



شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران

## دستور العمل کمیته مدیریت بحران

شماره: ۲۱۷۰۰۱۶

تصویب کننده	تائید کننده	تنظیم و تدوین کننده	شرح بازنگری	تاریخ تصویب / بازنگری
معاون وزیر و مدیرعامل	مدیر بهداشت، ایمنی، محیط زیست	رئیس امور سلزمانی		۱۳۹۰ / ۱۲ / ۲۲
علیرضا ضیغمی	اصغر کهنسال	سیروس دهقان		

فهرست

۱- مقدمه	۲
۲- تعاریف	۲
۳- سطوح بحران	۳
۴- اهداف	۴
۵- دامنه کاربرد	۵
۶- شرح وظایف کمیته بحران	۵
۷- تصویب و اجرا	۷

## ۱- مقدمه

مدیریت بحران تلاش نظام‌مند اعضای یک جامعه جهت پیشگیری از بحران‌ها و همچنین آماده سازی جهت برخورد مدیرانه و آگاهانه و مطابق برنامه با بحران‌های به وقوع پیوسته در راستای کاهش اثرات نامطلوب وضعیت بحرانی می‌باشد.

غیرمترقبه بودن غالب حوادث و بحران‌های ناشی از آن از یک طرف و لزوم اتخاذ سریع و صحیح تصمیم‌ها و پیگیری اقدامات اجرایی در قبل، حین و بعد از وقوع بحران، بمنظور کاهش اثرات این حوادث ایجاب می‌نماید که سیستمی یکپارچه جهت رویارویی کارآمد با بحران‌های احتمالی طراحی و پیاده سازی گردد. دستورالعمل جاری چارچوب‌ها و ضوابط ایجاد چنین سیستم‌هایی را در سطح شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی و تمامی شرکت‌های مرتبط با این شرکت (دولتی و غیر دولتی) تعیین می‌نماید. از دیگر اهداف طراحی این دستورالعمل ایجاد هم‌افزایی از طریق استفاده حداکثری از توانمندی و قابلیت‌های شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی و کلیه شرکت‌ها و مناطق تابعه و همچنین ایجاد ساختارهای مدیریتی توانمند با قابلیت‌های تصمیم‌سازی جهت مقابله و هدایت صحیح کلیه بحران‌های ناشی از حوادث طبیعی و غیرطبیعی و صنعتی در حوزه پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی می‌باشد.

## ۲- تعاریف

### ۱-۲- بحران

بحران عبارت است از واقعه پیش بینی نشده یا حادثه ای طبیعی یا انسان ساخت که بطور ناگهانی رخ داده و و اثرات آن در جامعه به حدی شدید است که لازم است با درایت و حسابگری خاص و بطور استثنائی مدیریت شود.

### ۲-۲- مدیریت بحران

علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران های پیشین و تجزیه و تحلیل آنها، در جستجوی یافتن ابزاری است که بدینوسیله بتوان از وقوع بحران ها ، پیشگیری و در صورت بروز نسبت به امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع اقدام نمود .

### ۳-۲- کمیته مدیریت بحران

کمیته ای است با مسئولیت مدیرعامل و متشکل از اعضاء کلیدی هر شرکت، مطابق با ساختار سازمانی کمیته که از سوی دبیر کمیته اعلام شده است و مسئولیت آن عبارت است از : سیاست گذاری، برنامه ریزی، پشتیبانی و نظارت بر ایجاد هرگونه آمادگی، پیشگیری، مقابله و بازسازی در رابطه با کلیه بحران ها در تأسیسات، ساختمانها، مراکز عملیاتی مرتبط با شرکت.

### ۳- سطوح بحران

بحران های به وقوع پیوسته را با توجه به دامنه و عمق تاثیرگذاری آنها می توان به سه سطح ذیل

تقسیم بندی کرد:

### ۳-۱- سطح یک

بحرانی است که از نظر منطقه عملیاتی (شرکت بحران زده) حاد تلقی می شود و با امکانات شرکتی موجود در داخل مدیریت می شود.

