کاربردی جدیدی در ایالات متحده توسط انستیتو حوادث بزرگ دانشگاه بین‌المللی فلوریدا، مرکز

توسعه کسب‌وکارهای کوچک و آژانس توسعه بین‌المللی آمریکا^۱، به نام بیزستر^۲ ساخته شد که یک کسب‌وکار را قادر می‌سازد ریسک‌های فعالیت‌هایش را بشناسد و با استفاده از یک الگو بر پایه اپلیکیشن، طرح‌هایی برای آمادگی در شرایط اضطراری تهیه نماید.

نکات ویژه در رابطه با بیمه:

بازخوردهای جوامع از سراسر دنیا پس از فجایع نشان می‌دهد که یکی از بزرگ‌ترین دلایل چالش و ناامیدی مربوط به پوشش بیمه و تعامل با شرکت‌های بیمه است. بر اساس تجربه کانتربری، پس از زلزله در نیوزیلند، اتاق‌ها باید جوامع کسب‌وکار را تشویق کنند تا برای کم کردن چالش با بیمه پس از حوادث، موارد زیر را قبل از اتفاقات و شرایط اضطراری در نظر بگیرند:

۱. کسب‌وکارها باید از الگویی برای تشخیص ریسک‌های اصلی و ارزیابی دستگاه‌های مدیریتی بهره گیرند تا این خطرات را کاهش داده و بتوانند هزینه و سود بیمه را هنگام بیمه کردن برآورد کنند.
۲. برنامه آمادگی کسب‌وکارها برای فجایع باید به اصول اصلی راه‌اندازی کسب‌وکارها و برنامه‌ریزی برای هر رخدادی بپردازد که منجر به از دسترس خارج شدن عوامل زیر می‌شود: محل کسب‌وکار، پایگاه داده‌های مشتریان

انبار، ماشین‌آلات و تجهیزات، اسناد قانونی، مدارک و سوابق مالی جهت حمایت از ادعای توقف کسب‌وکار؛

۳. هنگام ارزیابی و در نظر گرفتن پوشش بیمه کسب‌وکار، باید موارد زیر را لحاظ بنماید:

- آسیب به دارایی‌ها: کسب‌وکارها اگر به هر دلیلی برای مدتی دسترسی به تجهیزات و دارایی‌های خودشان نداشته باشند مثلاً اگر محل کسب‌وکار در یک محوطه مخاطره‌آمیز و غیرقابل ورود باشد باید فهم درستی از شرایطی که دارند داشته باشند.
- وقفه در روند کسب‌وکار: مشاغل باید به‌دقت شرایط فعال شدن بیمه‌شان را بدانند. گاهی اوقات بیمه‌ها وقتی آسیبی به دارایی‌ها نرسیده و فقط دور از دسترس مالک در منطقه خطر هستند هزینه‌ای نمی‌دهند. در برخی شرایط بیمه‌ها برای بلایای طبیعی یا آسیب‌های حاصل از آشوب و بحران‌های انسانی، ضرر و زیانی نمی‌پردازند. صاحبان کسب‌وکار باید به ریز مفاد بیمه نامه‌شان که اغلب با برداشت‌های مختلف و شبهه دار می‌آمیزد وقوف کامل داشته باشند.
- ارزش‌گذاری: کسب‌وکارها باید به‌طور منظم هزینه‌های بازسازی مشاغلشان را به‌روزرسانی کنند تا از کفایت پوشش بیمه خود اطمینان حاصل نمایند. به‌علاوه آن‌ها باید با تهیه عکس و فیلم از میزان موجودی انبار، موجودی کل، تجهیزات و مواد اولیه به روند استفاده از بیمه خود کمک کنند.

۱-۲- تهیه و ایجاد ارتباط بین پایگاه داده‌های کسب‌وکار اضطراری و پروتکل‌های ارتباطی

در مدت قرار گرفتن در شرایط اضطراری، ارتباطات به‌طور کلی قطع شده و یا کاهش پیدا می‌کند. در نتیجه نیازهای رو به رشدی برای اطلاعات زنده و به‌روزرسانی‌های مکفی از منابع نه‌چندان موثق و نادرست به وجود می‌آید. اتاق‌ها در این میان یکی از مورد اعتمادترین منابع در هر جامعه‌ای هستند که می‌توانند منبع اطلاعات در میان اعضا و جامعه مشاغل باشند.

این اطلاعات می‌تواند به‌روزرسانی‌هایی منابع محلی از وضعیت، زیرساخت‌ها، سیگنال‌های آشکار و درخواست‌های کمک باشد. بلافاصله پس از وقوع شرایط اضطراری و در خلال آن ارتباطات عمومی بسیاری با تمرکز بر پیام‌رسانی به جمعیت عمومی و نه فقط کسب‌وکارها شکل می‌گیرد. این در کل اتفاق خوبی است اما نیاز به موجهی از ارتباطات کاری را ایجاد می‌کند شامل اطلاعاتی مانند این که صاحبان ساختمان‌ها چگونه می‌توانند از امنیت آن‌ها برای ورود دوباره مطمئن شوند، چگونه می‌توانند خطرات احتمالی را گزارش دهند، میزان مسئولیت کارفرماها در قبال کارگزارانشان، درخواست برای برگرداندن زیرساخت‌ها به حالت اولشان و بسیاری دیگر.

همه کسب‌وکارها جزو اعضا نیستند بنابراین پایگاه داده‌ای جداگانه برای ارتباط موردنیاز است که باید آزاد و اختصاصی باشد و فقط در شرایط اضطراری مورد استفاده قرار گیرد.

پایگاه داده‌های کسب‌وکارها برای شرایط اضطراری ابزار مهمی است که شامل مشخصات زیر است:

- یک پایگاه داده مستقل به‌صورت وب بر پایه مدیریت ارتباط مشتریان یا به شکل خبرنامه در وب‌سایت.

1. Florida International University Extreme Events Institute, Florida Small Business Development Centre and USAID

2. Bizaster

- اعضا می‌توانند نام کسب‌وکار و شیوه ارتباطی (ایمیل، متن، پیام کوتاه...) خودشان را در مدت‌زمان شرایط اضطراری ثبت کنند.
- وقتی شرایط اضطراری پیش می‌آید اتاق، بسته به راه‌های ارتباطی در دسترس، میزان آسیب و شرایط موجود به شیوه‌های مختلف با افراد ارتباط برقرار می‌کند.
- بهتر است پایگاه داده بر پایه رایانش ابری باشد تا آسیب به سرورهای محلی و تجهیزات ارتباطی آن را مختل نکند. اگر راه‌حل رایانش ابری ممکن نیست باید پایگاه داده را در محل‌های مختلفی ذخیره کنیم.

ملاحظات ویژه در مورد پایگاه داده‌های ارتباطی مشاغل در شرایط اضطراری:

- آسان‌ترین جایگزین برای بیشتر اتاق‌ها می‌تواند یک صفحه ساده ثبت‌نام با ایمیل در یک کمپین بازاریابی ایمیلی باشد.
- از آنجاکه دستگاه‌های شرکتی در شرایط اضطراری ممکن است آسیب ببینند درخواست ایمیل یا شماره تلفن پشتیبان هم بدهید.
- فرم، روی صفحه‌ای قرار می‌گیرد که دیگر منابع و اطلاعات مربوط به شرایط اضطراری نیز روی آن وجود دارد و در آن واحد می‌توانیم آمادگی بازار برای این شرایط را با تبادل اطلاعات درباره شرایط اضطراری داشته باشیم.
- بر روی صفحه وب‌سایت بنویسید اگر در شرایط اضطراری قرار دارند (و احیاناً به این صفحه دسترسی دارند) باید با پلیس تماس بگیرند.
- صفحه‌ای از پاسخگویی به سؤالات متداول درست کنید و به‌وضوح اعلام کنید با ثبت‌نام در این صفحه اطلاعات بازاریابی (هرزنامه) دریافت نخواهند کرد.
- آن‌ها را در همان صفحه و نیز در صفحه ثبت‌نام، به اشتراک‌گذاری این ابزار تشویق کنید.
- رسانه‌های اجتماعی ویژه‌ای تهیه کنید تا از ابتدا در اختیار مردم باشد مانند #شهرفوری.
- در بازاریابی‌های ایمیلی و شبکه‌های اجتماعی به‌طور مداوم آن را نشان دهید.
- ارتباط گاه و بی‌گاه خود را با این پایگاه داده‌ها حفظ کرده و آن‌ها را تشویق کنید آمادگی خود را حفظ کنند و اطلاعات تماس درستی در آن قرار دهند.
- تهیه نمونه کاغذی از اطلاعات این پایگاه برای مواقعی که ارتباطات دیجیتالی از بین می‌رود سودمند خواهد بود.

اتاق باید این پایگاه داده را از پایگاه داده‌های اعضایش جدا نگه دارد و تعهد دهد که از اطلاعات آن تنها در شرایط اضطراری استفاده خواهد کرد. افزایش تعداد مشاغل ثبت شده و میزان اعتماد به انجمن اتاق‌ها به‌عنوان نهاد مسئول در قبال مشاغل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در صورت امکان اتاق باید بتواند به دیگر فهرست‌های مشاغل دسترسی پیدا کرده و آن‌ها را هم در پایگاه داده‌ها قرار دهد. جلب اعتماد افراد در مورد استفاده از این اطلاعات تنها و تنها در شرایط اضطراری می‌تواند در جمع‌آوری اطلاعات نهاد ها و سازمان‌های دیگر راهگشا باشد.

دستورالعمل ارتباط:

- برای ایجاد اطمینان باید در ابتدا دستورالعمل ارتباطات در شرایط اضطراری را در اختیار کسب‌وکارها گذاشت. اتاق باید به‌طور دقیق نحوه ارتباط‌گیری در هنگام حوادث و شرایط اضطراری را نشان دهد یک نمونه ساده مانند آنچه در ادامه می‌آید می‌تواند کمک کند:
- در شرایط اضطراری، اتاق پایگاه داده‌های مشاغل را فعال می‌کند و به کسب‌وکارها اطلاع می‌دهد که در شرایط اضطراری هستیم و جزئیات موردنیاز را شرح می‌دهد.
 - نشان دهید که اتاق در ارتباط با مقامات رسمی است و به‌طور منظم اطلاعات جدید را در اختیار قرار می‌دهد.
 - مسیرهای ارتباطی یا راه‌های تماس را در اختیار افراد قرار دهید.

- چگونگی ارتباط کسب‌وکار با اتاق را شرح دهید.
- منابع در دسترس را با جزئیات بیان کنید.
- تعداد دفعات به‌روزرسانی‌های آینده را مشخص کنید.

اتاق‌ها باید فعالانه شخصی را در سازمانشان برای برقراری ارتباط در مواقع لازم آموزش دهند. این آموزش می‌تواند دستورالعمل‌های مناسب و روش‌هایی در ارتباط با حمایت از جامعه مشاغل در مدت اضطرار به دست دهد.

۳-۱- ایجاد کارگروه شرایط اضطراری و تعیین مدیریت آن

اغلب با توجه به میزان آسیب در جامعه و چالش‌های پیش رو در کانال‌های ارتباطی، جمع کردن افراد به هر دلیل پس از یک رخداد اگر ناممکن نباشد بسیار سخت است. بنابراین ساختن گروه و تعیین ساختار رهبری آن پیش از قرار گرفتن در شرایط اضطراری آسان‌تر است.

اتاق باید رهبری را بر عهده گیرد و کارگروه را تشکیل دهد. این کارگروه مسئول برآورد و استقرار خدمات و برنامه‌هایی در حمایت از جامعه کسب‌وکار و به‌ویژه تقویت فعالیت اتاق در شرایط اضطراری است. این گروه می‌تواند مربوط به تسویه و تهاثر باشد و پاسخی مناسب و سریع به مسائل پیش روی مشاغل بدهد. موارد و موانعی که هفته‌ها طول می‌کشد تا حل شود را می‌توان در این گروه مطرح کرده و به‌سرعت پاسخ داد.

به‌عنوان مثال در مدت شرایط اضطراری این کارگروه باید به‌طور منظم با کسب‌وکارها در مورد وضعیت موجود و نیازهایشان گفتگو کند و همچنین درباره اختصاص منابع و تقسیم وظایف تصمیم‌گیری کنند. این روند باید با رویکردی متمرکز و فعال با استفاده از روش گزارش وضعیت انجام شود که شامل فهرستی از مسائل و سؤالات مختلف است که برای هر مورد مدیری انتخاب می‌کنند تا تحقیق و بررسی نموده و در تاریخ مشخص هر مسئله‌ای را حل کند. این روش را می‌توان از سیستم فرماندهی حادثه^۱ آموخت.

آموزش رسمی در زمینه دستگاه‌های پاسخ به شرایط اضطراری و ارتباطات مانند سیستم فرماندهی حادثه برای افرادی که در اتاق در این زمینه فعالیت می‌کنند به‌شدت توصیه می‌شود. در هر گزارش همه موارد اصلی باید به لحاظ وضعیت مورد بازبینی واقع شود.

کارگروه می‌تواند از موارد زیر تشکیل شود:

- اتاق بازرگانی
- دفتر توسعه اقتصادی محلی
- کارکنان آژانس مدیریت بحران یا رابطان اصلی با مقامات و پاسخگویان محلی
- دولت محلی (برنامه‌ریزی، آیین‌نامه‌ها، بهداشت و ایمنی، مهندسی، زیرساخت‌ها ...)
- دولت ایالتی یا استانی و دولت ملی (مرکزی)
- مقامات بهداشت و سلامت
- دانشکده‌های کسب‌وکار محلی
- دیگر سازمان‌های مرتبط با کسب‌وکار، به‌خصوص آن‌ها که در مسائل حقوقی و بیمه تجربه دارند
- اتحادیه‌های صنفی
- تأمین‌کنندگان انرژی
- انجمن گردشگری و هتلداری
- مناطق بهبود یا احیای کسب‌وکار

- انجمن مالکان و مدیران ساختمان
- کارفرمایان اصلی
- مراکز مشاوره یا خدمات مشاوره (جهت حمایت از نیازهای سلامت روان)

کلید موفقیت این گروه نداشتن خودخواهی، دستور کار بدون انعطاف یا چالش در ارتباطات است. همه‌چیز حول محور همکاری و تعهد حرکت می‌کند.

یکی از روابط مهم در این کارگروه ارتباط با دولت است. در زمان وقوع بحران یا فاجعه بخشه‌ای خصوصی و دولتی باید با همکاری با یکدیگر شرایط را در اسرع وقت به وضعیت ایمن و عادی گذشته بازگردانند. این کارگروه باید نمایندگانی از دولت در سطح محلی، ایالتی یا استانی و ملی داشته باشند. اما توانایی درآمیختن و ایجاد ارتباط سریع با مقامات اصلی دولتی از طریق پروتکل‌های از پیش تعیین شده می‌تواند تفاوت قابل توجهی در اثربخشی کارگروه و فعالیت اتاق ایجاد کند. اتاق باید به‌عنوان سرپرست کارگروه انجام وظیفه کند. ملاحظات اصلی در جهت شکل‌گیری و فعالیت موفقیت‌آمیز کارگروه به شرح زیر است:

- بیانیه اهداف برای کارگروه تهیه کنید (یک نمونه در پیوست ب).
- مطمئن شوید که شرکت‌کنندگان بدون هیچ دستور کار خاصی بر روی یافتن راه‌حل متمرکز هستند.
- لیست اطلاعات تماس به‌روز شده‌ای از اعضای کارگروه، به‌طور منظم در دسترس افراد قرار گیرد و در محل امن و به همراه نسخه‌های پشتیبان نگهداری شود.
- از قبل محلی برای برگزاری جلسات در شرایط بحرانی در نظر بگیرید.
- از قبل دستورالعملی برای برقراری ارتباط تهیه نمایید.
- رهبر گروه، سلسله‌مراتب فرماندهی و همچنین جانشین رهبر را تعیین کنید.

نمونه‌ای از مسائلی که کارگروه ملزم به رسیدگی به آن‌هاست:

- فهم مسائل مربوط به دسترسی و ایمنی
- وضعیت فعلی خدمات اصلی و زیرساختی مانند برق، آب، فاضلاب، جاده‌ها، فرودگاه‌ها و غیره
- دسترسی به برنامه‌های حمایتی دولتی و کمک‌های مالی
- همکاری احزاب و طرفین در به اشتراک‌گذاری اطلاعات
- هماهنگی و همکاری در خصوص ارائه اطلاعات و منابع به کسب‌وکارها شامل خدمات ترجمه برای صاحبان مشاغل در مناطق اقلیت قومی
- تأمین تسهیلات پارکینگ در مناطق آسیب‌دیده
- به‌روزرسانی اطلاعات از طرف مقامات ارشد دولتی یا افراد و نهادهای پاسخگو
- درخواست خط‌مشی و پیشنهادهای به سطوح دولتی مربوط به تجارت و مشاغل
- انجام نظرسنجی از کسب‌وکارها در مناطق تحت تأثیر بحران
- اجرای کمپین‌های بازاریابی و تبلیغاتی در مناطق آسیب‌دیده از فجایع و بحران‌ها

پیشنهاد می‌شود کارگروه پیش از وقوع شرایط اضطراری شکل بگیرد و با شروع فعالیت به کسب‌وکارها اطمینان دهد که آن‌ها در حال آماده شدن برای بحران هستند. بهتر است این گروه یک یا دو بار در سال تشکیل جلسه دهند تا بتوانند به به‌روزرسانی‌ها و نیز مسائل مهم حل‌نشده بپردازند.

۴-۱- ساخت پایگاه داده از حمایت‌کنندگان در شرایط اضطراری

در اغلب مواقع تنها بخشی از یک شهر از وقوع بلایا متأثر می‌شود. خیلی به‌ندرت تمام منطقه به‌طور کامل تحت تأثیر قرار می‌گیرد. بنابراین اغلب، کسب‌وکارهایی در آن شهر وجود دارند که از بلایا دور بوده‌اند و می‌خواهند در تلاش‌های مربوط به روند پاسخ‌دهی و بازیابی یاری‌رسان باشند.

