



سیستم مدیریت ایزو  
www.isomanagement.ir

تماس تلفنی جهت دریافت مشاوره:

۱. مشاور دفتر تهران (آقای محسن ممیز)

☎ ۰۹۱۲ ۹۶۳ ۹۳۳۶

۲. مشاور دفتر اصفهان (سرکار خانم لیلا ممیز)

☎ ۰۹۱۳ ۳۲۲ ۸۲۵۹

مجموعه سیستم مدیریت ایزو با هدف بهبود مستمر عملکرد خود و افزایش رضایت مشتریان سعی بر آن داشته، کلیه استانداردهای ملی و بین المللی را در فضای مجازی نشر داده و اطلاع رسانی کند، که تمام مردم ایران از حقوق اولیه شهروندی خود آگاهی لازم را کسب نمایند و از طرف دیگر کلیه مراکز و کارخانه جات بتوانند به راحتی به استانداردهای مورد نیاز دسترسی داشته باشند.

این موسسه اعلام می دارد در کلیه گرایشهای سیستم های بین المللی ISO پیشگام بوده و کلیه مشاوره های ایزو به صورت رایگان و صدور گواهینامه ها تحت اعتبارات بین المللی سازمان جهانی IAF و تامین صلاحیت ایران می باشد.

هم اکنون سیستم خود را با معیارهای جهانی سازگار کنید...





جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran  
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۱۵۶۷۶

چاپ اول

۱۳۹۷

INSO  
15676  
1st Edition

2019

Identical with  
ISO 22397:2014

امنیت جامعگی - راهنمایی برای  
ایجاد ترتیبات مشارکتی

Societal security - Guidelines for  
establishing partnering arrangements

ICS:03.100.01

استاندارد ملی ایران شماره ۱۵۶۷۶ (چاپ اول): سال ۱۳۹۷

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۲۹۴

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج - شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۸۱۱۴۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: [standard@isiri.org.ir](mailto:standard@isiri.org.ir)

وبگاه: <http://www.isiri.org>

**Iranian National Standardization Organization (INSO)**

No.1294 Valiasr Ave. South western corner of Vanak Sq. Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: [standard@isiri.org.ir](mailto:standard@isiri.org.ir)

Website: <http://www.isiri.org>

## به نام خدا

### آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)<sup>۱</sup>، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد  
«امنیت جامعگی - راهنماهایی برای ایجاد ترتیبات مشارکتی»

رئیس:

مدیر کنترل کیفیت- شرکت کاسپین لوله  
طبرستان

علی، خلیلی  
(کارشناسی مهندسی صنایع)

دبیر:

رئیس اداره حقوقی- اداره کل استاندارد استان  
مازندران

اسفندیاری، هادی  
(کارشناسی حقوق قضایی)

اعضا: (به ترتیب حروف الفبا)

مدیر کنترل کیفیت- شرکت میراب لوله طوس

ابراهیمی، سمیرا  
(کارشناسی ارشد مدیریت)

عضو هیأت علمی-دانشگاه آزاد اسلامی ساری

اسفندیاری، احمد  
(دکترای حقوق)

کارشناس تایید صلاحیت- اداره کل استاندارد  
استان مازندران

شریف زاده، سیده زهرا  
(کارشناسی ارشد زبان انگلیسی)

مدیر کتابخانه- اداره کل استاندارد استان مازندران

عرب، هما  
(کارشناسی ارشد زبان و ادبیات فارسی)

مدیر قراردادها و امور بین الملل- شرکت کاسپین  
لوله طبرستان

عسگری، سپیده  
(کارشناسی مترجمی زبان انگلیسی)

عضو هیأت علمی-دانشگاه آزاد اسلامی ساری

غفاری، رحمان  
(دکتری مدیریت)

مدیر کنترل کیفیت- شرکت قدر اتصال

کرمی، نسترن  
(کارشناسی شیمی کاربردی)

عضو هیأت علمی- دانشگاه پیام نور گرگان

مختاری، حیدر  
(دکتری کتابداری و دانش شناسی)

**اعضا:** (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

مرید مشتاق صفت، مریم  
(کارشناسی ارشد مدیریت)