### ۳-۲- سطح دو

بحرانی است که از توان مقابله منطقه عملیاتی خارج است و از منابع و امکانات موجود شرکت های دیگر و شهری استفاده می گردد.

### ۳-۳- سطح سه

بحرانی است که ملی تلقی شده و بایستی از منابع موجود در سطح کشوری برای مقابله با آن استفاده کرد.

### ۴- اهداف

- مراقبت از سلامتی و زندگی کلیه کارکنان و برقراری ارتباط و آرامش بین آنها و اطلاع-رسانی صحیح و به موقع در شرایط بحران.
- پیشگیری، مراقبت و کاهش صدمات انسانی.
- پیشگیری، مراقبت و کاهش خطرات بالقوه دارائی های فیزیکی، اموال، کالاها، خدمات و اطلاعات.
- مقاوم سازی تأسیسات فنی، ساختمان های ادارات و تداوم عملیات در شرایط بحران.
- برگرداندن اوضاع و ادامه فعالیت ها به حالت عادی در کوتاه ترین زمان ممکن.

- بهره گیری از منابع مالی، منابع انسانی (نیروی متخصص، رسمی و داوطلب) برای دستیابی به اهداف فوق.

#### ۵- دامنه کاربرد

مخاطبان این دستورالعمل شامل مدیران ارشد، میانی، کارکنان و کلیه نفراتی که در شرکت ملی پالایش و پخش و شرکتهای فرعی فعالیت می نمایند و بروز هرگونه شرایط بحرانی بر آنها تأثیر می گذارد، لذا لحاظ نمودن این دستورالعمل در کلیه شرکتهای دولتی و غیر دولتی مرتبط با شرکت ملی پالایش و پخش شامل: شرکتهای پالایشی، پخش، خطوط لوله و مخابرات و ملی مهندسی و ساختمان، توسعه صنایع پالایش نفت الزامی می باشد و جزئیات مراحل بحران (قبل، حین و بعد) در دستورالعمل های دیگری که هر شرکت به فراخور فعالیت خود تهیه می نماید در نظر گرفته می شود.

#### ۶- شرح وظایف کمیته بحران

مدیرعامل شرکت، به عنوان رئیس کمیته مدیریت بحران موظف به انجام شرح وظایف مندرج در این دستورالعمل، در سه مرحله پیش از بحران، حین بحران و بعد از بحران می باشد.

#### ۶-۱- پیش از بحران

مجموعه وظایف و مسئولیت های رئیس کمیته بحران شرکت ها مرتبط با پیش از بحران شامل اقدامات آمادگی در مقابل بحران ها و اقدامات مربوط به پیشگیری از وقوع بحران ها می باشد.

#### ۶-۱-۱-۱- آمادگی

#### ۶-۱-۱-۱- پژوهش

- برنامه ریزی و اقدام در جهت شناخت و ارزیابی مخاطرات در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های شرکت.
- تدوین دستورالعمل‌های اجرایی جهت مقابله با هر یک از مخاطرات شناسایی شده.
- جمع‌آوری اطلاعات، ایجاد بانک اطلاعاتی از پرسنل، اماکن، تأسیسات و تجهیزات و کلیه امکانات بالفعل و بالقوه مورد نیاز در امور تخصصی مدیریت بحران و پدافند غیرعامل شرکت در بحران‌های مختلف
- تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده.
- جمع‌آوری، نگهداری نرم افزارها، کتب و مستندات داخلی و خارجی مرتبط به امور تخصصی کلیه واحدها و تأسیسات جهت تداوم حیات سازمانی در حین بحران.
- برنامه‌ریزی و هماهنگی جهت انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه بهبود ایجاد و ارتقای استانداردهای ایمنی در کلیه واحدها و تأسیسات و ساختمانها.

#### ۶-۱-۱-۲- آموزش

- برنامه‌ریزی جهت آموزش برنامه‌های تهیه شده و امور مرتبط با مدیریت بحران و تهیه سایر اطلاعات مورد نیاز برای پرسنل رسمی و پیمانکار.