اتاق از طریق نقش کارگروه باید پایگاه داده‌های شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان علاقه‌مند به ارائه کالا و خدمات در شرایط بحرانی را تهیه کند. بسیاری از شرکت‌های محلی و بین‌المللی برای کمک به مشاغل آسیب‌دیده اعلام آمادگی می‌کنند.

تعیین نوع این ارتباطات و مشخص کردن انواع کالاها و خدماتی که آن‌ها می‌توانند ارائه کنند پیش از وقوع حادثه می‌تواند زمان موردنیاز برای تأمین نیازهای جامعه آسیب‌دیده را کم کند.

نمونه‌هایی از کالا و خدمات موردنیاز که ممکن است شرکت‌ها تمایل به تأمین آن‌ها داشته باشند:

- آب و غذا
- پوشاک و وسایل شخصی
- مصالح ساختمانی
- حمل و نقل و ارسال
- تجهیزات سنگین برای تخریب و پاک‌سازی
- دسترسی به ابزارهای ارتباطی و اینترنت
- تجهیزات کامپیوتری
- فضای اداری موقت
- وسایل نقلیه
- لوازم پزشکی
- تجهیزات حفاظت شخصی

این پایگاه داده باید جدا از داده‌های ارتباطی نگهداری شود زیرا کاربرد و نیاز آن کاملاً متفاوت است. این پایگاه باید زمانی فعال شود که نیاز مبرمی در جامعه پس از فجایع و در شرایط اضطراری به‌جود آمده است. این کالاها و خدمات می‌توانند با استفاده از پایگاه داده‌های ارتباطی مشاغل و از طریق نقش آژانس مدیریت بحران و یا بخش دولتی همکار در پاسخگویی به بحران توزیع و مورد استفاده قرار گیرند.

۵-۱- عضویت در آژانس / گروه شرایط اضطراری جامعه

بسیاری از شهرهای متوسط تا بزرگ دارای آژانس مدیریت بحران (EMA) یا گروه‌های عملیاتی هماهنگ‌کننده فعالیت‌ها در بحران‌ها هستند. حضور اتاق بازرگانی آن منطقه در این گروه اهمیت دارد زیرا از این طریق می‌تواند در گزارش دهی های منظم شرکت داشته و در حلقه درونی تصمیم‌گیری و ارتباطات قرار گیرد. این آژانس اغلب در بدنه دولت و حکومت محلی شکل می‌گیرد و بنابراین بخشی مهم و حیاتی است که اتاق باید قبل از وقوع هر اتفاق ناخوشایند به آن پیوسته باشد. قابلیت یک اتاق و یک کارگروه در ایجاد رابطه و همکاری مؤثر با آژانس می‌تواند زمان لازم برای پاسخ کارآمد به کسب‌وکارها را کاهش دهد.

اطمینان حاصل کنید که اتاق در محل عملیات اضطراری یا مرکز فرماندهی حضور دارد و از زمان فعالیت آژانس، بخشی از گروه است. با این کار، بهتر می‌توانیم نیازهای مشاغل را به تأمین‌کنندگان انتقال دهیم؛ و درعین حال اتاق می‌تواند با تماس از طریق پایگاه داده‌های ارتباطی، اطلاعات دست اول و واقعی را ارسال کند. در جوامعی که آژانس ندارند؛ اتاق باید در ابتدا با پلیس، آتش‌نشانی یا دیگر مقامات و ادارات ارتباط بگیرد تا بتواند حمایت و حضور خود را در زمان بحران و نیاز اعلام کند.

۱-۶- ارتباطات مداوم

در برخی جوامع شاید سال‌ها و دهه‌ها هیچ فاجعه بزرگی اتفاق نیافتد. بنابراین مردم نیاز به آمادگی در برابر بحران را نادیده می‌گیرند. اتاق باید به‌طور مداوم نیاز به طرح و برنامه‌های شش‌ماهه نظیر اعلام خدمات عمومی، کمپین‌های تبلیغاتی یا توزیع منظم راهنما در مشاغل برای ایجاد آمادگی در شرایط بحران را تقویت کند.

۱-۷- آمادگی اتاق

- هر اتاق باید میزان داروی انحصاری درد خودش را بشناسد یعنی باید طرح آمادگی در وضعیت اضطراری خود را داشته باشند. از آنجاکه این راهنما همه نیازهای اصلی را پوشش می‌دهد می‌توانند از آن الگوبرداری کنند.
- مدیریت اتاق باید به اطلاعات تماس همه کارکنان که در محلی مشخص و امن نگهداری می‌شود دسترسی داشته باشد (محیط‌های رایانش ابری مانند xobpord). از همه کارکنان بخواهید آن را با شما به اشتراک بگذارند و نسبت به حفظ و نگهداری از آن متعهد باشند.
- باید تصمیماتی در رابطه با راه‌حل‌های فن‌آوری برای فعالیت دوباره اتاق پس از حادثه اخذ شود که در بردارنده ملاحظات درمورد روش‌های رایانش ابری است.
- اطمینان حاصل کنید اتاق به اندازه کافی تجهیزاتی نظیر آب آشامیدنی، چراغ قوه و دیگر لوازم حیاتی برای شرایط اضطراری در انبار دارد.
- اتاق باید همه زیرساخت‌ها و منابع مربوط به شرایط اضطراری را به‌صورت دیجیتالی و تحت رایانش ابری نگهداری کند تا مطمئن باشد اگر برای دستگاه‌های محلی مشکلی پیش آید می‌تواند همچنان به آن‌ها دسترسی داشته باشد.



بخش دوم: پاسخ‌دهی اضطراری

در این راهنما، پاسخ اضطراری به زمان بلافاصله پس از حادثه - ساعات و روزها - بسته به شدت فاجعه و ارزیابی تأثیرات آنی و نیز انتقال منابع برای کمک به از سرگیری فعالیت کسب‌وکارهای جامعه محلی اطلاق می‌شود که با عملکرد کلی مدیریت محلی بحران برای رفع نیازهای اولیه انسانی، پاک‌سازی و برآورد آسیب همراه می‌شود. هیچ جامعه و اتاقی نباید تصور کند که می‌تواند همه این اقدامات را به تنهایی انجام دهد. اتاق‌ها باید به بررسی اتاق‌های دیگری که در شرایط مشابه بوده‌اند بپردازند و از راهنمایی و حمایت آن‌ها بهره گیرند. در صورت نیاز حتی باید از سطوح حکومتی و مقامات مربوطه برای کمک به مشاغل و جامعه کسب‌وکارها یاری جست.

برخی نکات مهم در پاسخ اضطراری به شرح زیر است:

- جریان دقیق و به‌موقع اطلاعات
- محلی برای اطلاع‌رسانی درباره مسائلی که بازایی طولانی‌مدت نیاز دارند (دیجیتالی یا فیزیکی)
- محلی برای گردهمایی‌ها
- کمک‌های مالی همراه با انعطاف و تسامح
- قابلیت به اشتراک‌گذاری تجربیات برای انجام سوگواری

دوره پاسخ، شامل فعال‌سازی برنامه‌ها و فرآیندهای تعیین شده در دوره آمادگی است به‌ویژه مؤلفه‌های تحلیل و فعال‌سازی مدل AME. اتاق باید اول، اطمینان حاصل کند که همه کارکنانش در امان هستند و نیازهای آن‌ها رفع شده است. در اینجا باید رهبری عملی کردن برنامه‌ها را بر عهده گیرد.

دوره پاسخ شامل مراحل زیر است:

۱. فعال‌سازی کارگروه مشاغل ویژه شرایط اضطراری

- کارگروه تشکیل جلسه بدهد.
- اطمینان حاصل کنید کارگروه در بدنه آژانس مدیریت بحران محلی ادغام شده است.
- در مورد بازگرداندن مؤثر برخی از مشاغل حیاتی و مهم به چرخه کسب‌وکار جامعه با آژانس همکاری کنید.
- میزان عرضه و تقاضا را برای یک مرکز بازایی مشاغل^۱ ارزیابی کنید.

۲. تحلیل موقعیت

- ارزیابی اولیه تأثیر بر کسب‌وکارها

۳. فعال‌سازی اطلاعات و منابع

- به اشتراک‌گذاری اطلاعات با مشاغل

- ایجاد مرکز بازیابی مشاغل
- راه‌اندازی برنامه‌های حمایت از کسب‌وکارها
- راه‌اندازی شبکه حمایتی کسب‌وکارها
- دفاع از مشاغل
- ارتباطات رسانه‌ای مداوم

۲-۱- فعال‌سازی کارگروه مشاغل در شرایط اضطراری

- تشکیل جلسه: به سرعت با اعضای کارگروه تماس بگیرید و شرایط اضطراری و شروع فعالیت کارگروه را اعلام کنید. بسته به شدت فاجعه جلسات به صورت حضوری، تلفنی یا دیگر شیوه‌های ارتباطی برگزار شود. میزان برآورد آسیب‌ها، نقش‌های اولیه و تعداد دفعات جلسات و ارتباطات تعیین شود.
- اطمینان حاصل کنید که دست کم یک نفر از اعضای کارگروه در آژانس مدیریت بحران محلی مستقر شده است.
- اطمینان حاصل کنید که آژانس در جریان میزان آسیب و رنج مشاغل قرار دارد و اطلاعات بیشتری درباره زیان‌های فیزیکی و اثرات اقتصادی تخمین زده شده با جامعه اشتراک بگذارید. پروتکل‌های ارتباطی و نقش اعضای کارگروه و آژانس را تعیین کنید.
- تلاش کنید تا بتوانید بر ورود مجدد پلکانی کسب‌وکارهای مهم به جامعه تأثیر بگذارید.
- در صورت تخلیه، آژانس محلی خدمات ویژه‌ای ارائه می‌دهد و ترتیب اولویت بازگشت مشاغل به جامعه را تعیین می‌کند. در این میان کارگروه می‌تواند به عنوان نماینده جامعه کسب‌وکارها به این فرایند کمک کند.
- نیاز به یک مرکز بازیابی مشاغل را ارزیابی کنید

ترتیب گام‌های برداشته شده پس از یک فاجعه بسته به شرایط، جامعه و منطقه موردنظر منحصربه‌فرد خواهد بود. در برخی موارد میزان اثر بر کسب‌وکارهای محلی مشخص است و مدیریت محلی مستقیماً مرکز بازیابی مشاغل را ایجاد می‌کند. در دیگر موقعیت‌ها تهیه نظرسنجی ارزیابی فوری می‌تواند برای کارگروه راهگشا باشد. بسته به شرایط، کارگروه پس از مشورت با آژانس در مورد نیاز به مرکز بازیابی مشاغل تصمیم‌گیری می‌کند.

۲-۲- تحلیل وضعیت

- ارزیابی اولیه آسیب به مشاغل: هر رخداد منحصربه‌فرد است و قابلیت ارزیابی میزان آسیب‌ها متفاوت خواهد بود اما اتاق یا کارگروه باید در ارزیابی میزان آسیب به مشاغل نقش رهبری گروه مربوطه را بر عهده گیرد.
- آسیب ایجاد شده در اثر یک فاجعه بسیار فراتر از آسیب‌های فیزیکی، یا زیان‌های تحت شمول بیمه برای هزینه‌های غیرمستقیم وقفه کسب‌وکار به دلیل قطع برق یا رکود بازار است.
- در این شرایط هر کسب‌وکاری به طور بالقوه می‌تواند سه نوع آسیب را تجربه کند که در زمان تحلیل باید به طور کامل ارزیابی شود: آسیب به اموال (محل، مبلمان و تجهیزات)، آسیب به موجودی فروشگاه/انبار، از دست دادن درآمد.

این‌ها همه در رأس هزینه‌های جاری نظیر اجاره‌بها، دستمزدها و مالیات ... هستند و دانستن آن‌ها باعث می‌شود اتاق یا کارگروه در دفاع و حمایت از مشاغل برای اخذ منابع و مساعدت‌های مسئولین مصمم‌تر باشند. همچنین از آنجاکه سلامت روان کارکنان و صاحبان مشاغل نباید بی‌اهمیت انگاشته شود، با این‌که ارزیابان خسارات مشاور نیستند اما موظف‌اند افراد را به حامیان و تأمین‌کنندگان این خدمات ارجاع دهند. بسته به نوع آسیب و شرایط موجود، تحلیل و ارزیابی باید توسط گروه‌های زیر انجام گیرد:

- بازرسی محلی و بررسی خانه به خانه
- نمای هوایی



- تماس‌های تلفنی، ارتباطات الکترونیکی / نظرسنجی
- تماس تلفنی یا الکترونیکی انفرادی با اعضا

یک نمونه از بررسی مرحله ارزیابی را در پیوست C می‌توانید مشاهده کنید. در نظر داشته باشید هیچ اتاقی نباید کارکنان، اعضا یا داوطلبینش را برای ارزیابی آسیب به خطر بی اندازد. تنها پس‌از آن که مقامات رسماً بی‌خطر بودن منطقه را اعلام کردند اتاق یا کارگروه می‌توانند تلاش برای ارزیابی شرایط را آغاز کنند.

۲-۳- بسیج اطلاعات و منابع

این دوره شامل گام‌هایی جهت جلب حمایت و جمع‌آوری اطلاعات برای افزایش شانس بازیابی کامل کسب‌وکارهاست:

۱. دادن اطلاعات لازم به مشاغل

۲. برپایی مرکز بازیابی مشاغل (BRC)

۳. راه‌اندازی برنامه‌های حمایتی از مشاغل

۴. فعال‌سازی شبکه حمایتی مشاغل

۵. دفاع از مشاغل

۶. ارتباطات رسانه‌ای مداوم

این اقدامات ترتیب خاصی ندارند؛ حتی برخی از آن‌ها باید هم‌زمان باهم انجام شود تا به نتیجه مطلوب برسد. هر موقعیت و شرایطی منحصر به فرد خواهد بود و اتاق یا کارگروه باید بهترین توالی فعالیت‌ها را در پیش گیرد.

۱. دادن اطلاعات لازم به مشاغل

ایجاد جریانی از اطلاعات درست و به‌موقع در شرایط اضطراری حیاتی است. زیرا باعث می‌شود افراد آرامش خود را حفظ کنند و متمرکز و خوش‌بین به آینده و بازیابی کسب‌وکارها پیش بروند. سازمان‌ها و افراد صاحب برنده‌های معتبر برای نیل به این هدف مناسب هستند. این یکی دیگر از دلایل اهمیت نقش رهبری اتاق است.

اتاق باید پایگاه داده‌های ارتباطی مشاغل در شرایط اضطراری را فعال کند و ارتباطات اولیه را برقرار سازد. این نشان می‌دهد که در شرایط اضطراری قرار داریم و این ارتباطات ادامه‌دار خواهد بود. تماس‌های منظم و با جزئیات کامل برقرار کنید و به اطلاعات و منابع موجود اشاره کنید.

اگر این پایگاه داده به هر دلیلی فعال نشد کانال‌های ارتباطی دیگر نظیر رسانه‌های اجتماعی (توییتر، فیس‌بوک، لینکدین...) را برای ارتباط با جمع بزرگی از مخاطبین در نظر بگیرید.

کسب‌وکارها نیاز به کسب اطلاعات فوری پس از یک حادثه دارند. سعی کنید با بیشترین تعداد رسانه‌های ممکن ارتباط برقرار کنید. بیشترین اطلاعات ممکن در مورد ایمنی و امنیت، خدمات آب و برق و منابع مفید در بازیابی پس از فجایع را از طریق وبسایت خود و کانال‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی ارائه دهید.

وبسایت اتاق را می‌توان برای اطلاع‌رسانی به کار گرفت همچنین ممکن است اتاقی بخواهد وبسایتی برای شرایط اضطراری طراحی کرده و نه تنها در زمان پاسخ و واکنش به شرایط اضطراری آن را فعال کند بلکه در دوره آمادگی نیز از آن بهره گیرد. هر سایتی باید محلی برای شفاف‌سازی امور و پیدا کردن پاسخ به سؤالات متداول باشد.

اطلاعات و منابع شامل: چگونگی بازگرداندن کسب‌وکارها پس از رخداد فجایع و شرایط اضطراری و وضعیت مناطق آسیب‌دیده و زیرساخت‌ها

۲. وجود مراکز بازیابی مشاغل و فراهم بودن منابع لازم

- برنامه‌های دولتی موجود برای حمایت از مشاغل نظیر وام‌ها، کمک‌های بلاعوض، کمک‌های مالی و ...

- ایمنی محل کسب شامل آب آشامیدنی، بهداشت
- مسائل مربوط به مدیریت ریسک، نظیر ارزیابی خسارت، حفاظت از منابع فیزیکی و فکری
- اطلاعات مربوط به بانکداری و مؤسسات مالی از جمله دسترسی به برنامه‌های پشتیبانی مالی
- اطلاعات بیمه شامل چگونگی رسیدگی به مطالبات و اختلافات
- اطلاعات مربوط به منابع انسانی شامل تعهدات کارفرما، حضور و غیاب، مسائل عاطفی، حقوق و ... در شرایط اضطراری
- منابع سلامت و بهداشت روان برای صاحبان مشاغل و همه‌کسانی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر واقعه قرار گرفته‌اند
- اطلاعات مربوط به امور ملکی شامل تعهدات و حقوق مستأجر و مالک
- خدمات پاک‌سازی و دفع زباله
- اطلاعات مالیاتی
- اطلاعات بازاریابی برای کمک به بازگشت مشتریان
- مجوزهای شهری و بازرسی‌های بهداشتی
- وضعیت زیرساخت‌های محلی نظیر آب، فاضلاب، خدمات عمومی، فرودگاه‌ها، بنادر، حمل و نقل عمومی...
- همچنین اتاق باید با دیگر رسانه‌های اجتماعی همکاری کرده تا اطلاعات جدید را به اشتراک بگذارند.
- پیام‌هایی برای انتشار به‌موقع در رسانه‌ها باید آماده شوند و شدت و سختی شرایط را منعکس کنند و البته ترس و ناآرامی‌های مردم را کاهش دهند.
- به‌روزرسانی‌های منظم - دستکم هر ۴۲ ساعت در هفته اول - شامل مسائل کلیدی زیر ارسال شود:
 - ✓ اطلاع‌رسانی به کارفرمایان - تجارت، جریان نقدینگی، مسائل مربوط به اجاره، پرداخت دستمزدها و رفاه کارکنان
 - ✓ سازه‌های ساختمانی - دسترسی، محاصره و محدودیت دسترسی، امور مالک و مستأجر
 - ✓ زیرساخت‌ها - آب، فاضلاب، عبور و مرور، وضعیت زیرساخت‌ها، ارتباط از راه دور، برق و دیگر خدمات عمومی
 - ✓ حمل و نقل - کارآمدی فرودگاه‌ها، حمل و نقل عمومی، راه‌آهن، جاده‌ها
 - ✓ اطلاعات مالی - یارانه‌های دولتی، بانک‌ها، وام‌ها، بیمه و تعهدات قانونی مشاغل
 - ✓ حمایت از کارکنان - رفاه، بهداشت و سلامت عمومی، حمایت از سلامت روانی / روان‌شناختی
 - ✓ اطلاعات منطقه‌ای - به‌روزرسانی‌های ایالتی / استانی، حمل و نقل عمومی، خدمات پست...