میر قاسمی، سیده ربینا  
(کارشناسی رایانه - نرم افزار)

نوروزی، محمد  
(دکتری حقوق خصوصی)

**ویراستار:**

روح بخشان، سامان  
(کارشناسی مهندسی مکانیک)

**سمت و/یا محل اشتغال:**

رئیس اداره امور مالی - اداره کل استاندارد استان  
مازندران

کارشناس فناوری اطلاعات - اداره کل استاندارد  
استان مازندران

عضو هیأت علمی - دانشگاه آزاد اسلامی ساری

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش‌گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۲	۴ طرح‌ریزی ترتیب مشارکتی
۲	۱-۴ تعریف هدف از ترتیب مشارکتی
۲	۲-۴ شناسایی شرکا جهت ترتیب
۳	۳-۴ تنظیم گفتگوی اولیه با شرکای بالقوه
۳	۵ تدوین ترتیب مشارکتی
۳	۱-۵ تنظیم اولویت‌ها
۳	۲-۵ انجام یک ارزیابی ریسک
۴	۳-۵ موافقت بر روی دامنه ترتیب مشارکتی
۴	۴-۵ شناسایی اهداف، وظایف و منابع
۵	۵-۵ شناسایی نقش‌ها، مسئولیت‌ها و سطوح اختیارات
۵	۶-۵ ایجاد قواعد مشارکت و شیوه حل و فصل چالش‌ها
۵	۷-۵ تعیین نیازهای ارتباطی و مشاوره‌ای
۶	۸-۵ تعیین نیاز به آموزش و تمرینات
۶	۶ اجرای ترتیب مشارکتی
۶	۱-۶ کاربرد اصول مشارکت
۷	۲-۶ انتخاب ابزارهای قراردادی
۸	۷ بازنگری ترتیب مشارکتی
۱۰	پیوست الف (آگاهی‌دهنده) طرز تهیه اطلاعات لازم برای ایجاد قوانین اشتراک و همکاری
۱۳	پیوست ب (آگاهی‌دهنده) موانع بالقوه برای ترتیب مشارکتی
۱۵	پیوست پ (آگاهی‌دهنده) بازبینی بازنگری مشارکت
۱۷	کتاب‌نامه

## پیش‌گفتار

استاندارد «امنیت جامعگی - راهنمایی برای ایجاد ترتیبات مشارکتی» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی به‌عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و بیست و نهمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۷/۱۲/۱ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به‌عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران - ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در گروه‌های مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت؛ بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور می‌باشد:

ISO 22397: 2014, Societal security - Guidelines for establishing partnering arrangements