- برنامه ریزی جهت آموزش اصول مدیریت بحران و موارد ویژه و خاص آن شرکت برای افزایش راندمان مدیریت بحران برای مدیران و اعضاء کمیته مدیریت بحران توسط دبیر کمیته.
- برنامه ریزی جهت آموزش در خصوص ارتقاء اطلاعات عمومی کلیه کارکنان مرتبط با حوادث و بحرانهای احتمالی در شرکت مربوطه.

#### ۳-۱-۱-۶- برنامه ریزی

- تهیه برنامه راهبردی مدیریت بحران شرکت در کلیه امور مرتبط با پرسنل، تأسیسات، تجهیزات، ساختمانها و زیرساختها.
- تهیه برنامه های سالانه مدیریت بحران.
- تهیه برنامه جامع مدیریت بحران برای کلیه تأسیسات و تجهیزات شامل مراحل چهارگانه (آمادگی، پیشگیری، مقابله و بازسازی) جهت تداوم حیات سازمانی شرکت.
- تعیین شرکتهای همجوار و همکار، پشتیبان مدیریت بحران و جایگاه آنها و ایجاد هماهنگی های لازم.
- تهیه برنامه راهبردی برای اجرای طرحهای اضطراری به منظور تأمین خدمات برای تداوم حیات جهت نقاط حساس.

#### ۴-۱-۱-۶- مدیریت منابع

- تعیین نوع و میزان منابع (امکانات و تجهیزات) مورد نیاز در شرایط مختلف بحرانها و حوادث مرتبط با آن شرکت و نحوه نگهداری آنان جهت استفاده در موارد اضطراری و بحران.

- پیگیری تأمین منابع (امکانات و تجهیزات) مدیریت بحران شرکت مربوطه.
- هماهنگی جهت نگهداری منابع (امکانات و تجهیزات) مدیریت بحران.
- تهیه خط مشی کلی برای بکارگیری منابع (امکانات و تجهیزات) در شرایط بحران به ویژه منابعی که کارکنان در شرایط بحران می بایست داشته باشند و اختصاص تجهیزات به افراد خاص به صورت یک پست کاربردی.

#### ۶-۱-۱-۵- ایجاد ساختار مدیریتی

- طراحی ساختارهای مدیریتی مراحل آمادگی مقابله، بازسازی و پیشگیری کلیه حوادث و بحران های احتمالی مرتبط با شرکت مربوطه با بهره گیری از اصول سامانه فرماندهی حادثه.
- هدایت و بهره گیری از مشارکت مردم و نیروهای داوطلب در بخشهای مختلف سلسله مراتب تصمیم گیری و اجراء در کلیه بحران های احتمالی مرتبط با آن شرکت.
- تهیه لیست یک نفر جانشین برای هر یک از پستها در چارت سازمانی سمت های حساس، مهم و حیاتی جهت تداوم حیات کلیه واحدها و تأسیسات شرکت.
- تهیه لیست مشخصات افراد اصلی و جانشین در چارت سازمانی کلیه افراد کلیدی شرکت جهت تداوم حیات سازمانی شرکت در شرایط بحران.
- تدوین شرح وظایف و مسئولیت های هر یک از اعضای ساختار مدیریتی کمیته بحران، قبل، حین و بعد از بحران

#### ۶-۱-۱-۶- تمرین و مانور

- برنامه ریزی و برگزاری جلسات توجیهی با مدیران و کلیه کارکنان رسمی، پیمانکار جهت تشریح شرایط مدیریت بحران و بحران‌های احتمالی وارده به آن شرکت.
- برنامه ریزی و هدایت برگزاری مانورهای دور میزی اعضای کمیته مدیریت بحران در زمینه تشریح وظایف چهارگانه مدیریت بحران.
- ارائه گزارش نحوه برگزاری مانورها به مدیریت بحران ستاد شرکت ملی پالایش و پخش.