۳. تأسیس مرکز بازیابی کسب‌وکار

مرکز بازیابی کسب‌وکار یک مرکز چندمنظوره برای حمایت از مشاغل با اطلاعات و منابع حیاتی بازیابی است. مرکز بازیابی دیجیتال یا فیزیکی باید هر چه زودتر ایجاد شود. این مرکز در ادامه فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی مجدد و در صورت لزوم خروج از بازار به کسب‌وکارها کمک می‌کند. مرکز بازیابی در امور کارکنان نظیر استخدام یا جایگزینی نیروی کار، تعدیل نیرو و ارائه بیمه استخدامی و مشخص کردن نیازهای آموزشی به مشاغل یاری می‌رساند.

از آنجاکه کارکنان و نیروهای داوطلب مرکز، اطلاعات به‌روز و ارتباط مستقیم با آژانس مدیریت بحران دارند می‌توانند اطلاعات مهم و حیاتی را به جامعه کسب‌وکار مخابره کنند.

یک مرکز مجازی با ارائه یک خط تلفن (تعامل تلفنی) و در بهترین حالت با یک پلتفرم برخط می‌تواند اسناد حیاتی را برای مخاطبین هدف ارسال کند. مرکز بازیابی مجازی (برخط یا تلفنی) جایگزینی منعطف‌تر و به لحاظ هزینه کارآمدتر از مرکز فیزیکی است.

برای پرداختن به درخواست‌های دریافتی، می‌توان از رویکرد مدیریت موردی بهره گرفت. جهت مشاهده نمونه فرم مدیریت موردی به پیوست دی مراجعه کنید. با بررسی کافی داده‌ها می‌توان مسائل و نیازهای مشاغل را اولویت‌بندی کرد تا حوزه‌هایی که نیازهای بیشتری دارند حمایت

بیشتری کسب کنند. با استفاده از دستگاه‌های برخط پشتیبانی نظیر زندسک^۱ می‌توان درخواست‌ها و موارد مختلف را ردیابی کرد. مرکز فیزیکی نیاز به فضایی مناسب برای استقرار گروهی از داوطلبان و کارکنان برای حمایت از مشاغل آسیب‌دیده دارد. افراد این مرکز باید منعطف باشند و بتوانند خودشان را مدیریت کنند زیرا به نظر نمی‌رسد فرایندهای قوی به سرعت به مرحله اجرا برسند و تصمیمات باید با حداقل نظارت، به سرعت اخذ شوند. افرادی که در محیط‌های در حال تغییر و بی‌ثبات بالیده و موفق شده‌اند بسیار ارزشمند هستند. کارکنان باید بتوانند مشاغل را در محیط‌های بی‌ثبات حمایت کنند.

اقدامات پیشنهادی

• در صورت نیاز مکانی برای مرکز بازیابی فیزیکی مشخص کنید

مکان مرکز با توجه به دامنه خدماتی که ارائه می‌دهد مشخص می‌شود که در بهترین حالت مرکزی فیزیکی با ظرفیت پشتیبانی آنلاین است. این سازمان در مرکز قرار می‌گیرد و از مرکز پاسخ‌دهی بحران محلی که به عموم مردم خدمات‌رسانی می‌کند جداست. اگر این دو مرکز در یک مکان واقع شده‌اند اطمینان حاصل کنید که بین آن‌ها و خدماتی که ارائه می‌کنند تفاوت گذاشته شده است. مکان بالقوه برای مرکز بازیابی می‌تواند فضای خالی یک خرده‌فروشی، سالن اجتماعات یا مکان‌های تفریحی باشد. اگر فضای لازم موجود باشد، یک سازمان یا کسب‌وکار نیز می‌تواند میزبان مرکز باشد. بسته به شدت رخداد و عواقب آن تنها چند هفته به مرکز نیاز خواهد بود. در برخی از مناطق آسیب‌دیده در ایالات متحده آمریکا مرکز تا بیش از یک سال در حال خدمات‌رسانی بود.

در زمان مناسب حین پروسه بازیابی، کارگروه می‌تواند برای تغییر (در صورت لزوم) کارکردهای مرکز بازیابی به یک سازمان محلی مانند انجمن توسعه آینده یا دفتر توسعه اقتصادی محلی برنامه‌ریزی کند. این امر موجب می‌شود اطمینان حاصل کنیم که خدمات مرکز بازیابی مشاغل تا زمانی که نیاز است ادامه خواهد داشت.

• ایجاد یک مرکز بازیابی مجازی، میز خدمات و خط تلفن و سیستم آنلاین

باید وسیله‌ای برای برقراری تماس با مشاغل و دریافت کمک مستقیم برای امور خاص و طرح سؤالات وجود داشته باشد. تلاش کنید این خط ارتباطی برای مدت طولانی‌تری باز بماند (به‌طور مثال از ۸ صبح تا ۸ شب). یک پلتفرم برخط برای دسترسی به اطلاعات مهم پیشنهاد می‌شود. اتاق می‌تواند از یک آدرس خاص برای این کار استفاده کند (آدرسی مخصوص شرایط بحرانی جامعه مشاغل یا کارگروه) و با از همان آدرس موجود بهره‌گیرد.

• ارائه کمک‌های فنی و همچنین منابع موردنیاز به جامعه مشاغل

به‌کارگیری کارکنان یا نیروهای داوطلب از بخش‌های خصوصی، دولتی و غیرانتفاعی در ارائه خدمات فنی اهمیت دارد. آموزش‌های حساس به کارکنان و داوطلبین مرکز به‌شدت توصیه می‌شود زیرا آن‌ها در معرض مشاهده درجات متفاوتی از آسیب‌های شغلی و شخصی خواهند بود. نمایندگان با تخصص‌ها و منابع زیر پیشنهاد می‌شوند:

- سطوح حکومتی
- آیین‌نامه‌ها و اختیارات
- سازمان‌های بهداشتی
- متخصصان بیمه
- متخصصان حقوق
- متخصصان منابع انسانی
- مشاوره و خدمات اجتماعی
- فناوری اطلاعات
- املاک و مستغلات و ساخت‌وساز

کارکنان مرکز بازیابی باید برای کاهش آسیب‌ها در شرایط مختلف آماده باشند از جمله:

- شناسایی مکان‌های تجاری موقت یا جدید برای کسب‌وکارهای بی‌مکان و ایجاد فضاهای کار اشتراکی
- برنامه‌ریزی برای انتقال کالاها و اجناس به انبارهای جایگزین
- اطمینان از وجود راه‌های ارتباطی برای اعلام باز بودن کسب‌وکارها و مشاغل
- رفع مشکلات بیمه
- به خدمت گرفتن حمایت‌هایی از پیمانکاران خارج از منطقه آسیب‌دیده
- دسترسی به شرکت‌های پاک‌سازی و بازسازی پس از فجایع
- کاربری اراضی، آئین‌نامه‌ها و قوانین ساخت‌وساز، بازرسی‌های بهداشتی
- امور آب و برق
- مسائل بانکی و کمک‌های مالی
- برنامه‌های حمایتی را راه‌اندازی کنید

با شکل‌گیری این مرکز، خط تلفن یا وجود اطلاعات در وبسایت اتاق بسیاری از کسب‌وکارها به اطلاعات درست دست پیدا می‌کنند. اما بسیاری از شرکت‌ها چیزی بیش از یک وبسایت برای مراجعه نیاز دارند. آن‌ها برای پاک‌سازی به کمک نیاز دارند و می‌خواهند در هر زمینه‌ای بتوانند با متخصصان آن رشته صحبت کنند. نقطه مشترک در دوره بازیابی همه فجایع طبیعی این است که پرسش‌های بیشتری وجود دارد تا پاسخ. یک مرکز بازیابی مجازی یا فیزیکی می‌تواند به این کار کمک کند و باید تلاش شود تا اطمینان حاصل کنیم که افراد زیادی از آن اطلاع دارند. گردآوری متخصصان و مشاوران برای پاسخ‌دهی به این پرسش‌ها نقشی ارزشمند برای اتاق است. برنامه‌های حمایتی دیگر می‌تواند شانس بازیابی مشاغل پس از رخدادها را بالا ببرد. برنامه‌های حمایتی شامل موارد زیر هستند:

خدمات تبادلی^۱ دیجیتالی

استفاده از یک درگاه برای اتصال شرکت‌هایی که توانایی خاصی دارند با ارائه ابزار، تجهیزات و لوازم به شرکت‌هایی که به آن نیاز دارند. اتاق می‌تواند از سایت خود برای این کار استفاده کند یا از چیزی شبیه به کیجیجی^۲ یا دیگر برنامه‌های کاربردی برای چنین بولتن دیجیتالی بهره‌گیرد.

کیوسک‌های اطلاعاتی بازیابی مشاغل: این کیوسک‌های قابل حمل در مناطق تجاری آسیب‌دیده قرار می‌گیرند. این‌ها درواقع مراکز بازیابی کوچک قابل حمل هستند. کارکنان آن‌ها متخصصانی هستند که می‌توانند پاسخگوی مشاغل باشند به همراه نیروهای دولت محلی، اداره بهداشت، آب و برق، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه آن‌ها متخصصانی آگاه به اطلاعات و منابع اصلی در منطقه آسیب‌دیده هستند. این‌که صاحبان کسب‌وکار بتوانند به راحتی در خیابان قدم بردارند و درحالی‌که مسئولان در حال پاک‌سازی منطقه هستند به پاسخ سؤالاتشان برسند بسیار مؤثر و مفید است.

نمایشگاه بازیابی مشاغل

اتاق باید یک نمایشگاه یک‌روزه یا جلسه اطلاعاتی را سی روز پس از وقوع بحران یا حادثه برای کمک به کسب‌وکارها ترتیب دهد. در این مدت پاک‌سازی انجام‌شده، فرآیندهای بیمه‌ای به راه افتاده و اکنون در شرایطی هستند که بهتر می‌دانند نیازهایشان چیست و چه اطلاعاتی لازم دارند. متخصصان بیمه، توقف کسب‌وکار، نیروی انسانی، فناوری اطلاعات، املاک و مستغلات و قانون قراردادها، نوسازی، ساخت‌وساز، بهداشت و ایمنی، بازاریابی، مشاوره بحران و دیگر امور باید به مدت ۳۰ دقیقه در مورد نیازهای مشاغل برای بازیابی سخنرانی کنند و به سؤالات پاسخ دهند. به علاوه همه شرکت‌های حاضر باید در غرفه‌ای در نمایشگاه رودررو با کسب‌وکارها ملاقات کرده و به سؤالات دیگر آن‌ها پاسخ دهند.

1. Digital match making service

2. kijiji



راهنمای کسب‌وکار

بسیاری از صاحبان مشاغل آسیب‌دیده از فجایع و حوادث نمی‌توانند گام‌های بعدی برای سرپا کردن کسب‌وکارشان را بردارند. تهیه برنامه‌ای با همکاری متخصصان داوطلب در رشته‌های مختلف یا کارشناسانی از مدارس کسب‌وکار می‌تواند به این افراد شکننده و پریشان کمک کند. مشاوران کسب‌وکار باید به‌صورت انفرادی به مشاغل مشورت دهند. آن‌ها به کمک فنی فوری در زمینه بازاریابی، برنامه‌ریزی مالی و یا تمرکز مجدد بر تولیدات و بازارهای جدید نیاز دارند. در پیوست نمونه فرآیند مدیریت موردی و فرم‌های آن آمده است.

۱. شبکه حمایتی از کسب‌وکارها را فعال کنید

اتاق یا کارگروه، باید پایگاه داده‌هایی از شرکت‌هایی که می‌توانند در زمان بحران کالا و خدمات ارائه کنند داشته باشند. کارگروه در همکاری با دفتر مدیریت بحران محلی با ارزیابی میزان آسیب و نیازهای مشاغل فهرستی از اجناس موردنیاز تهیه می‌کند. هنگامی که لیست کامل شد آن را در شبکه حمایتی به اشتراک می‌گذاریم تا تأمین‌کنندگان بتوانند توانایی خودشان را برای رفع نیازهای موجود بسنجند و کالاهای موردنیاز را در محل موردنظر به کارگروه یا آژانس مدیریت بحران تحویل دهند. در این میان باید بدانیم که هرکدام از ارگان‌های حاضر چه خدمات و کالاهایی را در کدام محل‌ها ارائه می‌کنند تا در نقاط آسیب‌دیده با کمبود و یا پخش بیش‌ازحد منابع روبرو نشویم.

۲. دفاع از کسب‌وکارها

کسب‌وکارها در این مواقع آن‌قدر سرگرم پاک‌سازی و تعمیرات لازم می‌شوند که زمان سررسیدها یا تماس با نمایندگان دولت را فراموش می‌کنند. آن‌ها به کسی نیاز دارند که مراقب این امور باشد و از طرف آن‌ها صحبت کند. در چنین رخدادهایی این نقش اصلی یک اتاق است. یکی از مسائل اصلی که مشاغل با آن روبرو می‌شوند و نیاز به حمایت دارند کمک مالی است. آن‌ها بلافاصله پس از یک رویداد نیاز به جریان نقدینگی دارند و پس از حادثه با نیاز به سرمایه در

گردش برای پرداخت حقوق، جایگزینی موجودی و تجهیزات آسیب‌دیده و تأمین دیگر هزینه‌ها مواجه می‌شوند. کمبود جریان نقدی، آسیب به محل کسب و موجودی و نیاز به بازسازی فراتر از توان بسیاری از مشاغل است. بنابراین تأمین حمایت مالی به‌موقع حتی به‌صورت وام‌هایی با سود کم یا بدون سود گامی فوری در رفع مشکلات محسوب می‌شود. همیشه نیاز به توزیع و جابجایی وجوه و سرمایه پس از یک حادثه یا بحران خواهد بود.

لازم است که دولت نیاز فوری به انتقال پول را با کمترین حد سندسازی و ضمانت درک کند. این دولت‌ها باید با کمترین بررسی، کمک‌های مالی را ارائه کرده و سپس در هنگام بازپرداخت استحقاق شرکت‌ها را بررسی کرده و کسانی که از سیستم سوءاستفاده کرده‌اند را مجازات کنند. این خطر مجازات و جریمه باید پیشاپیش در دستورالعمل حمایت مالی به اطلاع برسد.

دسترسی به مؤسسات مالی، تسهیل گران شخص ثالث و همچنین حکومت‌های مرکزی و استانی برای حمایت از مشاغل در جلب کمک مالی ضروری به نظر می‌رسد. تهیه برنامه‌ای برای اعطای مالی به کسب‌وکارها یا ایجاد یک صندوق اجتماعی برای بازیابی مشاغل گزینه‌ای است که باید در نظر گرفته شود.

اغلب دولت‌ها از موقعیت به دور هستند و اضطرار و فوریت شرایط را درک نمی‌کنند و نیازهای فوری مشاغل را نمی‌دانند یا نمی‌فهمند. بنابراین حمایت و دفاع در برابر همه سطوح حکومت برای جلب کمک و رفع نیازها مهم است. وکالت در سطوح مختلف شامل موارد زیر است:

- دولت مرکزی-همکاری با دفتر نخست‌وزیر/رئیس‌جمهور جهت درخواست تأمین مالی برای کسب‌وکارهای آسیب‌دیده مانند کمک مالی یا وام، تسهیل در مهلت ارائه اظهارنامه مالیاتی و حمایت از فرایندهای بازرسی سریع.
- دولت استانی یا ایالتی - ارتباط با فرماندار جهت درخواست تأمین مالی برای کسب‌وکارهای آسیب‌دیده مانند کمک مالی یا وام، تسهیل در مهلت ارائه اظهارنامه مالیاتی و حمایت از فرایندهای بازرسی سریع.
- دولت محلی: همکاری با دفتر شهردار برای برپایی مراکز اطلاعاتی بازیابی کسب‌وکار در جهت ارائه حمایت اطلاعاتی از مشاغل آسیب‌دیده و تأخیر در مهلت پرداخت مالیات کسب‌وکار

• همچنین همکاری با سازمان‌های غیردولتی مؤثر زیر برای حمایت از مشاغل آسیب‌دیده از سوی اتاق از اهمیت برخوردار است نظیر:

۱. ادارات بهداشت: همکاری با ادارات بهداشت و سلامت جهت اطمینان از تخصیص منابع به حمایت از مشاغل و تسريع فرآیند بازرسی برای راه‌اندازی مجدد کسب‌وکارها
۲. خدمات آب و برق: همکاری با تأسیسات آب و برق جهت اطمینان از ارتباط مؤثر آن‌ها با مشتریان و حفظ ایمنی و برقراری مجدد جریان برق در هنگام ورود و پاک‌سازی محل
۳. بانک‌ها: همکاری با مؤسسات مالی جهت درخواست سرمایه کاری بیشتر و تسهیل در بازپرداخت دیون برای این مشاغل. اکثر این مؤسسات از کسب‌وکارهای آسیب‌دیده حمایت می‌کنند.
۴. مالکان ساختمان‌ها: همکاری با آن‌ها برای اخذ تسهیلات در پرداخت اجاره‌بها و اقساط پیش رو.