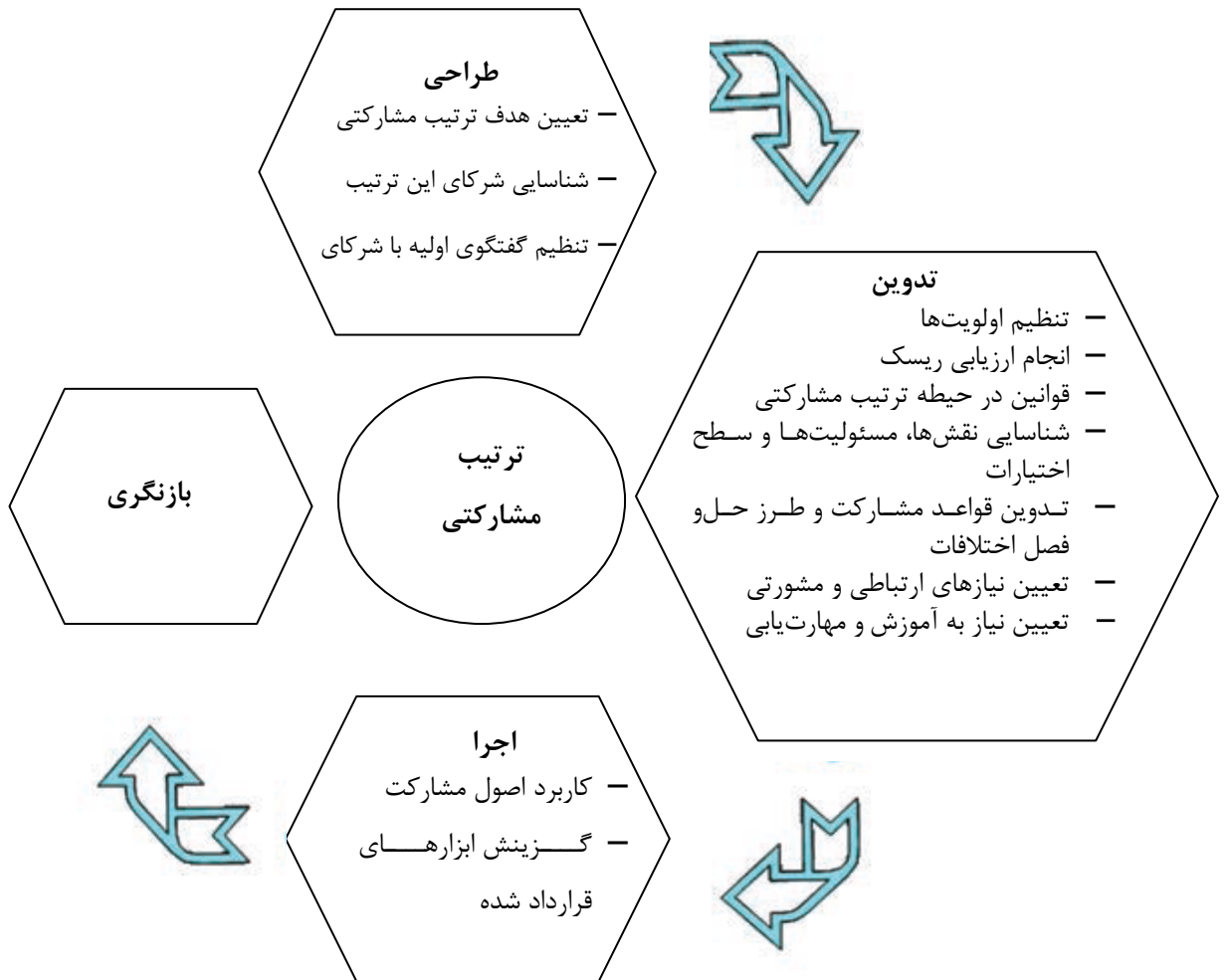


## مقدمه

دنیا به اجتماعی جهانی از جوامع وابسته به هم تحول پیدا کرده است. تغییر در روابط فنی و اقتصادی به وابستگی‌های حقوقی و فرامرزی به منظور (حصول به) عملکردها و ثروتهای اجتماعی اصلی منجر شده است. امنیت و سلامت افراد، وابستگی روز افزونی به تداوم کارکردهای حیاتی سازمان‌ها، نشست‌های محلی، ملل و اجتماع جهانی دارد. تأثیر رخدادهای نیاز به برنامه‌های ارتقا یافته برای آمادگی، پاسخگویی و بهبود بخش را افزایش داده است.

در داخل و مابین سازمان‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی، نقش‌ها و مسئولیت‌های فراوانی وجود دارد. برخی نقش‌ها و مسئولیت‌ها عمدتاً مسئولیت خاص هر سازمان است؛ در حالی که برخی دیگر را فقط چندین سازمان به منظور مدیریت بر ریسک می‌توانند به حد کفایت انجام دهند. لازم است سازمان‌ها در دنیای پیچیده و رو به تغییر، مشارکت را مدنظر قرار دهند. مشارکت همگانی و تعاون با دیگران در یک فعالیت یا حوزه مورد علاقه، به منظور رسیدن به اهداف فردی و جمعی است.

این استاندارد، اصول و فرایندهای تدوین روابط میان سازمان‌ها را در ترتیبات مشارکتی فراهم می‌کند. شکل (۱) فرایند طراحی، تدوین، اجرا و بازنگری ترتیب مشارکتی را به تصویر می‌کشد.