#### ۶-۱-۲- پیشگیری

- رعایت اصول فنی و ایمنی، بهداشتی و زیست محیطی و نظارت بر اجرای آن در کلیه تأسیسات، ساختمانهای اداری، فنی و کلیه ساختمان‌های وابسته متعلق به آن شرکت در کلیه زمینه‌ها.
- رعایت اصول فنی و ایمنی، بهداشتی و زیست محیطی و نظارت بر اجرای آن در نگهداری از منابع (امکانات و تجهیزات) مرتبط با مدیریت بحران.
- ایجاد شبکه‌های اطلاع‌رسانی و اعلام خطر حادثه.
- تجزیه و تحلیل حوادث احتمالی و نوشتن سناریوی بحران احتمالی.
- تهیه نقشه‌های خطر پذیری و آسیب‌پذیری و ...

#### ۶-۲- حین بحران

- عمده وظایف و مسئولیت‌های دبیرکمیته بحران در حین بحران دربرگیرنده فعالیت‌ها و اقدامات مربوط به مقابله با بحران بوده که از قرار ذیل می باشد :

- هماهنگی جهت برقراری ارتباط بین مسئولین مدیریت بحران ستاد پالایش و پخش با کمیته بحران شرکت مربوطه.
- فعال نمودن سریع کمیته های لازم و استقرار آنها در محل های پیش بینی شده.
- تشکیل تیم های امداد سریع طبق ساختارهای از پیش تعیین شده.
- شناخت دامنه بحران و آگاهی از عمق فاجعه و برآورد وسعت منطقه خسارت دیده و حجم خسارات انسانی و تجهیزات و ابنیه، با استفاده از فناوری های نوین مرتبط با موضوع بحران و اعلام سطح بحران.
- مدیریت و نظارت بر اقدامات صورت گرفته بر اساس دستورالعمل های اجرایی از پیش تدوین شده در رابطه با هریک از بحران های پیش بینی شده در هریک از سطوح بحران.
- هماهنگی جهت کنترل بحران و جلوگیری از افزایش بحران در سطح شرکت.
- هماهنگی جهت انجام اقدامات لازم برای دسترسی مسئولین و کارکنان به امکانات و تجهیزات لازم بمنظور حذف، کاهش، کنترل و یا جلوگیری از گسترش بحران.
- هماهنگی جهت پیش بینی و طراحی تجهیزات و امکانات پشتیبان به منظور تأمین احتیاجات شرایط اضطراری و بکاگیری منابع موجود.
- هماهنگی برای کنترل کارکنان و عموم مردم در حداقل زمان ممکن.
- هماهنگی لازم بمنظور استفاده و بهره گیری از امکانات تیم های امداد و نجات سازمان ها و ارگان های مسئول در امر مقابله با بحران با توجه به سطوح بحران.

### ۳-۶- بعد از بحران

- بازرسی دقیق کلیه تأسیسات و ابنیه و تعیین میزان خسارت وارده.
- محاسبه و برآورد خسارات مالی و تلفات انسانی ناشی از حادثه.
- تخمین زمان لازم برای بازسازی و تعیین محل جدید ساخت ابنیه و تأسیسات در صورت نیاز.
- هماهنگی جهت تکمیل و راه‌اندازی کلیه تجهیزات، سیستم‌ها، ساختمان‌ها و ... در شرکت بصورت ایمن بلافاصله بعد از بحران.
- هماهنگی جهت بازسازی یا نوسازی اماکن، تأسیسات و تجهیزات آسیب دیده برحسب اولویت.
- تجهیز مجدد ادوات و تجهیزات کمیته بحران و آماده سازی آنها.

### ۷- تصویب و اجرا

این دستورالعمل توسط کارشناسان مدیریت بهداشت، ایمنی، محیط زیست، پدافند غیرعامل و

مدیریت بحران و کارشناسان امور سازمانی تهیه در هفت بند تنظیم و تدوین یافته و در تاریخ ۲۲ / ۱۲ / ۱۳۹۰ به تصویب معاون محترم وزیر و مدیرعامل شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی رسیده و در سطح شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی و تمامی شرکت‌های دولتی فرعی لازم الاجرا می‌باشد.

اصغر رهنمایی  
مدیر بهداشت، ایمنی، محیط زیست

سیروس دهقان مدیسه  
رئیس امور سازمانی

علیرضا صیغمی  
معاون وزیر و مدیرعامل