۳. ارتباطات رسانه‌ای مداوم

به‌روز نگه‌داشتن کسب‌وکارها و شهروندان در مورد آسیب وارده به مشاغل اهمیت دارد. نکات کلیدی شامل میزان تأثیر بر کسب‌وکارها، اهمیت بازگشت آن‌ها به وضعیت عادی و پیامدهای احتمالی آن‌ها بر اقتصاد محلی هستند. در شرایط بلایای طبیعی ارائه اطلاعات بیشترین اهمیت را دارد و رسانه‌ها بهترین شرکا برای رساندن پیام‌ها هستند.

در شرایط بحرانی این‌که چه کسی اطلاعات می‌دهد بر چگونگی انتقال پیام و شیوه عملکرد مردم برتری دارد. افرادی که وجهه عمومی پذیرفته‌شده و قابل‌اعتماد دارند، به نمایندگی از سازمان‌های معتبر صحبت می‌کنند موفقیت بیشتری در آرام‌سازی شرایط و انجام اقدامات سازنده دارند.

همان‌طور که پیش‌تر بیان کردیم در بهترین حالت اتاق و اغلب رئیس اتاق برای این نقش مناسب هستند و باید مانند شهردار یا رئیس آژانس مدیریت بحران محلی، به‌عنوان سخنگوی بالقوه‌ای در نظر گرفته شوند.

در روزهای نخست پس از وقوع حادثه، فشار زیادی برای دادن اطلاعات درست وجود خواهد داشت، اطلاعات مختصر و سریع. این شرایط می‌تواند برای حرفه‌ای‌های رشته ارتباطات که به داشتن وقت زیاد عادت دارند مهارت و چالشی جدید باشد.

بسیاری از پیام‌ها باید از قبل آماده شوند. چگونگی ارائه اطلاعات و پیام‌ها در زمان بحران یک مبحث علمی است. در ادامه به راهکارهای کلیدی آن می‌پردازیم:

- تعداد محدودی پیام آماده شود: در بهترین حالت سه پیام کلیدی یا یک پیام کلیدی در سه بخش، برای نگرانی موجود یا سؤال خاص (به‌اختصار)
- حفظ اختصار پیام‌های کلیدی - در بهترین حالت کمتر از سه ثانیه یا کمتر از نه کلمه برای هر پیام کلیدی و کمتر از نه ثانیه و بیست‌وهفت کلمه برای سه پیام کلیدی مناسب است (اختصار).
- تهیه پیام‌هایی که برای مخاطب به‌وضوح قابل فهم باشند: معمولاً در سطح ۶ تا ۸ خوانایی برای مخاطب عام (وضوح).^۱

هماهنگی نیازها:

در یک شرایط بحرانی نیازهای زیادی وجود می‌آید. اغلب در اوج بحران مردم با رفع نیازهای اولیه، تأمین ایمنی و احتياجات انسانی خویش مشغول هستند. فهرست بلندی از نیازها شامل غذا، آب، پتو، لباس، توال، لوازم بهداشتی، مصالح ساختمانی ... وجود دارد. جهان بیرون مشاهده می‌کند و تمایل به کمک دارد. آن‌ها قادر به تأمین کالا، محصولات و رفع مشکلات حمل نقل هستند.

باید سازوکاری طراحی شود که همه این نیازها را ادغام کرده و آن‌ها را در اختیار نهادها و کسانی بگذارند که قادر به رفع آن‌ها هستند. فن‌آوری

1. Vincent T. Covello, Ph.D. Message Mapping, Risk and Crisis Communications



دیجیتال در اینجا می‌تواند نقش بزرگی ایفا کند همچنین در این زمان باید به‌وضوح اعلام کنند که چه کسی مدیریت این کار را برعهده گرفته است.

بسته به وجود برنامه در این جامعه یا منطقه، اتاق یا کارگروه ممکن است بتواند افرادی را که تمایل به تأمین منابع یا کمک به نیازمندان دارند به آن‌ها ارتباط دهد. در بهترین حالت این کار را می‌توان از طریق پلتفرم‌های برخط انجام داد.

استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال موجود در حمایت از واکنش به بحران

دستگاه‌های برخط دیگری نظیر آنچه در ادامه می‌آید نیز برای کمک در زمان بحران یا فجایع توسعه یافته‌اند:

- ایر بی اند بی^۱، اجازه می‌دهد مردم در زمان بحران خانه‌هایشان را در اختیار افراد آسیب‌دیده قرار دهند.
- سرویس ایمنی فیس‌بوک^۲ با استفاده از موقعیت جغرافیایی مشخص می‌کند که شما در محل حادثه یا در نزدیکی آن قرار دارید و با شما تماس می‌گیرد تا از امنیت شما اطمینان حاصل کند و وضعیت شما را به همه مخاطبان شما اطلاع‌رسانی می‌کند.
- توئیتر^۳ به‌عنوان جریان زنده مداوم اطلاعات باید کانال اصلی ارتباطی در نظر گرفته شود.

بخش سوم: بازیابی

بازیابی به فرایندی اطلاق می‌شود که جامعه را پس از وقوع فاجعه به سمت تعمیر، بازسازی و نوسازی می‌برد و پاسخ فوری به بحران و احیاء بعد از آن را در برمی‌گیرد. بازیابی مؤثر نیاز به تمرکز بر جامعه و تشخیص جنبه‌های متفاوت و نیازهای متنوع درهم‌تنیده جامعه آسیب‌دیده دارد. دوره بازیابی حول مؤلفه انرژی بخشی از مدل آژانس مدیریت بحران یعنی جان‌بخشی دوباره به جامعه کسب‌وکار با جریان نقدینگی و حضور مشتریان و حصول اطمینان از پایداری سلامت بنیادین اقتصادی جامعه شکل گرفته است. بازیابی بلندمدت باید ۴ تا ۸ هفته پس از رخداد آغاز شود و بسته به شدت آسیب‌ها و منابع موجود تا ۶ الی ۱۲ ماه بعد تکمیل شود. به‌هرحال پیش از ادامه دادن به کار مدت‌زمانی برای سوگواری و رهاسازی لازم است. برنامه بازیابی اقتصادی هر جامعه توسط خود جامعه شکل می‌گیرد شامل آسیب‌های وارده، تشخیص مسائل و چشم‌انداز جامعه پس از حادثه. بازیابی بلندمدت معمولاً سه سال به طول می‌انجامد. بازسازی‌ها ممکن است بیشتر طول بکشد. همه گروه‌ها باید برای این مدت‌زمان آماده باشند. مدیریت این فرآیند از اهمیت برخوردار است.

۳-۱- انرژی بخشی

پس از مدت‌زمان مشخص کسب‌وکارها می‌توانند دوباره روی پایشان بایستند و آماده پذیرش مشتریان باشند. بزرگ‌ترین چالش برای مشاغل پس از حوادث از دست دادن درآمد خود است. هر کسب‌وکار ممکن است یک یا هر سه آسیب بالقوه را در حوادث تجربه کند: از دست دادن درآمد، آسیب به اموال و همچنین موجودی اجناس. از آنجاکه بیشتر کسب‌وکارها کوچک هستند؛ منابع مالی لازم برای گذراندن مدت‌زمان طولانی بدون درآمد را ندارند. این مسئله تنها به جریان نقدینگی برمی‌گردد زیرا علی‌رغم وقوع فاجعه هزینه‌های یک کسب‌وکار برقرار هستند و آن‌ها به درآمد و فروش نیاز دارند تا بتوانند به مسیرشان ادامه دهند. بنابراین به محض آن‌که یک کسب‌وکار و فضای اطراف آن پاک‌سازی و آماده بازگشایی شد آن‌ها نگران حضور دوباره مشتریان‌شان هستند. کمک به بازگشت مشتریان وظیفه اتاق است. آن‌ها باید با روان ساختن منابع مالی به کسب‌وکارهای محلی، به اقتصاد محلی جان بدهند. این فرآیند را برنامه انرژی بخشی می‌نامیم.

انرژی دادن به یک اقتصاد، منطقه یا فضای کاری پس از یک حادثه یا بلای طبیعی وظیفه‌ای مهم است. اول آنکه افراد و مشاغل باید احساس امنیت کنند بنابراین توصیه می‌شود مقامات محلی مسئول از امنیت و ایمنی منطقه اطمینان حاصل کنند. زمانی که پاک‌سازی کامل شد اتاق یا کارگروه در خلال ارتباط خود با افراد از آن‌ها می‌خواهند به منطقه آسیب‌دیده بیایند. تدابیر متنوعی برای جذب مردم به نقاط آسیب‌دیده وجود دارد. آنچه در ادامه می‌آید برنامه‌ای از مخاطبان، طراحی استراتژی جوامع و ترفندها و ابزار یک جامعه برای برنامه‌ریزی یک کارزار انرژی بخشی است.

۳-۲- مخاطبان

در انرژی بخشی جوامع چندین مخاطب وجود دارند نظیر:

۱. مدیران و صاحبان کسب‌وکار

- مدیران و صاحبان مشاغل باید به آینده خوش‌بین باشند و نسبت به بازگشایی کسب‌وکارشان هیجان‌زده و مشتاق باشند.



این موجب می‌شود زودتر بازیابی شوند و تصمیماتی بگیرند که به آن‌ها کمک کند از فرصت‌های تجاری پیش رویشان بهره بگیرند.

- احساس این که آن‌ها توسط یک نیروی عظیم بازاریابی همگانی حمایت می‌شوند و دیگر مشاغل نیز با اشتیاق بازگشایی شده‌اند می‌تواند عامل مثبت بزرگی باشد.

۲. مخاطبان محلی و مشتریان

- درصد بزرگی از مشاغل کوچک مشتریان‌شان را از جامعه محلی جلب می‌کنند. با دعوت این افراد باید آن‌ها را به خرید در مناطق آسیب‌دیده تشویق کرد.
- باید به‌وضوح اعلام کرد که مشاغل در این منطقه بازگشایی شده‌اند و آن‌ها را در مورد نقش مهمشان در کمک به بازیابی منطقه آگاه ساخت.
- این مشتریان هستند که اغلب می‌توانند به‌سرعت در جهت انرژی بخشی مشاغل در این مناطق کمک کنند.

۳. مخاطبان محلی، ملی و بین‌المللی

- شهرت یک فاجعه یا شرایط بحرانی، بیشتر از اثرات فیزیکی آن بر جا می‌ماند. افراد بیرون از منطقه آسیب‌دیده، ذهنیتی شدیدتر از رخداد واقعی نسبت به آسیب‌ها و مدت‌زمان درگیری دارند.
- تجربه ما از جهان پیرامون نشان می‌دهد که این درک و دریافت از مناطق به‌شدت آسیب‌دیده می‌تواند تا سال‌ها ادامه پیدا کند حتی اگر مدت‌ها قبل، جامعه مشاغل و خدمات بازاریابی شده باشند.
- درحالی که افراد در مناطق نزدیک ممکن است از طریق رسانه یا داشتن فرصت بازدید شخصی، از بازاریابی مطلع باشند، کسانی که دورتر هستند اغلب تصور می‌کنند منطقه هنوز پس از مدت‌ها بازاریابی نشده است مگر این که از طرف کارزار انرژی بخشی پیامی در این باره دریافت کرده باشند.
- نیاز به جلب مخاطبان محلی، ملی و بین‌المللی در مناطقی که به توریسم وابسته هستند بیشتر احساس می‌شود زیرا توریست‌ها تا زمانی که مطمئن نشوند منطقه‌ای به‌طور کامل پاک‌سازی و بازاریابی شده است به آن وارد نمی‌شوند.
- به هر روی، راه‌اندازی کارزار در منطقه‌ای وسیع می‌تواند به‌شدت هزینه‌بر باشد و منابع زیادی برای منفعتی اندک به هدر رود. به همین دلیل باید هر اقدامی که انجام می‌شود هدفمند باشد. اغلب مواقع رسانه‌های ارتباطی مؤثرترین کانال ارتباطی برای این منظور هستند.

۳-۳- طراحی استراتژی ارتباطی

برای هر گروه از مخاطبان طرح‌های بازاریابی و پیام‌های منحصر به فردی نیاز است. در یک فرآیند بازاریابی سریع و ساده برای کمک به تهیه استراتژی پیام‌رسانی سه سؤال زیر را می‌توان در مورد هر برنامه پرسید:

۱. با چه کسی صحبت می‌کنیم؟

- کدام مخاطب هدف خاص؟
- آن‌ها کجا هستند؟
- آن‌ها چه احساسی دارند و چگونه فکر می‌کنند؟

۲. از آن‌ها می‌خواهیم چه کار کنند؟

- به‌طور خاص آیا از آن‌ها می‌خواهیم به منطقه آسیب‌دیده بیایند؟ آنلاین خرید کنند؟ هر چه زودتر کسب و کارشان را راه

بیاندازند؟

۳. چه فایده‌ای برایشان دارد؟

- چه نکات انگیزشی‌ای می‌توانیم ارائه کنیم؟
- این‌ها می‌تواند شامل کمک به بازگشت اقتصاد جامعه و کمک به بازیابی سریع‌تر باشد.

۳-۴- ابزارها و ترفندها

در راه انداختن یک کمپین انرژی بخشی، توصیه می‌شود که کانال‌های ارتباطی و ابزارهای بازاریابی موجود را به سه گروه تقسیم کنید و از هر کدام به‌طور متفاوت، در جهت منافع‌تان بهره بگیرید.

۱. هزینه‌بر

- رسانه‌های هزینه‌بر، رسانه‌هایی هستند که به‌طور سنتی خرید و فروش می‌شوند از جمله، تلویزیون، رادیو، بیلبوردها، روزنامه‌ها و تبلیغات آنلاین
- رسانه‌های هزینه‌بر، بسیار مؤثر هستند و به‌سرعت پیام شما را به مخاطبان زیادی می‌رسانند. مقیاس این رسانه‌ها قابل قیاس نیست. این کانال رسانه‌ای معمولاً گران‌ترین آن است.
- تعداد کمی از اتاق‌ها می‌توانند منابع مالی لازم برای کمپین‌های رسانه‌ای بزرگ را تأمین کنند. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود اتاق‌ها با نزدیک شدن به شرکت‌های رسانه‌ای محلی از جمله ایستگاه‌های تلویزیونی، شرکت‌های تبلیغات محیطی، روزنامه‌ها و ایستگاه‌های رادیویی آن‌ها را به‌عنوان شریک در تلاش برای بازیابی منطقه وارد کنند و از آن‌ها تخفیف‌های بزرگ یا خدمات رایگان بگیرند. بازیابی هر چه سریع‌تر جامعه کسب‌وکار معمولاً به نفع این شرکت‌ها هم هست زیرا این مشاغل محلی مشتریان تبلیغات آن‌ها هستند.

۲. درآمدی

- رسانه‌های درآمدی سازمان‌های رسانه‌ای و کانال‌هایی هستند که نمی‌توانیم به‌طور مستقیم کنترل کنیم یا با آن‌ها معامله کنیم. رسانه‌های خبری مانند روزنامه‌ها و گزارش‌های تلویزیونی و همچنین وبلاگ نویس‌های مؤثر و دیگر حساب‌های کاربری رسانه‌های اجتماعی شهروندان در این دسته جای می‌گیرند.
- در بسیاری از موقعیت‌های اضطراری رسانه‌های درآمدی قوی‌ترین کانال‌های ارتباطی پیش رو هستند. از آنجاکه بحران‌ها، پوشش‌های خبری و مکالمات اجتماعی را به خود جلب می‌کنند می‌توانید در زمان بازگشایی و انرژی بخشی از آن به نفع خود بهره‌گیرید. از طریق این رسانه‌ها می‌توانید بزرگ‌ترین حجم از مخاطب را با کمترین هزینه مستقیم به دست آورید. به‌هرحال اغلب به تلاش زیادی برای ایجاد چنین پوششی نیاز است.
- سیاستمداران محلی یا افراد مشهور را فهرست کنید- شهرداران محلی یا افراد معروف اغلب برای بازگشایی مناطق کاری، پس از بحران همکاری می‌کنند. در ادامه به نقش سخنگویان به‌عنوان ابزار اصلی در شکل‌دهی به رسانه‌های درآمدی می‌پردازیم.
- عموماً رسانه‌های درآمدی نزد مردم بسیار معتبر هستند زیرا روزنامه‌نگارانی که در مورد جوامع شما مطلب می‌نویسند یا افرادی که در رسانه‌های اجتماعی تولید محتوا می‌کنند در قبال دستمزد فقط مطالب خوب و مثبت را نمی‌نویسند. به همین دلیل رسانه‌های درآمدی سخت‌ترین کانال‌ها برای کنترل پیام‌های شما هستند و اغلب هر دو روی پیام را به مخاطب نشان می‌دهند.
- یک کارزار خرید مانند فستیوال یا بازار برای کمک به اعلام بازگشایی مشاغل ترتیب دهید.

۳. شخصی

- رسانه‌های شخصی شامل همه کانال‌هایی است که اتاق و کارگروه می‌تواند به‌طور مستقیم آن را کنترل کند. این شامل تعدادی از حساب‌های کاربری رسانه‌های اجتماعی در همه سازمان‌های مرتبط، وبسایت‌ها، خبرنامه‌های الکترونیکی، مجلات سازمانی یا خبرنامه‌های کاغذی است. اغلب دولت محلی نیز به تابلوهای اعلانات یا دیگر امکانات پیام‌رسانی که تحت کنترل خودش است دسترسی دارند به‌عنوان مثال در مناطق تفریحی شهرداری و محیط‌های تجمع.
- یکی از فایده‌های این رسانه‌ها آن است که می‌توانیم بر پیام و طول پیام کنترل داشته باشیم بنابراین می‌توانیم جزئیات موردنظر را گزارش دهیم و البته هزینه بسیار کمی صرف آن کنیم.
- اشکال این رسانه‌ها آن است که مخاطبان آن کسانی هستند که با آن‌ها ارتباط مستقیم داریم یا بسیار نزدیک هستیم. بنابراین برای دسترسی به مخاطبان بیشتر به دیگر رسانه‌ها نیاز داریم.