شکل ۱- فرآیند طراحی ، تدوین ، اجرا و بازنگری ترتیبات مشارکتی

ترتیب مشارکتی می‌تواند بین دو یا چند سازمان باشد. این امر می‌تواند ظرفیت سازمان‌ها را در برنامه‌های ارتقای پیشگیری، آمادگی، پاسخگویی و بهبود بخشی افزایش دهد. این کار برای طیف وسیعی از وقایع است که می‌تواند شامل بلایای طبیعی و آسیب‌های انسانی با قابلیت تأثیرگذاری بالقوه بر سازمان، اجتماع یا جامعه و محیطی باشد که سازمان به آن وابسته است. طیف متنوع و وسیعی از ترتیبات مشارکتی محتمل، هم به صورت رسمی و هم به صورت غیر رسمی وجود دارد. برای مثال، قراردادهای یادداشت تفاهم، توافقات کمک متقابل، همکاری، توافقات تعاونی، توافقات هماهنگی، توافقات عملیاتی، توافقات تأمین و غیره.

این استاندارد به منظور جایگزین شدن با قواعد محلی، ملی یا بین‌المللی تدوین نشده است. به سازمان‌ها توصیه می‌شود قبل از ورود به ترتیبات مشارکتی و تعاونی، مشورت‌های حقوقی انجام دهند.

## امنیت جامعگی - راهنماهایی برای ایجاد ترتیبات مشارکتی

### ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد ارائه راهنماهایی برای ایجاد ترتیبات مشارکتی بین سازمان‌ها به منظور مدیریت بر روابط چندگانه در ارتباط با وقایع اثرگذار بر امنیت جامعگی است. این استاندارد، حاوی اصول و بیانگر فرآیند طراحی، تدوین، اجرا و بازنگری ترتیبات مشارکتی است.

این استاندارد برای تمامی سازمان‌ها، صرف نظر از نوع، اندازه و ماهیت فعالیت، چه در داخل و چه میان بخش‌های عمومی، خصوصی و غیر انتفاعی کاربرد دارد.

### ۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند.

در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است.

استفاده از مراجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

#### 2-1 ISO 22300, *Societal security — Terminology*

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۹۱۸۲ سال: ۱۳۹۳، امنیت جامعگی - واژه‌نامه با استفاده از استاندارد ISO 22300:2012 تدوین شده است.

#### 2-2 ISO 31000:2009, *Risk management — Principles and guidelines*

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ سال: ۱۳۸۹، مدیریت ریسک - اصول و رهنمودها با استفاده از استاندارد ISO 31000:2009 تدوین شده است.

### ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، علاوه بر اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ملی ایران ۹۱۸۲: سال ۱۳۹۳ اصطلاحات و تعاریف زیر نیز به کار می‌رود:

۱-۳

میانکنش پذیری

**interoperability**

توانایی سامانه‌ها و سازمان‌های مختلف برای همکاری، یعنی کار متقابل است.

۲-۳

مشارکت

**partnering**

همکاری با دیگران در هر فعالیت یا حوزه علائق مشترک به منظور حصول به اهداف فردی و جمعی است.

۴ طرح ریزی ترتیب مشارکتی

۱-۴ تعریف هدف از ترتیب مشارکتی

سازمان(هایی) که ترتیب مشارکتی را شروع می‌کنند، بهتر است:

- نیاز به ترتیب مشارکتی را به وضوح شناسایی کنند؛ و

- سیاست‌ها، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و علائق موجود و فواید آن‌ها برای خود و دیگر شرکای بالقوه را مدنظر قرار دهند.

۲-۴ شناسایی شرکا جهت ترتیب

توصیه می‌شود سازمان‌های آغازگر ترتیب مشارکتی، دیگر سازمان‌های دارای ویژگیهای مناسب را به عنوان شرکای بالقوه شناسایی کنند.

این‌ها سازمان‌هایی هستند که می‌توانند شرکایی جهت این ترتیب شوند:

- آن‌هایی که مستقیم یا غیر مستقیم از واقعه‌ای تأثیر می‌پذیرند یا روی آن‌ها تأثیر می‌گذارند؛

- آن‌هایی که در کار پیشگیری، آماده سازی، پاسخگویی و یا بهبودبخشی از واقعه‌ای مشارکت دارند و یا از این ترتیبات، پشتیبانی می‌کنند؛

- سازمان‌هایی که ملزم به تبعیت از قوانین و مقررات باشند.