پیشنهاد می‌شود که اتاق‌ها از سه ابزار ارتباطی نام برده بهره گیرند تا بتوان با تکرار پیام‌های مشابه در محیط‌های مختلف اثری فزاینده و چند برابری ایجاد کرد.

۳-۵- قدرت سخنگویان

- بهره‌گیری از سخنگوهای شاخص برای جامعه موردنظر از اهمیت برخوردار است و می‌تواند تأثیر ارتباطات دیگر را چند برابر کند.
- بالاترین سطوح حکومتی باید نقش روابط عمومی را بر عهده گیرند. افراد شامل شهردار، نخست‌وزیر، فرماندار یا رئیس ایالت می‌توانند اغلب اوقات توجه رسانه‌ها را جلب کنند و از آن جایگاه برای ارائه حقیقت درباره منطقه تحت بازبایی به رسانه‌های خبری بهره گیرند.
- در بسیاری از کشورها این افراد منابع معتبر اطلاعات و حمایت‌ها هستند. مشارکت آن‌ها می‌تواند این پیام را انتقال دهد که منطقه به‌راستی در حال بازبایی است و این بازبایی موردحمایت دولت است.

۳-۶- احتیاط در مورد زمان کارزارهای انرژی بخشی

اطلاعاتی که به دنیا به اشتراک می‌گذارید باید درست باشد. این بدان معناست که در مورد اجرای بخش‌های این سند محتاط باشید و قبل از آن که کارزارهای بزرگ انرژی بخشی راه بیندازید اطمینان حاصل کنید که کسب‌وکارها آماده پذیرش مشتری هستند. اگر مشتری‌ها و توریست‌ها بر اساس تشویق‌های شما به منطقه بیایند و آن‌ها هنوز آمادگی نداشته باشند بازگرداندن دوباره آن‌ها به مدت طولانی امکان‌پذیر نخواهد بود. نمونه‌هایی از کارهای رسانه‌ای خلاقانه مرتبط با کمپین "اعلام بازگشایی مشاغل" در پیوست ارائه شده است. بسته به ماهیت و میزان آسیب وارده، لازم است جامعه را از چشم‌انداز توسعه اقتصادی مجسم کنیم. نیروها و ابزارهای اقتصادی ممکن است از دست رفته باشند و یا در خطر باشند به‌طوری که از نظر اقتصادی گذشته و آینده در یک راستا و هم تراز نباشند. ممکن است از اتاق یا آژانس توسعه اقتصادی محلی خواسته شود تا برنامه‌ای برای توسعه اقتصادی جامعه ارائه دهد. اقدامات زیر می‌تواند در صورت نیاز راهگشا باشد:

- یک پژوهش در مورد اثرات اقتصادی پسا فاجعه تهیه کنید و اطلاعات موردنیاز تصمیم‌گیران بودجه برای بازسازی فیزیکی یا حمایت از مشاغل در دوران بازبایی را تأمین کنید. آسیب‌هایی شامل اثرگذاری بر درآمدهای مالیاتی، بیکاری، از دست دادن درآمد، تعطیلی مشاغل، آسیب به اموال و زیرساخت‌ها...
- یک فرآیند بازبایی اقتصادی پسا فاجعه آغاز کنید که شامل مشارکت گسترده جامعه برای نیل به یک آینده موفق باشد. در این برنامه باید به تحلیل جزئیات اقتصادی پس از فاجعه پرداخته شود.
- برنامه‌ای با استراتژی‌های کاری، مسئولیت‌های مرتبط و جداول زمانی تهیه کنید.
- برنامه‌های کاری را با پیشرفت یک استراتژی ارتباطی مؤثر هماهنگ کنید.

جمع‌بندی

گزارش حاضر با عنوان «راهنمای آمادگی، پاسخ و بازیابی اضطراری اتاق‌های بازرگانی»، سندی بنیادین است که توسط فدراسیون جهانی اتاق‌های بازرگانی تدوین شده تا نقش حیاتی اتاق‌های بازرگانی را در توانمندسازی جوامع کسب‌وکار برای مواجهه با طیف وسیعی از بحران‌ها، از بلایای طبیعی گرفته تا رویدادهای انسانی و اقتصادی، تبیین کند. این راهنما با تمرکز بر سه محور اصلی - آمادگی، پاسخ‌دهی و بازیابی - چارچوبی جامع و عملیاتی را ارائه می‌دهد که فراتر از کمک‌های صرفاً انسانی، به نیازهای ویژه کسب‌وکارها در شرایط اضطراری می‌پردازد. هدف نهایی، کاهش چشمگیر آمار کسب‌وکارهایی است که پس از بحران هرگز به فعالیت بازمی‌گردند یا در کوتاه‌مدت دچار ورشکستگی می‌شوند.

اهمیت آمادگی، پاسخ و بازیابی در دوران معاصر

جهان امروز به دلیل تغییرات اقلیمی، تحولات ژئوپلیتیکی، بحران‌های اقتصادی و ظهور تهدیدات جدید، به‌طور فزاینده‌ای با عدم قطعیت و ریسک‌های گوناگون مواجه است. در چنین فضایی، تاب‌آوری (Resilience) به‌عنوان یک مفهوم کلیدی برای بقا و شکوفایی کسب‌وکارها و جوامع مطرح می‌شود. این راهنما تأکید می‌کند که موفقیت هرگونه واکنش و بازیابی پس از بحران، ارتباط مستقیمی با سطح آمادگی در هر دو سطح کسب‌وکارهای منفرد و برنامه‌ریزی‌های اتاق‌ها و جامعه دارد. پیشگیری و آمادگی قبل از وقوع حادثه، بیشترین بازدهی را به همراه دارد و می‌تواند شانس مقاومت و بازیابی را به میزان قابل توجهی افزایش دهد.

مروری بر فصول گزارش و توصیه‌های کلیدی

بخش اول: آمادگی برای شرایط اضطراری

این بخش، هسته اصلی رویکرد پیشگیرانه راهنما را تشکیل می‌دهد و شامل هفت گام اساسی است:

- تهیه و توزیع راهنمای آمادگی: هر جامعه‌ای باید راهنمای تداوم کسب‌وکار و آمادگی در شرایط اضطراری را تهیه و شخصی‌سازی کند. این راهنما باید شامل اطلاعات حیاتی مانند تماس با کارکنان و حامیان، تدارکات کافی، دانش مدیریت فناوری، تحلیل خطرات و نقاط ضعف، و برنامه‌های مدون باشد. همچنین، بر اهمیت موضوع بیمه و لزوم آگاهی کسب‌وکارها از جزئیات پوشش بیمه‌ای خود پیش از وقوع بحران تأکید شده است.
- ایجاد پایگاه داده اضطراری کسب‌وکار و پروتکل‌های ارتباطی: در شرایط اضطراری، ارتباطات معمولاً مختل می‌شوند. از این‌رو، اتاق‌ها باید یک پایگاه داده مستقل، مبتنی بر وب یا خبرنامه ایمیلی، برای ارتباط با کلیه کسب‌وکارها (نه فقط اعضا) ایجاد کنند. این پایگاه داده باید قابلیت ذخیره‌سازی ابری داشته باشد تا در برابر آسیب‌های محلی مقاوم باشد و اطلاعات پشتیبان نیز در مکان‌های مختلف نگهداری شوند. همچنین، تدوین دستورالعمل‌های ارتباطی واضح و آموزش افراد برای برقراری ارتباط در مواقع لزوم ضروری است.
- تشکیل کارگروه شرایط اضطراری کسب‌وکار: این کارگروه، که پیش از وقوع بحران تشکیل می‌شود، مسئول برآورد و استقرار خدمات حمایتی از کسب‌وکارهاست. اعضای این گروه باید ترکیبی از نمایندگان اتاق بازرگانی، دولت محلی و ملی، آژانس‌های مدیریت بحران، ارائه‌دهندگان خدمات عمومی، اتحادیه‌های صنفی، و سایر نهادهای مرتبط باشند. کلید موفقیت این گروه در همکاری، تعهد و فقدان خودخواهی است.

۴. ساخت پایگاه داده از حمایت‌کنندگان اضطراری: اتاق‌ها باید پایگاه داده‌ای از شرکت‌ها و تأمین‌کنندگانی که مایل به ارائه کالا و خدمات در شرایط بحرانی هستند (مانند آب، غذا، مصالح، حمل‌ونقل، تجهیزات ارتباطی و فضای اداری موقت) تهیه کنند. این اقدام، سرعت تأمین نیازهای جامعه آسیب‌دیده را به‌شدت افزایش می‌دهد.
۵. عضویت در آژانس/گروه شرایط اضطراری جامعه: حضور فعال اتاق بازرگانی در آژانس‌های مدیریت بحران محلی یا گروه‌های عملیاتی هماهنگ‌کننده، اتاق را در کانون تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات قرار می‌دهد و امکان انتقال مؤثر نیازهای کسب‌وکارها به تأمین‌کنندگان و مقامات را فراهم می‌آورد.
۶. ارتباطات مداوم: برای حفظ آمادگی در جوامعی که ممکن است سال‌ها بحران بزرگی را تجربه نکرده باشند، اتاق‌ها باید به‌طور مستمر و از طریق کمپین‌های آگاهی‌بخش عمومی، نیاز به برنامه‌ریزی اضطراری را تقویت کنند.
۷. آمادگی اتاق: خود اتاق بازرگانی نیز باید دارای برنامه آمادگی اضطراری باشد، شامل دسترسی به اطلاعات تماس کارکنان در محلی امن، و راهکارهای فناوری برای تداوم فعالیت‌های خود.

بخش دوم: پاسخ‌دهی اضطراری

این بخش بر اقدامات فوری پس از وقوع بحران متمرکز است:

- فعال‌سازی کارگروه مشاغل در شرایط اضطراری: کارگروه از پیش تشکیل شده باید بلافاصله فعال شود.
- تحلیل وضعیت: ارزیابی سریع وسعت و نوع آسیب و اثرات آن بر کسب‌وکارها ضروری است.
- بسیج اطلاعات و منابع: اتاق‌ها باید به‌عنوان منبع موثق اطلاعات عمل کرده و منابع موردنیاز را از طریق پایگاه داده حمایت‌کنندگان و هماهنگی با نهادهای دولتی بسیج کنند.

بخش سوم: بازیابی

این مرحله شامل بازگرداندن جامعه به حالت عادی و حتی بهتر از قبل است:

- انرژی‌بخشی: ایجاد انگیزه و امید در جامعه کسب‌وکار از طریق ارتباط با مشتریان و تسهیل جریان نقدینگی.
- طراحی استراتژی ارتباطی: تدوین و اجرای برنامه‌های ارتباطی مؤثر برای اطلاع‌رسانی صحیح و ایجاد حس اطمینان.
- ابزارها و ترفندها: استفاده از روش‌های خلاقانه برای حمایت از بازیابی.
- قدرت سخنگویان: استفاده از رهبران و افراد معتبر برای انتقال پیام‌های مثبت و تشویق به بازیابی.
- احتیاط در مورد زمان کارزارهای انرژی‌بخشی: اطمینان از آمادگی کسب‌وکارها قبل از تشویق مشتریان به بازگشت.

چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی راهنما در ایران

گزارش به‌درستی به این نکته اشاره می‌کند که جامعه ایران همواره در معرض بحران‌های متعدد طبیعی (زلزله، سیل، خشک‌سالی) و غیرطبیعی (تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی، ناآرامی‌های اجتماعی، و اخیراً تجاوز رژیم صهیونیستی) قرار دارد. این شرایط، لزوم تدوین و پیاده‌سازی یک برنامه جامع مدیریت بحران و بازیابی کسب‌وکارها را بیش‌ازپیش ضروری می‌سازد. باین‌حال، پیاده‌سازی این راهنمای بین‌المللی در ایران با چالش‌های خاصی روبرو خواهد بود که نیازمند راهکارهای بومی و خلاقانه است:

۱. چالش تمرکز بر نیازهای کسب‌وکار در ایران:

چالش: بسیاری از برنامه‌های مدیریت بحران در ایران عمدتاً بر نیازهای انسانی متمرکز بوده‌اند و کمتر به نیازهای خاص کسب‌وکارها در شرایط بحران پرداخته‌اند. این می‌تواند منجر به نادیده گرفتن ابعاد اقتصادی بحران و عدم حمایت کافی از تداوم فعالیت کسب‌وکارها شود.

راهکارها:

تغییر رویکرد سیاست‌گذاری: نهادهای دولتی و عمومی مسئول مدیریت بحران باید رویکرد خود را از تمرکز صرف بر نیازهای انسانی به یک رویکرد جامع‌تر تغییر دهند که شامل حفظ و بازبایی کسب‌وکارها نیز می‌شود. این امر نیازمند تدوین قوانین و مقررات حمایتی جدید و تخصیص بودجه‌های مشخص برای این منظور است.

آموزش و آگاهی‌سازی: اتاق‌های بازرگانی ایران باید با برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها و دوره‌های آموزشی برای مقامات دولتی، فعالان اقتصادی، و حتی عموم مردم، اهمیت تاب‌آوری کسب‌وکارها و نقش آن‌ها در بازبایی اقتصادی جامعه را تبیین کنند.

تدوین الگوهای بومی: با الهام از راهنمای فدراسیون جهانی، اتاق‌ها می‌توانند الگوهای بومی برای برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار (BCP) و برنامه‌های بازبایی اقتصادی را متناسب با شرایط و قوانین ایران تدوین و منتشر کنند.

۲. چالش ارتباط و هماهنگی بین بخش خصوصی و دولتی:

چالش: در ایران، همکاری میان بخش خصوصی و دولتی در شرایط عادی و به‌ویژه در بحران‌ها ممکن است با موانعی نظیر بوروکراسی، عدم شفافیت، و فقدان اعتماد کافی مواجه باشد.

راهکارها:

تقویت نقش اتاق‌های بازرگانی: اتاق‌ها به‌عنوان نهادهای واسطه و مورد اعتماد بین دولت و بخش خصوصی، باید نقش رهبری را در هماهنگی و ایجاد پل ارتباطی ایفا کنند. این شامل سازمان‌دهی جلسات منظم میان کارگروه اضطراری کسب‌وکار (که متشکل از نمایندگان هر دو بخش است) و مقامات اصلی دولتی می‌شود.

تعریف پروتکل‌های همکاری مشخص: تدوین پروتکل‌های رسمی برای تبادل اطلاعات، تصمیم‌گیری مشترک، و تخصیص منابع در شرایط اضطراری بین اتاق‌ها، سازمان‌های دولتی مرتبط (مانند سازمان مدیریت بحران کشور، وزارت صمت، وزارت اقتصاد و دارایی، بانک مرکزی و سازمان‌های برنامه‌ریزی شهری) ضروری است.

تخصیص نمایندگان دائمی: پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی نمایندگان دائمی و دارای اختیارات لازم را برای حضور در کارگروه اضطراری کسب‌وکار معرفی کنند.

۳. چالش زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی:

چالش: در شرایط بحرانی، زیرساخت‌های ارتباطی (اینترنت، تلفن) ممکن است دچار اختلال شوند. همچنین، عدم وجود پایگاه‌های داده جامع و به‌روز از کسب‌وکارها و حمایت‌کنندگان در ایران، چالش‌برانگیز است.

راهکارها:

توسعه پایگاه داده ابری: اتاق‌های بازرگانی باید بر توسعه و نگهداری پایگاه‌های داده اضطراری کسب‌وکار مبتنی بر رایانش ابری تمرکز کنند. این امر به حفظ اطلاعات حیاتی در صورت آسیب‌دیدگی سرورهای محلی کمک می‌کند.

تنوع در کانال‌های ارتباطی: علاوه بر ایمیل و پیامک، استفاده از پلتفرم‌های متنوع رسانه‌های اجتماعی (مانند آنچه در راهنما پیشنهاد شده است)، رادیو، تلویزیون محلی، و حتی توزیع نسخه‌های کاغذی اطلاعات در صورت قطع ارتباطات دیجیتالی، باید در دستور کار قرار گیرد.

تشویق به ثبت‌نام گسترده: اتاق‌ها باید با ارائه تضمین حفظ حریم خصوصی اطلاعات و عدم استفاده از آن برای مقاصد بازاریابی، کسب‌وکارها را به ثبت‌نام در پایگاه داده اضطراری تشویق کنند.

توسعه اپلیکیشن‌های بومی: با الگوبرداری از نمونه‌های موفق بین‌المللی مانند BizASTER، می‌توان اپلیکیشن‌های بومی برای ارزیابی ریسک و برنامه‌ریزی آمادگی اضطراری کسب‌وکارها در ایران توسعه داد.

۴. چالش فرهنگ آمادگی و پیشگیری:

چالش: همان‌طور که راهنما اشاره می‌کند، طبیعت انسان بیشتر به آشوب واکنش نشان می‌دهد تا برنامه‌ریزی برای آینده. این بی‌تفاوتی نسبت



به آمادگی، می‌تواند در ایران نیز وجود داشته باشد.

راهکارها:

کارزارهای آگاهی‌سازی مستمر: اتاق‌ها و نهادهای مرتبط باید به‌طور مداوم و از طریق رسانه‌های مختلف، کمپین‌های آگاهی‌سازی در مورد اهمیت آمادگی در برابر بحران‌ها را اجرا کنند.

برجسته کردن نمونه‌های موفق و شکست‌خورده: داستان‌های واقعی از کسب‌وکارهایی که به دلیل آمادگی قبلی توانسته‌اند از بحران عبور کنند، در مقابل نمونه‌هایی که به دلیل عدم آمادگی دچار ورشکستگی شده‌اند، می‌تواند ابزار قدرتمندی برای ترغیب باشد.

ایجاد مشوق‌ها: دولت و اتاق‌ها می‌توانند مشوق‌هایی نظیر کاهش مالیات، دسترسی به وام‌های کم‌بهره، یا تسهیلات بیمه‌ای را برای کسب‌وکارهایی که برنامه‌های آمادگی اضطراری را پیاده‌سازی می‌کنند، در نظر بگیرند.

۵. چالش ابعاد خاص بحران در ایران (تحریم‌ها و نوسانات ارزی):

چالش: برخلاف بسیاری از کشورهای دیگر، ایران علاوه بر بلایای طبیعی، به‌شدت تحت تأثیر تحریم‌های بین‌المللی و نوسانات شدید ارزی است. این نوع بحران‌ها ماهیت متفاوتی دارند و نیازمند رویکردهای خاص خود هستند.

راهکارها:

تمرکز بر تاب‌آوری مالی و ارزی: راهنما باید با افزودن بخش‌هایی درباره مدیریت ریسک‌های ارزی، استراتژی‌های حفظ ارزش دارایی‌ها در برابر تورم، و راهکارهای دسترسی به منابع مالی در شرایط تحریم تکمیل شود.

تنوع‌بخشی به بازارهای هدف و زنجیره تأمین: کسب‌وکارها باید تشویق شوند تا برای کاهش وابستگی به بازارهای خاص یا منابع تأمین محدود، به تنوع‌بخشی بپردازند.

توسعه تولید داخلی و خودکفایی: در شرایط تحریم، تقویت تولید داخلی و کاهش وابستگی به واردات، یک استراتژی کلیدی برای افزایش تاب‌آوری اقتصادی است. اتاق‌های بازرگانی می‌توانند با حمایت از کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و نوآور، به این امر کمک کنند.

نتیجه‌گیری نهایی

«راهنمای آمادگی، پاسخ و بازیابی اضطراری اتاق‌های بازرگانی» سندی حیاتی برای افزایش تاب‌آوری جامعه کسب‌وکار در برابر بحران‌هاست. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این راهنما در ایران، نیازمند یک عزم ملی و همکاری بی‌سابقه میان اتاق‌های بازرگانی، دولت، و بخش خصوصی است. با بومی‌سازی دقیق راهنما، توجه به چالش‌های منحصربه‌فرد ایران، و تعهد به اجرای مداوم برنامه‌های آمادگی، می‌توان به‌طور چشمگیری از آسیب‌پذیری کسب‌وکارها کاست و فرآیند بازیابی اقتصادی پس از هر بحران را تسریع بخشید. اتاق‌های بازرگانی ایران، با توجه به جایگاه اعتماد و ارتباطات گسترده خود، می‌توانند به رهبران اصلی این حرکت تحول‌آفرین تبدیل شوند و آینده‌ای باثبات‌تر و مقاوم‌تر را برای اقتصاد ایران رقم بزنند. این راهنما نقطه آغاز است. باید به‌طور پیوسته به‌روزرسانی و با بازخورد از تجربیات واقعی در ایران، تطبیق داده شود تا به ابزاری کاملاً بومی و کارآمد برای تضمین بقا و رشد کسب‌وکارها در هر شرایط اضطراری تبدیل گردد.

پیوست

بخش اول: نمونه راهنمای ایجاد آمادگی در کسب‌وکارها

۱. تداوم کسب‌وکار به چه معناست؟
۲. چرا باید برای کسب‌وکارم برنامه داشته باشم؟
۳. چگونگی تهیه برنامه تداوم کسب‌وکار
 - گام اول: تحلیل کسب‌وکار
 - گام دوم: ارزیابی ریسک
 - گام سوم: ارائه استراتژی‌ها
 - گام چهارم: تهیه برنامه
 - گام پنجم: تمرین برنامه

۱- تداوم کسب‌وکار چیست؟

تداوم کسب‌وکار به معنای فهم خطرات پیش روی کسب‌وکار و تهیه برنامه و استراتژی‌هایی برای اطمینان از تداوم یافتن آن پس از بروز هر نوع وقفه در کار است. برنامه تداوم کسب‌وکار به ما فرصت می‌دهد که محصولات و خدمات کلیدی برای کسب‌وکارمان را تحلیل کرده و بشناسیم و در عین حال ریسک‌ها و خطراتی که شغل ما را در معرض آسیب قرار می‌دهد نشان می‌دهد. بر اساس این اطلاعات می‌توانیم با تهیه استراتژی و برنامه مطمئن شویم که می‌توانیم پس از وقوع هر وقفه‌ای دوباره به سرعت به کارمان ادامه دهیم. در این میان آنچه از اهمیت برخوردار است بهره‌مند شدن سهامداران، کارکنان و مشتریان از محیط امن ایجاد شده در اثر این برنامه تداوم کسب‌وکار است. تداوم کسب‌وکار فقط در مورد وقفه‌های کاری نیست بلکه می‌تواند کسب‌وکار را به محلی امن‌تر برای کار و دستیابی به ثبات مالی تبدیل کند.

نکته مهم:

"به‌طور منظم از اطلاعات خود نسخه پشتیبان تهیه کنید و آن‌ها را در محلی امن و دور از دسترس ذخیره کنید"

اما من بیمه دارم...

همه ضرر و زیان‌ها قابل بیمه کردن نیستند. شرکت‌های بیمه ممکن است بتوانند کمک مالی بکنند اما شما به‌هرحال بیکار می‌شوید. برنامه تداوم و استمرار باهدف سرپا نگه‌داشتن کسب‌وکار می‌تواند، فعالیت، پس از هر وقفه را تسهیل کند. مهم نیست چقدر پول از بیمه می‌گیرید، شما مشتری‌هایتان را از دست داده‌اید. در سیل آلبرتا در سال ۲۰۱۳ حدود صد و هشتاد هزار کارگر دیگر نمی‌توانستند کار کنند. شرکت‌هایی که نتوانند در طول ده روز فعالیت خود را از سرگیرند دیگر بعید است که بتوانند. مؤسسه کاهش زیان‌های فاجعه‌آمیز پیش‌بینی می‌کند که آلبرتا با ده درصد افزایش در رخدادهای آب‌وهوایی تا سال ۲۰۵۰ روبرو خواهد شد. بیمه‌نامه‌های خود را بررسی کنید و ببینید چه چیزهایی را پوشش می‌دهند. فعالیت‌های مربوط به ایمنی آتش‌سوزی را تمرین کنید و یک برنامه تخلیه محل تهیه کنید.



درحالی‌که کسب‌وکار شما متوقف شده است، رقابت شما همچنان ادامه دارد.

۲- چرا کسب‌وکار من باید برنامه داشته باشد؟

وقتی قادر نباشید محصولات و خدمات خود را به مشتریان عرضه کنید به خوش‌نامی کسب‌وکاران لطمه می‌خورد.

- همواره فعال بمانید
- همواره رقابت کنید
- زیان مالی وارده را کاهش دهید
- نقاط ضعف خود را بشناسید
- روابط کاری خود را با بانک‌ها، طلبکارها، سرمایه‌گذاران بهبود دهید و خودتان را برای ادامه کارتان مصمم نشان دهید
- کارکنان و مشتری‌هایتان را از آسیب و ضرر به دور نگاه دارید.

فجایع کوچک و بزرگ بدون هشدار اتفاق می‌افتند. داشتن یک برنامه آماده، پیش از وقوع وقفه می‌تواند پاسخی مؤثر و بازیابی سریع‌تر به همراه داشته باشد.

۳- چگونگی طراحی برنامه تداوم کسب‌وکار

- گام اول: تحلیل کسب‌وکار
- گام دوم: ارزیابی ریسک
- گام سوم: ارائه استراتژی‌ها
- گام چهارم: تهیه برنامه
- گام پنجم: تمرین برنامه

گام اول: کسب‌وکار خود را تحلیل کنید

برای طراحی یک برنامه کسب‌وکار موفق باید آن را به‌درستی بفهمیم. نکات زیر را در نظر بگیرید:

- محصولات و خدمات خود را چگونه ارائه می‌دهید؟
- آیا تأمین‌کنندگان خدمات شما برنامه تداوم کسب‌وکار دارند؟
- چه کسانی در آن درگیر هستند؟ (کارکنان، تأمین‌کنندگان)
- حداقل منابع موردنیاز چیست؟ (کارکنان، تجهیزات، اسناد...)
- مشتریان شما چه کسانی هستند؟
- برای شروع این فرآیند در پیوست‌های یک و دو نمونه‌ها را تکمیل کنید.

سیل کلگری و آلبرتای جنوبی در سال ۲۰۱۳ پرهزینه‌ترین بلایای طبیعی در تاریخ کانادا محسوب می‌شوند. کلگری همچنین طوفان‌ها، آتش‌سوزی‌های صنایع، آتش‌سوزی‌های گسترده و فجایع فنی، قطع برق و همه‌گیری و بارش‌های گسترده تگرگ را از سر گذرانده است.

نکته مهم:

در زمان اختلال یا وقفه، توالی رخدادها را ثبت کنید. این کار کمک می‌کند نقاط ضعف و قوت برنامه پسا‌فاجعه را بررسی کنیم. بر اساس اعلام سازمان بیمه کانادا آلبرتا ۶۷ درصد از کل بیمه پرداختی در مورد فجایع را به خود اختصاص داده است. بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲ متوسط پرداختی بیمه فجایع در آلبرتا بالغ بر یک میلیارد دلار بوده است.

گام دوم: ارزیابی خطر

کلگری در معرض خطرات زیادی از جمله بلایای طبیعی، فجایع انسانی و خطرات فنی است. در ادامه به خطراتی اشاره می‌کنیم که می‌تواند کسب‌وکار شما را در معرض آسیب قرار دهد. این خطرات را ارزیابی کنید و تصور کنید چگونه می‌توانند بر ادامه کار و فعالیت شما تأثیر

بگذارند.

- امنیت: سرقت، خرابکاری، حمله سایبری، کلاهبرداری، کارشکنی
- زیرساخت: آتش‌سوزی، اشیاء خطرناک، قطع برق، قطع خدمات رفاهی
- کارکنان: همه‌گیری، از دست دادن کارکنان، اعتصابات
- آب‌وهوای سخت: سیل، طوفان، تگرگ، گردباد، رعدوبرق
- کاربردی: زنجیره تأمین، حمل و نقل، اختلال در فن‌آوری اطلاعات و مخابرات

خطرات زیادی با میزان شدت و احتمال وقوع متفاوت وجود دارند. با استفاده از ماتریس خطر و پیوست سه بررسی کنید کسب‌وکار شما نسبت به چه خطراتی آسیب‌پذیر است.

گام سوم: ارائه استراتژی

حال که خطرات پیش روی کسب‌وکارتان را شناختید استراتژی‌های مختلف را ارزیابی کنید. بسیاری از آن‌ها ساده و ارزان هستند. گاهی فقط باید گوشی تلفن را برداریم و با تأمین‌کننده‌ها تماس بگیریم یا با کسب‌وکارهای دیگر قرارداد کمک‌های دوجانبه ببندیم. در ادامه به نمونه‌هایی از این برنامه‌های تداوم کسب‌وکار می‌پردازیم:

- آموزش‌های چندجانبه به کارکنان
- قرض گرفتن تجهیزات از مشاغل دیگر
- حفظ تجهیزات قدیمی به‌عنوان یدک
- شناخت تأمین‌کننده‌های جایگزین
- ذخیره‌سازی داده‌های مهم و اسناد در یک مکان امن
- برنامه‌های جایگزین
- قراردادان موجودی اجناس جایی بیرون از محل کار
- منبع برق اضطراری بدون وقفه
- محل کار جایگزین
- در نظر گرفتن پروتکل‌های کار در خانه
- آماده‌سازی فردی و خانوادگی
- گفتگو با کارکنان درباره چگونگی ارتباط با شما و ارسال گزارش در صورت وقفه در کار

نکات مهم:

- اسناد مهم کاغذی را در محفظه‌های ضدآتش و ضدآب نگهداری کنید.
- وقتی در حال تهیه برنامه هستید به بدترین سناریوی ممکن فکر کنید.

یک شرکت همان‌قدر خوب است که کارکنانش خوب هستند. این ضرب‌المثل را در برنامه کسب‌وکارتان لحاظ کنید. همه کارکنان را ترغیب کنید یک بسته ۷۲ ساعته آمادگی اضطراری در خانه تهیه کنند. این بسته شامل اقلام موردنیاز برای آمادگی در شرایط بحرانی است شامل:

- بطری آب
- غذای فاسد نشدنی
- جعبه کمک‌های اولیه
- داروهای تجویزی
- چراغ قوه و رادیو
- باتری و شارژر موبایل
- لباس گرم و پتو یا کیسه‌خواب



- اسناد و اطلاعات مهم
- پول نقد به شکل اسکناس‌های کوچک و سکه
- لوازم بچه و حیوان خانگی
- وسایل سرگرم‌کننده غیر برقی برای کودک و بزرگسال

در صورت وقوع فجایع، کارکنان به دلیل اینکه مشغول رفع نیازهای خانواده خود هستند قادر به ارسال گزارش برای محل کارشان نیستند. آن‌ها را تشویق کنید بسته شخصی ۷۲ ساعته برای آمادگی خانواده‌هایشان تهیه کنند.

گام چهارم: تهیه برنامه

هم‌اکنون شما به درکی بهتر از خطرات بالقوه کسب‌وکارتان و همچنین استراتژی‌های مناسب برای آن‌ها رسیده‌اید. حالا وقت آن است که این دانسته‌ها را گردآوری کرده و برنامه‌ای بر اساس آن تهیه کنید. این برنامه باید دستورالعمل‌های گام‌به‌گام برای شرایط بحران داشته باشد. اگر آتش‌سوزی اتفاق بیفتد چه اقداماتی برای تان اولویت دارد؟ چگونه از امنیت کارکنانتان مطمئن می‌شوید؟ با کدام یک اول تماس می‌گیرید؟ به چه منابع و حمایت‌هایی نیاز دارید؟ دسترسی به این جزئیات در پاسخ به موقع و مناسب شما تأثیر خواهد داشت. ماتریس خطرات در پیوست سه را تکمیل کنید.

گام پنجم: برنامه‌تان را تمرین کنید

تمرین برنامه به‌طور منظم از اهمیت برخوردار است. کارکنان باید در این تمرینات حضور داشته باشند تا با نقش‌هایشان آشنا شوند و بدانند در شرایط بحرانی چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. در دنیای تجارت همه‌چیز در حال تغییر است بنابراین باید برنامه را به‌روز نگاه داریم. تمرین برنامه کمک می‌کند به نقاط ضعف و قوت آن واقف شویم.

برای پایگاه داده‌های ارتباطی مشاغل در زمان بحران ثبت‌نام کنید

در همکاری با دفتر مدیریت بحران کلگری و همچنین تحت حمایت دولت آلبرتا، اتاق کلگری پایگاه داده‌های ارتباطی مشاغل در زمان بحران را تهیه کرد.

این پایگاه ارتباط و همکاری بین دفتر بحران و جامعه مشاغل را تسهیل کرده و بر روی فعالیت کسب‌وکارها اثر گذاشت. در شرایط اضطراری یا فجایع، مهم است که اطلاعات، به‌موقع در اختیار مشاغل قرار گیرد. همه کسب‌وکارها باید ثبت‌نام کنند تا هشدارهای به‌موقع و مرتبط با خود را دریافت کنند.

بخش دوم: اطلاعات حیاتی کسب‌وکار

داشتن اطلاعات حیاتی کسب‌وکار و ثبت دقیق آن‌ها در قالب فرم‌هایی مانند نمونه‌های زیر، یکی از مهم‌ترین اقدامات برای مدیریت بحران و تداوم فعالیت‌های سازمان است. در شرایط اضطراری مثل حوادث طبیعی، آتش‌سوزی، یا اختلالات فنی، دسترسی سریع به اطلاعات مهم مانند شماره تماس کارکنان، مشتریان کلیدی، تامین‌کنندگان و سازمان‌های خدماتی (مانند پلیس، آتش‌نشانی و...) می‌تواند از بروز خسارات جدی جلوگیری کند و روند بازگشت به حالت عادی را تسریع بخشد. همچنین ثبت اطلاعاتی مانند شماره مجوزها، بیمه و محل نگهداری اسناد مهم، به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات سریع و موثری اتخاذ کنند و از اختلال در کسب‌وکار جلوگیری شود. به همین دلیل، تهیه و به‌روزرسانی منظم این فرم‌ها، برای هر کسب‌وکار ضروری و حیاتی است.

اطلاعات مهم شغلی

	شماره پروانه کسب
	شماره بیمه
	محل اسناد کاغذی مهم
	محل پشتیبان دیجیتال اسناد

اطلاعات تماس کارکنان

نام	جزئیات	شماره تلفن	آدرس ایمیل

اطلاعات تماس مشتریان مهم

نام	جزئیات	شماره تلفن	آدرس ایمیل

دیگر تماس‌های مهم

نام	جزئیات	شماره تلفن	آدرس ایمیل
مدیر ساختمان			
برق			
گاز			
بیمه			
صاحب ملک			
پزشکی			
پلیس			
امنیت			
مخابرات			

بخش سوم: کارکردهای مهم مشاغل

جمع‌آوری اطلاعات موردنظر در این بخش، به سازمان‌ها برای تعیین مدت‌زمان قابل قبول اختلال در عملکردهای مختلف (مانند IT، ارتباطات، تجهیزات، تأمین کنندگان و غیره) قبل از آنکه تأثیر منفی جدی بر عملیات کسب‌وکار بگذارد، کمک می‌کند. با پر کردن این جداول، شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌ریزی بهتری برای بازیابی و تداوم فعالیت‌های خود پس از بحران (مانند قطعی اینترنت، اختلال در زنجیره تأمین یا خرابی سیستم‌ها) داشته باشند. این اطلاعات به اولویت‌بندی کارکردهای مهم کسب‌وکارها می‌پردازد. حداکثر مدت‌زمان لازم برای از کار افتادن یک کارکرد را مشخص کنید.