چون اثر یک واقعه ممکن است نامشخص باشد، توصیه می‌شود سازمان (های) آغازگر، شرکای بالقوه را به طور مداوم پایش و ارزشیابی کنند.

#### ۳-۴ تنظیم گفتگوی اولیه با شرکای بالقوه

توصیه می‌شود سازمان‌های (های) آغازگر با شرکای بالقوه که ممکن است علاقمند به مشارکت باشند، تماس برقرار کنند.

توصیه می‌شود سازمان‌های آغازگر قبل از ورود به ترتیب مشارکتی از همه شرکای بالقوه بخواهند که موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

- هدف از ترتیب مشارکتی؛
- اهداف ویژه‌ای که هر سازمان در پی آنها است؛
- مزیت انجام ترتیب مشارکتی؛
- قابلیت و شایستگی آنها از نظر ترتیب مشارکتی؛
- هر گونه محدودیت‌های داخلی که با اجرای موثر، تداخل داشته باشند.

#### ۵ تدوین ترتیب مشارکتی

##### ۱-۵ تنظیم اولویت‌ها

زمان تدوین ترتیب مشارکتی ممکن است وقایع مختلفی شناسایی شوند. این امر، امکان تعیین نوع واقعه و تنظیم اولویت‌ها را فراهم می‌کند. توصیه می‌شود شرکای ترتیب برای شناسایی مسائل مرتبط با هر نوع واقعه، فرآیندی را تعیین کنند تا به کمک آن درباره مناسب‌ترین وقایع تصمیم بگیرند.

بهتر است شرکای ترتیب، متعهد شوند که در تدوین ترتیب مشارکتی تمامی الزامات قانونی و حقوقی مرتبط و دیگر الزامات مربوط سازمان را در نظر می‌گیرند.

##### ۲-۵ انجام یک ارزیابی ریسک

توصیه می‌شود شرکای ترتیب، عهده دار ارزیابی یک ریسک، طبق زیر بند ۴-۵ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵: سال ۱۳۸۹ شوند. نتایج این ارزیابی ریسک، اطلاعاتی همچون موارد زیر را ارائه می‌دهد:

- آسیب پذیری دارایی‌های بحرانی؛
  - منابع ریسک با اولویت بالا؛
  - رفتار ریسک‌ها؛
  - رخ نمودن ریسک،
  - قابلیت سازمانی (پیشگیری، آمادگی، پاسخگویی و بهبود بخشی).
- توصیه می‌شود حین عهده دار شدن ارزیابی ریسک، موارد زیر در نظر گرفته شود:

- رعایت محرمانگی، سیاست‌ها و انتظارات از ترتیب مشارکتی حین به اشتراک گذاشتن اطلاعات،
- شناسایی منابع ریسک، چه تحت کنترل شرکا باشند چه نباشند و حتی وقتی علت ریسک معلوم نباشد؛
- توجه به این که منابع ریسک می‌توانند اثرات چندگانه داشته یا همزمان چندین دارایی را تحت الشعاع قرار دهند.

### ۳-۵ موافقت بر روی دامنه ترتیب مشارکتی

دامنه ترتیب مشارکتی، طیف فعالیت‌هایی را تعیین می‌کند که بهتر است شرکای ترتیب بر روی مدیریت هر نوع واقع‌های انجام دهند. توصیه می‌شود شرکای ترتیب درباره دامنه‌ای توافق کنند که:

- همخوان با هدف ترتیب مشارکتی باشد؛
- نتایج ارزیابی ریسک را در نظر بگیرد؛ و
- فواید و علایق متقابل شرکا و جامعه را توصیف می‌کند.

### ۴-۵ شناسایی اهداف، وظایف و منابع

#### ۱-۴-۵ کلیات

توصیه می‌شود شرکا، اهداف، وظایف و منابع لازم برای مدیریت بر هر نوع واقع‌ها را طبق مأموریت، شایستگی و ظرفیت‌های طرف‌های مشارکت کننده، شناسایی و تعیین کنند.