اطلاعات کارکنان

کارکنان	۲۴ ساعت	۴۸ ساعت	۷۲ ساعت	۱ هفته	۲ هفته	۱ ماه
فن‌آوری اطلاعات						
اسناد مهم						
اینترنت						
تسهیلات						

کارکنان	۲۴ ساعت	۴۸ ساعت	۷۲ ساعت	۱ هفته	۲ هفته	۱ ماه
ارتباطات						
حمل و نقل						
تجهیزات						
تأمین‌کنندگان						
فروشنده‌گان						

حالا که فهم بهتری از کارکردهای مهم شغلستان بدست آورده‌اید برنامه‌ای برای اطمینان از بازیابی این کارکردها در مدت‌زمان مشخص شده تهیه کنید. به‌عنوان مثال یک نانوائی می‌تواند ۴۸ ساعت بدون تأمین‌کننده دوام بیاورد و با استفاده از موجودی فعلی مواد اولیه به کارش ادامه دهد. اما نمی‌تواند پس از گذشت ۴۸ ساعت بدون تحویل مواد اولیه از تأمین‌کننده‌اش به فعالیت ادامه دهد.

بخش چهارم: شبکه خطر (ماتریس ریسک)

ماتریس ریسک ابزاری حیاتی برای ارزیابی و مدیریت خطرات در یک سازمان است. این ماتریس با ترکیب دو عامل کلیدی - احتمال (Likelihood) وقوع یک رویداد و شدت (Severity) پیامدهای آن - به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا خطرات بالقوه را شناسایی، اولویت‌بندی و درک کنند.

در این بخش، ماتریس ریسک برای ارزیابی خطرات احتمالی در کسب‌وکار مورد استفاده قرار گرفته است. با استفاده از این ماتریس، می‌توان هر خطر را بر اساس مقیاس‌های مشخص شده برای احتمال و شدت، طبقه‌بندی کرد. به‌عنوان مثال، خطری که هم احتمال وقوع بالایی دارد و هم پیامدهای شدیدی ایجاد می‌کند، در دسته "خطرناک (Extreme)" قرار می‌گیرد.

هدف اصلی استفاده از این ماتریس، ایجاد یک چارچوب استاندارد برای درک سطح کلی ریسک و سپس برنامه‌ریزی اقدامات مناسب برای کاهش یا مدیریت آن ریسک‌ها است. همچنین، مثالی از محاسبه سطح ریسک و برنامه‌ریزی اقدامات مربوط به آن نیز در جدول ارائه‌شده است. این ابزار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری در مورد تخصیص منابع برای کاهش خطرات و افزایش تاب‌آوری کسب‌وکار خود بگیرند.

با در نظر گرفتن خطرات مختلف و با استفاده از ماتریس ارزیابی ریسک زیر خطرات بالقوه کسب‌وکارتان را مورد سنجش قرار دهید.

شبکه خطرات

نهایت	بالا	بالا	متوسط	کاملاً ممکن	امتیاز	سطح ریسک
بالا	بالا	متوسط	متوسط	ممکن	۱۶	نهایت
بالا	متوسط	متوسط	پایین	غیرممکن	۸-۱۲	بالا
متوسط	متوسط	پایین	پایین	کاملاً غیرممکن	۳-۶	متوسط
بزرگ	جدی	کوچک	بی‌اهمیت	-	۱-۲	پایین

توصیف	امکان	ارزش
در آینده قابل پیش‌بینی کاملاً ممکن است	کاملاً ممکن	۴
در آینده قابل پیش‌بینی ممکن است	ممکن	۳
در آینده قابل پیش‌بینی کاملاً ممکن نیست	غیرممکن	۲
تنها در شرایط استثنایی امکان رخداد خواهد داشت	کاملاً غیرممکن	۱

برای محاسبه سطوح ریسک ارزش امکان ریسک را در ارزش شدت ضرب کنید (امکان - شدت - سطح ریسک)

ارزش	شدت	توصیف
۴	بزرگ	از دست دادن جان، معلولیت دائم یا آسیب‌های جدی
۳	جدی	آسیب‌های جدی نیازمند به مداخله پزشکی یا زمان از دست رفته
۲	کوچک	آسیب‌های جزئی نیازمند به کمک‌های اولیه
۱	بی‌اهمیت	بدون نیاز به درمان

خطر	سطح ریسک	اقدامات برنامه‌ریزی شده
آتش‌سوزی	۲ (غیرممکن)	تمرین اطفاء حریق، سرویس کپسول‌ها و ردیاب‌های آتش‌نشانی،
امکان: غیرممکن	۳ (جدی)	نگهداری از نسخه‌های پشتیبان اطلاعات مشتریان بیرون از
شدت: جدی	۶ (متوسط)	محیط کار

بخش پنجم: نمونه برنامه اقدامات تداوم کسب‌وکار

تداوم کسب‌وکار به معنای توانایی یک سازمان برای حفظ عملکردهای حیاتی خود در مواجهه با بحران‌ها، حوادث یا اختلالات پیش‌بینی نشده است. یک برنامه اقدام تداوم کسب‌وکار^۱ مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و رویه‌ها است که به کارکنان کمک می‌کند در شرایط بحرانی اقدامات لازم را برای کاهش خسارت، حفظ عملیات حیاتی و بازگشت سریع به حالت عادی انجام دهند.

داشتن برنامه اقدام تداوم کسب‌وکار برای هر سازمانی حیاتی است زیرا:

- احتمال توقف عملیات و از دست رفتن درآمد را کاهش می‌دهد.
- از کارکنان و مشتریان در برابر خطرات محافظت می‌کند.
- به کاهش خسارات مالی و تسریع روند بازیابی کمک می‌کند.
- باعث افزایش اعتماد مشتریان و ذینفعان به سازمان می‌شود.

در ادامه یکی از خطرات (خطر قطع برق) معرفی شده است:

۱. بخش خطرات و سطح ریسک:

در این نمونه، خطر شناسایی شده «قطع برق» است که سطح ریسک آن متوسط ارزیابی شده است. این یعنی احتمال رخداد یا شدت اثر آن متوسط بوده و سازمان باید برای مدیریت آن آماده باشد.

۲. زمان بازیابی (RTO):

زمان هدف بازیابی (Recovery Time Objective) کمتر از ۲۴ ساعت تعیین شده است. این یعنی سازمان باید تلاش کند خدمات یا عملیات حیاتی خود را در کمتر از یک روز از سر بگیرد.

۳. بخش عملکردهای کسب‌وکار تحت تأثیر:

مواردی مانند سوابق مهم، اینترنت، ارتباطات، تجهیزات رایانه‌ای، صندوق‌های فروش و فروش‌ها از جمله بخش‌هایی هستند که با قطع برق تحت تأثیر قرار می‌گیرند. این نشان‌دهنده اهمیت حیاتی برق در تداوم عملیات کسب‌وکار است.

۴. اقدامات:

این بخش فهرستی از کارهایی است که باید انجام شود، مانند:

- روشن کردن ژنراتور

- تماس با مدیر ساختمان
- اطلاع به مالک
- تماس با شرکت برق برای تعیین مدت‌زمان احتمالی قطعی
- نگهداری سطح سوخت ژنراتور در صورت قطعی طولانی
- شماره‌های تماس اضطراری برای افراد مختلف و شرکت‌ها نیز درج شده تا کارکنان در شرایط بحران سریع‌تر اقدام کنند.

۵. منابع:

این بخش ابزارهای حیاتی موردنیاز در بحران را شامل می‌شود مانند خطوط تلفن ثابت، موبایل و ژنراتور.

خطر	قطع برق
سطح خطر	متوسط
مدت‌زمان بازیابی	کمتر از ۲۴ ساعت
کارکردهای شغلی آسیب‌دیده	اسناد مهم، اینترنت، ارتباطات، تجهیزات کامپیوتر، صندوق پول، فروش
اقدامات	روشن کردن ژنراتور، تماس با مدیر ساختمان، اطلاع به صاحب‌خانه، تعیین مدت‌زمان احتمالی قطعی برق، اگر طولانی است سوخت تأمین کنید
منابع	ژنراتور، تلفن موبایل، تلفن ثابت

این تصویر نمونه‌ای آموزشی از یک برنامه اقدام تداوم کسب‌وکار است که روی مدیریت بحران قطع برق تمرکز دارد. در هر کسب‌وکاری لازم است چنین برنامه‌هایی نه‌تنها برای قطع برق، بلکه برای طیف وسیعی از بحران‌های احتمالی از جمله آتش‌سوزی، سیل، حملات سایبری و ... تهیه و تمرین شوند تا در صورت وقوع، سازمان‌ها سریع و کارآمد واکنش نشان دهند.

اگر از این وقفه‌ها رنج می‌برید، ممکن است بخواهید بیمه‌ای بگیرید.

۱. با دفتر بیمه تماس بگیرید و شرایط را توضیح دهید.

۲. اگر کسب‌وکار شما دچار سیل شده است از آن‌ها بپرسید آیا باید بیمه سیل بگیرید و سؤال کنید که آیا بیمه هزینه تحلیل داده‌ها را تقبل می‌کند.

۳. از آسیب‌ها عکس بگیرید. از همه‌چیز قبل از شروع پاک‌سازی، حین عملیات و پس‌از آن عکس‌برداری کنید.

۴. رسید هزینه‌های تعمیرات و اسناد همه پرداختی‌ها نگه‌دارید. اگر باید چیزی را دور بریزید از آن‌ها عکس بگیرید. گزارشی از زمان صرف شده برای پاک‌سازی تهیه و نگهداری کنید.

۵. آگاه و مطلع باشید. آگاهی، قدرت است. در این زمینه می‌توان از نرم‌افزارها و وبسایت‌های اطلاع‌رسانی استفاده کرد. به‌عنوان مثال می‌توان به سامانه کلگری اشاره کرد. این اپلیکیشن مربوط به کشور کانادا و به‌طور مشخص شهر کلگری در استان آلبرتا است. برنامه‌ای رسمی از شهرداری کلگری است که برای اطلاع‌رسانی به شهروندان طراحی شده است. این اپ به شما امکان می‌دهد به‌راحتی از جدیدترین اخبار، اطلاعیه‌ها، ویدیوها، فرصت‌های شغلی و رویدادهای شهری مطلع شوید.

هشدار شرایط اضطراری در آلبرتا: هشدارهای البرتا مردم را نسبت به ریسک‌های بالقوه در حوزه سلامت و امنیت آگاه می‌کند. وبسایت شهر کلگری^۲: در زمان بحران وبسایت شهر کلگری، منبعی از اطلاعات به‌روز شده بود.

1. @AB-EmergAlert / emergencyalert.alberta.ca

2. @cityofcalgary / Calgary.ca

وبلاگ خبری شهر کلگری^۱ و اپلیکیشن موبایل^۲ با این اپلیکیشن در جریان اطلاعات کامل قرار گیرد.

اپلیکیشن موبایل ۳۱۱ کلگری

با استفاده از فناوری مکان‌یابی گوشی‌های هوشمند خدمات ارائه‌شده در شهر را گزارش کرده و پیگیری کنید.

صفحه فیس‌بوک شهر کلگری^۳: اطلاعات به‌روز شده شهر کلگری را از صفحه فیس‌بوک دریافت کنید.

اپلیکیشن موبایل وضعیت جاده‌های شهر کلگری: اپلیکیشن موبایل وضعیت جاده‌های شهر کلگری برای کمک به انتخاب مسیر در سفرهای شهر در طوفان‌های زمستان طراحی شده است.

خدمات پلیس شهر کلگری^۴: پلیس کلگری به‌طور منظم درباره خطرات بالقوه در کلگری، توثیت‌هایی منتشر می‌کند و شما را در شرایط بحرانی به‌روز نگه می‌دارد.

امنیت عمومی کانادا^۵: سازمان امنیت عمومی کانادا برای حفظ امنیت کانادایی‌ها از خطراتی نظیر بلایای طبیعی، جرم و تروریسم فعالیت می‌کند.

بخش ششم: نمونه شرایط مرجع برای کارگروه وضعیت اضطراری کسب‌وکار

گروه کاری اضطراری کسب‌وکار/ساختاری است که برای پشتیبانی از کسب‌وکارها در زمان وقوع بحران‌ها و شرایط اضطراری ایجاد می‌شود. هدف اصلی این گروه ایجاد هماهنگی میان بخش‌های مختلف اقتصادی، سازمان‌های مدیریت بحران و مقامات محلی است تا ضمن آماده‌سازی کسب‌وکارها برای مواجهه با بحران‌ها، روند بازیابی و بازگشت به حالت عادی آن‌ها نیز تسهیل شود. وجود چنین گروهی در هر جامعه‌ای اهمیت زیادی دارد؛ چرا که کسب‌وکارها به‌عنوان موتور اقتصادی جامعه، در صورت بحران می‌توانند به‌شدت آسیب ببینند و اختلال در آن‌ها منجر به بیکاری، کاهش تولید و آسیب به رفاه عمومی می‌شود.

۱- هدف و دامنه وظایف گروه کاری اضطراری کسب‌وکار

در این سند، می‌بایست اهداف و دامنه عملکرد این گروه به شکل دقیق مشخص گردد:

• ایجاد رویکردی یکپارچه برای حمایت از کسب‌وکارها:

این گروه باهدف هماهنگی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها، در زمینه آمادگی، پاسخگویی و بازیابی پس از بحران‌ها عمل می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، BETF نقشی محوری در ایجاد رویکردی جامع و سازمان‌یافته برای حمایت از کسب‌وکارها دارد.

• ایجاد نظارت راهبردی:

گروه کاری، مسئولیت نظارت بر فرآیندهای آمادگی و پاسخگویی به بحران‌ها را در سطح حوزه قضایی (Jurisdiction) خود به عهده می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که کسب‌وکارها بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات واکنش به بحران هستند.

• حفظ ارتباطات و همکاری‌ها:

یکی از وظایف اصلی BETF، برقراری و حفظ ارتباط با سازمان‌های مدیریت بحران و مقامات محلی است تا هماهنگی و تبادل اطلاعات به بهترین شکل انجام شود.

• تهیه و انتشار منابع آموزشی و پیام‌های آمادگی:

گروه با تولید و انتشار مواد آموزشی، پیام‌های آگاهی‌بخش و دستورالعمل‌ها، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها ایفا می‌کند.

• ارائه پاسخ چندسازمانی با تمرکز بر کسب‌وکارها:

1. Calgarycitynews.com
2. The City of Calgary News App
3. Facebook.com/The City of Calgary
4. @calgary-police / calgarypolice.ca
5. Safety-Canada /publicsafety.gc.ca
6. Business Emergency Task Force (BETF)



BETF در شرایط بحران به عنوان حلقه اتصال سازمان‌ها و نهادهای مختلف عمل کرده و حمایت‌های لازم را برای کسب‌وکارها فراهم می‌کند تا این کسب‌وکارها بتوانند هرچه سریع‌تر به وضعیت عملیاتی و نرمال بازگردند.

• رهبری یا مشارکت در فرآیند بازسازی اقتصادی پس از بحران:

گروه کاری نه‌تنها در زمان بحران بلکه پس‌از آن نیز در فرآیند بازسازی اقتصادی نقش کلیدی ایفا می‌کند.

۲- ترکیب گروه کاری اضطراری کسب‌وکار

در بخش دوم سند، ترکیب اعضای این گروه توضیح داده شده است. به‌طور معمول، اعضا باید نمایندگان از بخش‌ها و سازمان‌های زیر باشند:

• اتاق بازرگانی:

به‌عنوان نماینده رسمی جامعه کسب‌وکار و پل ارتباطی بین کسب‌وکارها و نهادهای دولتی.

• دفتر توسعه اقتصادی محلی:

این نهادها، وظیفه پشتیبانی از رشد و توسعه اقتصادی منطقه را دارند و می‌توانند در شرایط بحران نقش مهمی در ارائه اطلاعات و منابع ایفا کنند.

• کارکنان یا نمایندگان سازمان‌های مدیریت بحران:

این افراد به‌عنوان رابط یا حلقه اتصال میان مقامات محلی و پاسخ‌دهندگان اضطراری عمل می‌کنند و به هماهنگی واکنش‌ها کمک می‌کنند.

- دولت محلی (برنامه‌ریزی، آئین‌نامه‌ها، بهداشت و ایمنی، مهندسی، زیرساخت...)
- دولت استانی/ایالتی و ملی
- مقامات بهداشت
- دانشکده‌های کسب‌وکار محلی
- دیگر سازمان‌های مرتبط با کسب‌وکار، به‌ویژه سازمان‌هایی که در امور حقوقی و بیمه تجربه دارند.
- اتحادیه‌های صنفی
- تأمین‌کنندگان آب و برق
- نهادهای گردشگری و هتل‌ها
- مناطق بهبود کسب‌وکار، یا مناطق احیای مشاغل
- اتحادیه مالک و مدیر ساختمان
- کارفرمایان بزرگ
- مراکز یا خدمات مشاوره (برای حمایت از نیازهای سلامت روان)

۳- اهمیت و ضرورت تشکیل BETF

دلایل تشکیل چنین گروه‌هایی در جوامع مختلف به‌خصوص در کشورهای پیشرفته به شرح زیر است:

• کاهش خسارات اقتصادی:

بحران‌ها می‌توانند تولید، خدمات و اشتغال را مختل کنند. BETF با کاهش زمان واکنش و بهبود هماهنگی میان کسب‌وکارها و نهادهای دولتی به کاهش خسارات کمک می‌کند.

• افزایش تاب‌آوری اجتماعی:

کسب‌وکارها نقش مهمی در زندگی روزمره مردم دارند؛ از اشتغال گرفته تا تأمین کالاها و خدمات ضروری. با بازگرداندن سریع کسب‌وکارها

به وضعیت عملیاتی، ثبات و آرامش در جامعه نیز سریع‌تر برقرار می‌شود.

- ارتباط بهتر میان بخش خصوصی و عمومی:

یکی از مهم‌ترین مشکلات مدیریت بحران، نبود ارتباط مؤثر میان کسب‌وکارها و دولت‌هاست. BETF این خلأ را پر می‌کند.

۴- جلسات

- در زمان‌های عادی و غیر اضطراری توصیه می‌شود کارگروه حداقل سالی یک بار برای اطمینان از استمرار ارتباطات و اعلام تغییرات در پروتکل‌ها و اطلاعات تشکیل جلسه بدهد.
- در شرایط بحرانی، کارگروه در صورت نیاز تشکیل جلسه می‌دهد و رئیس می‌تواند در هر زمانی اعلام جلسه کند.
- صورت‌جلسات باید شامل اقدامات و پیگیری‌ها باشد.
- پیشرفت‌های به دست آمده را در جلسات اعلام کرده و موارد جدید را جهت پیگیری به اقدامات اضافه کنید

۵- وظایف و مسئولیت‌ها

- فعال‌سازی کارگروه مشاغل ویژه شرایط اضطراری

- ✓ کارگروه تشکیل جلسه بدهد
- ✓ اطمینان حاصل کنید کارگروه در بدنه آژانس مدیریت بحران محلی ادغام شده است
- ✓ در مورد بازگرداندن مؤثر برخی از مشاغل حیاتی و مهم به چرخه کسب‌وکار جامعه با آژانس همکاری کنید
- ✓ میزان عرضه و تقاضا را برای یک مرکز بازیابی مشاغل^۱ ارزیابی کنید

- تحلیل موقعیت

- ✓ ارزیابی اولیه تأثیر بر کسب‌وکارها

- فعال‌سازی اطلاعات و منابع

- ✓ به اشتراک‌گذاری اطلاعات با مشاغل
- ✓ ایجاد مرکز بازیابی مشاغل
- ✓ راه‌اندازی برنامه‌های حمایت از کسب‌وکارها
- ✓ دفاع از مشاغل
- ✓ ارتباطات رسانه‌ای مداوم

۶- چالش‌ها و الزامات موفقیت BETF

باوجود اهمیت بالای این گروه‌ها، راه‌اندازی و موفقیت آن‌ها نیازمند برخی الزامات است:

- آموزش و تمرین مستمر:

اعضای گروه باید به‌صورت دوره‌ای آموزش ببینند و تمرین‌های شبیه‌سازی بحران انجام دهند.

- اختیار و حمایت قانونی:

BETF برای اجرای وظایف خود نیازمند پشتوانه قانونی و اختیارات مشخص است.

- تأمین منابع مالی و لجستیکی:

بدون منابع کافی، امکان تهیه مواد آموزشی، تجهیز زیرساخت‌های ارتباطی و توسعه ظرفیت‌ها وجود ندارد.

• فرهنگ‌سازی در کسب‌وکارها:

کسب‌وکارها باید به اهمیت آمادگی و نقش BETF باور داشته باشند و به‌صورت داوطلبانه در فعالیتهای گروه مشارکت کنند.

۷- جمع‌بندی

تصویر ارائه‌شده بخشی از دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های اجرایی تشکیل گروه کاری اضطراری کسب‌وکار است. این گروه به‌منظور افزایش تاب‌آوری اقتصادی، بهبود هماهنگی در مدیریت بحران و تسریع فرآیند بازسازی اقتصادی تشکیل می‌شود و با حضور نمایندگانی از اتاق بازرگانی، دفاتر توسعه اقتصادی و سازمان‌های مدیریت بحران به فعالیت می‌پردازد. ایجاد چنین ساختاری در هر جامعه‌ای می‌تواند به کاهش خسارات ناشی از بحران‌ها، افزایش کارآمدی پاسخ‌ها و حفاظت از اشتغال و سرمایه‌های اجتماعی و اقتصادی کمک کند.

بخش هفتم: نمونه بررسی موردی ارزیابی

این بخش شامل یک پرسشنامه ارزیابی اولیه است که به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا تأثیرات بحران را بر عملیات خود بررسی کنند و نیازهای خود را برای دریافت کمک‌های احتمالی شناسایی نمایند. توضیحات تفصیلی در سه بخش ارائه می‌شود:

۱. هدف و ساختار پرسشنامه

- این پرسشنامه به‌عنوان یک ابزار سریع طراحی شده تا کسب‌وکارها بتوانند بلافاصله پس از وقوع بحران، اطلاعات ضروری را جمع‌آوری کنند. بخش‌های اصلی آن شامل:
- اطلاعات عمومی کسب‌وکار: مانند نام، آدرس، نوع فعالیت، و مدت‌زمان فعالیت.
- تأثیرات بحران: بررسی مواردی مانند تخریب فیزیکی، اختلال در زنجیره تأمین، کاهش درآمد، و مشکلات دسترسی به محل کار.
- نیازهای فوری: مانند فضای موقت برای ادامه کار، نیازهای مالی کوتاه‌مدت، و وضعیت نیروی کار.
- پوشش بیمه و درخواست کمک: بررسی میزان خسارات مالی و تمایل به دریافت کمک از برنامه‌های بازایی.
- این پرسشنامه به سازمان‌های مسئول (مانند اتاق‌های بازرگانی یا نهادهای دولتی) کمک می‌کند تا اولویت‌ها را شناسایی کنند و منابع کمکی را به‌صورت هدفمند توزیع نمایند.

۲. نمونه سؤالات کلیدی و اهمیت آن‌ها

• سؤالات مربوط به خسارات:

- ✓ آیا ساختمان یا تجهیزات آسیب‌دیده‌اند؟ (مستقیم/غیرمستقیم)
- ✓ آیا دسترسی به محل کار ممکن است؟ (مشکلاتی مانند آوار یا قطعی آب)
- ✓ درصد کاهش درآمد نسبت به حالت عادی چقدر است؟

• سؤالات مربوط به نیروی انسانی:

- ✓ آیا تعدیل نیرو صورت گرفته؟ اگر بله، چند نفر؟
- ✓ آیا کارمندان می‌توانند به کار بازگردند؟

• نیازهای مالی و فضای کار:

- ✓ آیا کسب‌وکار به فضای موقت (اداری، صنعتی، یا خرده‌فروشی) نیاز دارد؟
- ✓ آیا ذخایر نقدی برای پرداخت حقوق یا تعمیرات کافی است؟

این داده‌ها به تعیین میزان فوریت کمک‌ها (مانند وام‌های اضطراری یا اسکان موقت) کمک می‌کنند.

۳. نقش راهنما در بازایی بلندمدت

پرسشنامه نه‌تنها به نیازهای فوری می‌پردازد، بلکه زمینه‌ساز برنامه‌ریزی برای بازسازی پایدار است. برای مثال:

- بازنگری طرح کسب‌وکار: کسب‌وکارها ممکن است نیاز به تغییر مدل عملیاتی یا بازاریابی جدید داشته باشند.
- پیشنهادها بهبود: بخش پایانی پرسشنامه از کسب‌وکارها می‌پرسد چه راهکارهایی (مانند تسهیلات دولتی یا آموزش کارکنان) می‌تواند به بازگشت سریع‌تر آن‌ها کمک کند.
- هماهنگی با نهادهای حمایتی: پاسخ به سؤالاتی مانند "آیا مایل به دریافت اطلاعات درباره برنامه‌های بازاریابی هستید؟" مسیر ارتباط با سازمان‌های مرتبط را هموار می‌کند.

این راهنما یک چارچوب سیستماتیک برای مدیریت بحران در کسب‌وکارها ارائه می‌دهد، از ارزیابی اولیه تا بازاریابی بلندمدت. تمرکز آن بر جمع‌آوری داده‌های دقیق، شناسایی نیازهای متنوع (مالی، انسانی، لجستیکی)، و تسهیل دسترسی به منابع حمایتی است. چنین ابزاری برای کاهش توقف فعالیت‌های اقتصادی و حفظ اشتغال در جوامع آسیب‌دیده حیاتی محسوب می‌شود.

نمونه پرسشنامه:

- تاریخ بررسی:
- تهیه‌کننده:
- نام شغل:
- آدرس:
- مسئول کسب‌وکار:

چه نوع ارتباطی را ترجیح می‌دهید؟

- متنی (لطفاً شماره تلفن همراه خود را بنویسید).....
- تلفن (لطفاً شماره تلفن همراه خود را بنویسید).....
- ایمیل (آدرس ایمیل خود را بنویسید).....
- پست عادی

آیا مکان کسب‌وکار شما در اثر فاجعه تغییر کرده است؟

- اگر بله، آدرس فعلی خود را بنویسید
- نوع کارتان چیست
- سابقه کار شما چقدر است

کسب‌وکار شما به چه میزان از حادثه متأثر شده است؟ (لطفاً به همه موارد اشاره کنید):

- کسب‌وکار ما در منطقه تخلیه اجباری واقع شده است.
- کسب‌وکار ما در منطقه تخلیه اجباری واقع نشده است.
- ما در اثر حادثه کسب‌وکارمان را از دست دادیم.
- زنجیره تأمین ما در اثر حادثه در خطر قرار گرفت.
- سایر

چه خسارت‌هایی به کسب‌وکار شما وارد شد؟ (لطفاً به همه موارد اشاره کنید)

- ساختمان / تجهیزات ما آسیب مستقیم دید.
- ساختمان / تجهیزات ما آسیب مستقیم ندید، ولی مشتری‌ها، کارکنان و تأمین‌کنندگان، به ما دسترسی ندارند.
- تسهیلات ما:
- کاملاً قابل استفاده



- تا حدودی قابل استفاده
- غیر قابل استفاده هستند

عوامل اصلی دیگری که در عملیات مانع ایجاد می‌کنند چه هستند؟ چه حوزه‌هایی برای شما مشکل ساز هستند؟

- دسترسی به کسب و کار..... جمع‌آوری نخاله‌ها..... تأمین محصول
- وام‌های مالی / شغلی
- سرمایه کوتاه مدت..... سرمایه بلند مدت..... قانونی..... آسیب ناشی از آب
- آسیب ناشی از دود..... آموزش / کارکنان..... مسائل مربوط به مشتری
- حمل و نقل کارکنان..... نیازهای ساخت و ساز / پیمانکار..... برنامه شغلی جدید
- بازاریابی
- سایر

آیا نیاز به محل دائم یا موقت برای کار دارید، اگر بله چه نوعی؟

- دفتر متراژ درخواستی موقت..... دائم
- صنعتی متراژ درخواستی موقت..... دائم
- خرده‌فروشی متراژ درخواستی موقت..... دائم
- سایر

تأثیر حادثه بر کارکنان شما چگونه بود؟ (لطفاً به همه موارد اشاره کنید)

- ما تعداد از کارکنان را تعدیل کرده‌ایم.
- به نظر می‌رسد آن‌ها تا تاریخ..... نتوانند به کارشان بازگردند.
- ظرفیت کامل کارکنان ما است.
- ما تعداد از کارکنان را تعدیل کرده‌ایم.
- کسب و کار ما تعطیل شده است بنابراین آن‌ها دیگر نمی‌توانند به کارشان بازگردند.
- ما تعدیل نیرو نکرده‌ایم اما ساعت کاری را کم کرده‌ایم.
- سایر.....

لطفاً میزان خسارت وارده به کسب و کارتان را تخمین بزنید

- امکانات فیزیکی
- از دست دادن درآمد
- سایر (لطفاً مشخص کنید).....

چند درصد از درآمد پیشینتان را الان می‌توانید به دست بیاورید؟ درصد

کدام یک از هزینه‌های زیر را می‌توانید با پس اندازتان بدهید؟

- دستمزد.....
- تعمیر خسارات.....
- تأمین موجودی.....
- مالیات.....

آیا بیمه خسارات شما را پوشش می‌دهد؟

..... بله..... خیر

آیا تمایل به دریافت اطلاعات یا برنامه‌های بازیابی که در دسترس مشاغل محلی قرار می‌گیرد دارید؟

.....بله..... خیر

چه پیشنهادهایی برای کمک به بازگشت کسب‌وکارهای کوچک به چرخه فعالیت دارید؟.....

بخش هشتم: نمونه مستندسازی مدیریت پرونده

این بخش به ارائه نمونه‌هایی از فرم‌ها و مستندات استاندارد مورد استفاده در فرآیند مدیریت پرونده می‌پردازد. هدف از این پیوست، ارائه الگوهای عملی برای ثبت دقیق و سیستماتیک اطلاعات مربوط به پرونده‌ها است تا متخصصان این حوزه بتوانند از آن‌ها به‌عنوان راهنما استفاده کنند.

محتویات این قسمت شامل موارد زیر است:

فرم ارزیابی اولیه: ثبت اطلاعات پایه‌ای مراجع، نیازهای اولیه و تاریخچه مختصر برنامه مداخله: شرح خدمات پیشنهادی، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، و مسئولیت‌پذیری طرفین گزارش‌های پیشرفت: مستندسازی جلسات، تغییرات در وضعیت مراجع، و ارزیابی نتایج فرم‌های پیگیری و پایانی: ثبت نتایج نهایی، توصیه‌های بعدی و ارزیابی رضایت این مستندات به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا علاوه بر رعایت اصول حرفه‌ای، شفافیت و پاسخگویی را در فرآیند مدیریت پرونده بهبود بخشند. توجه: نمونه‌های ارائه‌شده ممکن است بسته به نوع سازمان (دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی) و حوزه فعالیت (مددکاری اجتماعی، سلامت روان، حقوقی و...) متفاوت باشند.

• مدیریت پرونده در مرکز بازیابی اقتصادی

- ✓ نمونه مدیریت پرونده و فرایند جذب مشتری
- ✓ نمونه فهرست جذب اصلی برای ثبت همه درخواست‌های تلفنی یا حضوری
- ✓ نمونه فرم مدیریت مشتری برای کارکنان، قابل استفاده در زمان مصاحبه با صاحبان یا مدیران کسب‌وکارها. از مشتری‌ها بخواهید قسمت اطلاعات اصلی را تکمیل کنند و آن را به مدیر پرونده تحویل دهند.

• مدیریت پرونده

- ✓ تعیین یک سرپرست گروه برای سازمان‌دهی مدیریت مرکز بازیابی اقتصادی و راه‌اندازی سیستمی برای مشتریان تلفنی و حضوری
- ✓ تعیین مهارت‌ها و زمینه‌های تخصص کارکنان و داوطلبان و مشخص کردن نقش‌ها. افراد می‌توانند برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه از مشتریان و کمک به آن‌ها برای تکمیل فرم‌های جذب مشتری گماشته شوند. براساس اولویت‌های فوری مشتریان را می‌توان به یک مشاور شغلی یا آژانس مناسب ارجاع داد.
- ✓ مدیریت پرونده‌های مشتریان فعال. مرکز بازیابی اقتصادی ممکن است به‌شدت به داوطلبان وابسته باشد، بنابراین مدیریت مرکزی و پیگیری موارد ارجاعی و برنامه اقدامی باید انجام شود.

• نمونه فرآیند جذب مشتری

۱. آیا فرد به لحاظ روانی آماده است تا فرآیند بازیابی کسب‌وکار را آغاز و تکمیل کند؟ اگر آن‌ها آن‌قدر آشفته و مضطرب هستند که حتی توان حرکت ندارند یا اگر نشانه‌های استرس را نشان می‌دهند باید منابع بهداشت روانی را برای افراد به کار گرفت تا زمانی که آن‌ها بتوانند به لحاظ روانی به شرایط تصمیم‌گیری بازگردند.

۲. آیا افراد به‌طور فیزیکی قادر به آغاز فرآیند بازیابی هستند؟ خستگی یا آسیب جسمی افراد را از حرکت رو به جلو باز می‌دارند. اگرچه ممکن است جلو بروند یا بخواهند جلو بروند اما ظرفیت تصمیم‌گیری در آن‌ها وجود ندارد.

۳. آیا افراد باید به نیازهای خانوادگی و شخصی خودشان بپردازند (پوشاک، خوراک، مسکن). صاحبان کسب‌وکار اموال شخصی و نیز خانواده‌ای دارند که باید از آن‌ها هم مراقبت کنند و تا این کار انجام نشود نمی‌توانند به بازیابی کسب‌وکارشان به‌عنوان اولویت اول بپردازند.

۴. تعیین میزان بحران برای صاحب کسب‌وکار

— میزان آسیب وارده به کسب‌وکار شما چقدر است؟ فقط آسیب ناشی از دود، یا وسایلی باید قبل از بازگشایی تعمیر یا تعویض شوند.

— آیا آسیب‌ها به‌راحتی قابل تعمیر هستند یا به تخصص‌های بیشتر نیاز دارند؟

— تعیین ظرفیت مالی و فیزیکی افراد برای رویارویی با بازیابی.

— آیا افراد بیمه مکفی برای مواجهه با مسائل دارند؟

— آیا افراد بیمه وقفه کسب‌وکار دارند؟

— آیا افراد منابع درآمدی جایگزین برای تأمین خود و خانواده‌شان دارند؟

— آیا برای جذب کمک‌های مالی باید با آژانس‌های خارجی تماس بگیریم (خدمات اجتماعی)؟

— آیا فرد به لحاظ فیزیکی قادر به شروع فرآیند بازیابی هست؟ یا از لحاظ فیزیکی بسیار خسته هستند؟ یا این کار به لحاظ فیزیکی برای آن‌ها بسیار خسته کننده است؟

— آیا فرد به منابع انسانی بیشتر برای کمک به بازیابی دسترسی دارد؟

— آیا برنامه مالی‌ای در دسترس کسب‌وکارها وجود دارد؟

— آیا افراد، علاقه‌مند و متعهد به بازگشایی کسب‌وکارشان هستند؟ اگر بله، برنامه اقدامی بازیابی باید برایشان تهیه شود؛ اگر نه، پیشنهاداتی برای جانشینی، فروش یا ورشکستگی باید مطرح شود.

• تهیه برنامه اقدامی برای افراد

✓ برنامه‌های اقدامی باید ماهیت ویژه‌ای داشته باشند، جدول زمانی، نقش افراد و مسئولیت‌های آن‌ها باید مشخص باشد.

✓ برنامه‌های اقدامی برای کمک به حفظ سطح انگیزه باید با گام‌های کوچک رو به پیشرفت شکل بگیرند.

✓ اهداف مربوط به تکمیل کار و روز بازگشایی کسب‌وکار باید از ابتدا مشخص باشد تا افراد مطمئن باشند که آغاز و پایانی برای این فرآیند دیده شده است و پس آن شرایط عادی می‌شود.