#### ۲-۴-۵ اهداف

توصیه می‌شود شرکای ترتیب، اهداف خود را بر حسب موارد زیر در نظر بگیرند: به عنوان مثال

- الف- تأمین جانی و حفظ اموال؛
- ب- محافظت از دارایی‌ها؛
- ج- تداوم عملیات و به حداقل رساندن تمامی خطرات بالقوه؛
- د- حفاظت از محیط؛
- ت- حفاظت از تصویر و اعتبار.

#### ۳-۴-۵ وظایف

توصیه می‌شود شرکای ترتیب، وظایف خود را در ارتباط با مدیریت بر هر نوع واقع‌های شناسایی و دسته بندی کنند.

#### ۴-۴-۵ منابع

توصیه می‌شود شرکای ترتیبات، منابع ضروری خود را شناسایی کنند، از جمله:

الف- کارکنان؛

ب- تجهیزات اضطراری؛

پ- تسهیلات؛

ت- تمهیدات؛

ث- نظام ارتباطی؛

ج- مراکز مدیریت بحران؛

خ- امور لجستیکی (تدارکات).

#### ۵-۵ شناسایی نقش‌ها، مسئولیت‌ها و سطوح اختیارات

توصیه می‌شود شرکای ترتیبات، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و سطوح اختیارات لازم برای مدیریت هر نوع واقعه‌ای را در انطباق با مأموریت، شایستگی و توانمندی‌های طرف‌های شریک، شناسایی و تعیین کنند.

#### ۶-۵ ایجاد قواعد مشارکت و شیوه حل و فصل چالش‌ها

توصیه می‌شود شرکای ترتیب، قواعدی برای مدیریت بر روابطشان و شیوه حل و فصل چالش‌ها ایجاد کنند. این امر، مسئولیت‌های قرارداد شده، عملیاتی، مالی و اخلاقی شرکا در ترتیب را تبیین کرده و راهنمایی‌هایی برای شیوه هدایت فعالیت‌های آن‌ها و انجام ترتیب، فراهم می‌کند.

وقتی احتمال همپوشانی فعالیت‌ها بین دو یا چند شریک در ترتیب مشارکتی باشد، بهتر است آنها تعیین کنند که چگونه:

- به بالاترین سطح هماهنگی بین فعالیت‌های هر یک از شرکا در ترتیب نائل شوند؛ و

- رهبران و مسئولیت هر گونه فعالیت برای حل تعارضات احتمالی در روابط و تصمیم‌گیری‌ها به وضوح تعیین شوند.

#### ۷-۵ تعیین نیازهای ارتباطی و مشاوره‌ای

توصیه می‌شود شرکای ترتیب:

- توافق درباره اصطلاحات مشترک با زبان مشترک کاری؛

- ترتیب راهبردهای ارتباطی و مشاوره‌ای و فرآیندهایی برای تهیه اطلاعات و ترویج گفت‌وگو مداوم؛

- اطمینان از متقابل بودن فرآیند ارتباط در اطمینان‌دهی و ترویج نگرش‌ها و رفتار و فرهنگ مناسب؛



- مشورت قبل از تصمیم‌گیری یا تعیین جهت برای موضوعی؛
- اشتراک گذاری تصمیمات برای روشن کردن دلایل لازم برای فعالیت‌های ضروری و مستندسازی شیوه تصمیم‌گیری؛

- احترام به حریم خصوصی و محرمانگی

#### ۵-۸ تعیین نیاز به آموزش و تمرینات

توصیه می‌شود شرکای ترتیب برای زدن مهر تأیید بر کارایی و اثربخشی وقایع مشارکتی:

- نیاز به آموزش و تمرین را تعیین کنند؛
- شایستگی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای کسب ارتقاء، آزمون یا اعتبار سنجی را ایجاد و تبیین کنند؛
- در صورت امکان، آموزش و تمرین را به صورت مستقل یا با همکاری هم در بین شرکا اجرا کنند؛
- کارایی آموزش و تمرین را ارزشیابی کنند.

#### ۶ اجرای ترتیب مشارکتی

##### ۶-۱ کاربرد اصول مشارکت

##### ۶-۱-۱ کلیات

توصیه می‌شود شرکای ترتیب، اصولی را به کار گیرند که رهنمودهایی درباره جنبه‌های اصلی روابط در هر زمینه را فراهم نماید.

به‌کارگیری اصول مشارکت، آنگونه که در ۶-۱-۲ و ۶-۱-۶ فهرست شده است، در کفایت، کارایی و اثربخشی تمامی فعالیت‌ها نقش دارد. فهرست موانع بالقوه در ترتیب مشارکتی در پیوست ب آمده است.

##### ۶-۱-۲ تبعیت

توصیه می‌شود شرکای ترتیب از مقررات قابل اجرا و شرایط بدی همچون تنوع محیطی، اخلاقی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی و سازمانی تبعیت کنند.

**یادآوری** - تبعیت از مقررات قابل اجرا به ویژه در ترتیبات مشارکتی، چند مقرراتی و فرامرزی و نیز در مواقع وجود تنوع سازمان‌ها، ضرورت ویژه ای دارد.

### ۳-۱-۶ مسئولیت پذیری

توصیه می‌شود شرکای ترتیب، مسئول کارها و تصمیمات خود، هم به صورت فردی و هم به صورت جمعی باشند.

اختیارات و شایستگی در هر سطح و عملکرد در داخل و مابین شرکای ترتیب، زمانی الزامی است که مسئولیت درباره تصمیمات و عملکردها مطرح باشد. مسئولیت‌پذیری همچنین مستلزم تعهد داشتن به پاسخگویی و متوازن کردن نیازهای شرکای ترتیب در فرآیندهای تصمیم‌گیری و فعالیتهای مرتبط با ترتیب مشارکتی است.

### ۴-۱-۶ برابری

توصیه می‌شود شرکای ترتیب با شیوه ای برابر، با در نظر گرفتن دیدگاه تمامی سازمان‌ها و تاثیر تصمیمات و فعالیتهای عمل کنند.

فعالیت‌های همکارانه به‌ویژه زمانی موثرتر است که سازمان‌ها به شیوه ای باز و برابر عمل کنند. شرکای ترتیب، بهتر است مطمئن شوند که رفتار کارکنانشان بر اساس احترام متقابل، بی طرفی و بی غرضی در مواجهه با نتایج توافق شده به صورت مشترک است.

### ۵-۱-۶ شفافیت

توصیه می‌شود شرکای ترتیبات با فراهم کردن اطلاعات قابل دسترسی و به موقع، شفافیت را تضمین کنند. یادآوری - شفافیت در اطمینان، نقشی کلیدی در القاء اعتماد دارد.

### ۶-۱-۶ شایستگی

توصیه می‌شود شرکای ترتیب، مطمئن شوند که کارکنان در انجام ترتیبات مشارکتی شایستگی و توانمندی دارند.

یادآوری - شایستگی کافی برای حصول به نتایج مدنظر، بسیار حیاتی است.

### ۲-۶ انتخاب ابزارهای قراردادی

توصیه می‌شود شرکای ترتیب:

ابزارهای قراردادی را انتخاب کنند که اثر بخش بودن رویه های حل مسائل، رفع نواقص و برطرف کردن اختلافات را تضمین کند.

توصیه می‌شود شرکای ترتیب:

- ابزارهای قراردادی مناسبی را پیدا کنند که مطابق با شرایط نظارتی، به ویژه در شرایط وجود ترتیبات مشارکتی چند قواعدی و یا فرامرزی باشد؛

- محتوای ترتیب مشارکتی را در انطباق با بند ۵ به وضوح تعریف کند؛

- رویه‌های مناسبی برای پرداختن به هر موقعیتی را تعریف کند که یک یا چند مشارکت کننده با هم توافق ندارند؛

- در باره شیوه مدیریت بر تعارضات و نواقص تصمیم بگیرند؛

- مدت زمان اعتبار ترتیب و شرایط عدم دخالت را مشخص کنند؛

- رویه اصلاح ترتیب مشارکتی را با توجه به تغییرات متناوب قوانین و مقررات، تعیین کنند.

پس از آن، توصیه می‌شود شرکای ترتیب:

- بازنگری و تأیید فرایند شناسایی مسائل مطرح شده در بند ۵ پیگیری شده و اینکه این مسائل برای کلیه شرکای ترتیب، شفاف بوده و مدنظر قرار گیرد (به بازبینی<sup>۱</sup> بازنگری مشارکت در پیوست پ مراجعه شود)؛

- ترتیب مشارکتی را تصویب و به اجرا بگذارند و در صورت امکان، آن را بر طبق الزامات قانونی و حقوقی کاربردی ثبت کنند.

**یادآوری** - انواع ابزارهای قراردادی رسمی و غیر رسمی وجود دارد. در ترتیبات مشارکتی چند طرفه ممکن است ترکیبی از مدل‌ها بین تک تک شرکا وجود داشته باشد برای مثال، قراردادها، توافقات مستقیم، توافقات همکاری، تفاهم نامه همکاری، توافقات کمک متقابل، تخصیص‌های عملکردی، توافقات همکاری، توافقات عملیاتی، توافقات پروژه، توافق تأمین، توافقات دو جانبه و اشتراک منابع.

## ۷ بازنگری ترتیب مشارکتی

توصیه می‌شود شرکای ترتیب:

- برای بهبود ترتیب مشارکتی و فعالیت‌های آتی، تجارب به دست آمده را گردآوری و به اشتراک بگذارند؛

- ترتیب مشارکتی را در بازه‌های زمانی تعیین شده توسط شرکا برای ارزش‌گذاری کارآیی خود، مورد آزمون، ارزشیابی و تأیید قرار دهند؛

- برای اطمینان از مناسبت، کفایت و اثر بخشی مستمر ترتیب مشارکتی، این ترتیبات را بازنگری کنند؛

همچنین توصیه می‌شود روند بازنگری، موارد زیر را در نظر گیرد؛

- تغییر در مسائل کلیدی شناسایی شده در بند ۵؛

- بازخورد حاصل از شرکای ترتیب؛
- نتایج آموخته‌ها؛
- تغییر در آسیب‌پذیری‌ها و تهدیدات؛
- فرصت پیشرفت مستمر؛
- اصلاح بر اساس الزامات عملی قانونی و حقوقی.

## پیوست الف

( آگاهی دهنده )

### طرز تهیه اطلاعات لازم برای ایجاد قوانین اشتراک و همکاری

#### الف-۱ کلیات

این پیوست، طرز کاربرد ماتریس را برای ایجاد قوانین حاکم بر مدیریت روابط، طبق آنچه در زیر بند ۶-۵ بیان شده است توصیف می کند.

بندهای الف-۲ تا الف-۴ طرز کار ماتریس را نشان داده و جزئیاتی کاربردی را فراهم می کند.

#### الف-۲ فعالیت های پاسخگویی

اولین گام، ایجاد ماتریسی است که فعالیت های پاسخگویی لازم برای پاسخگویی به واقعه ای خاص (بلايا، حملات تروریستی و دیگر وقایع حاد) را شناسایی می کند که شرکای ترتیب می توانند در آن ها دخیل باشند.

پس از آن:

- فعالیت های پاسخگویی را به ردیف بالا اختصاص دهید؛ و

- شرکای ترتیب و دیگر سازمان های درگیر را در ستون سمت چپ قرار دهید. پس هر فعالیت پاسخگویی را به شرکای ترتیب دیگر سازمان هایی مرتبط کنید که می توانند در آن فعالیت پاسخگویی ویژه سهمیم باشند. مثالی از این ماتریس در شکل الف- ترسیم شده است.

فعالیت N	.....	فعالیت ۴	فعالیت ۳	فعالیت ۲	فعالیت ۱	
					X	سازمان الف
X			X	X	X	سازمان ب
X		X	X		X	سازمان پ
X		X		X		سازمان ت
		X	X			سازمان ث
X				X	X	سازمان ج
		X	X			سازمان چ
						.....
X			X		X	سازمان ز

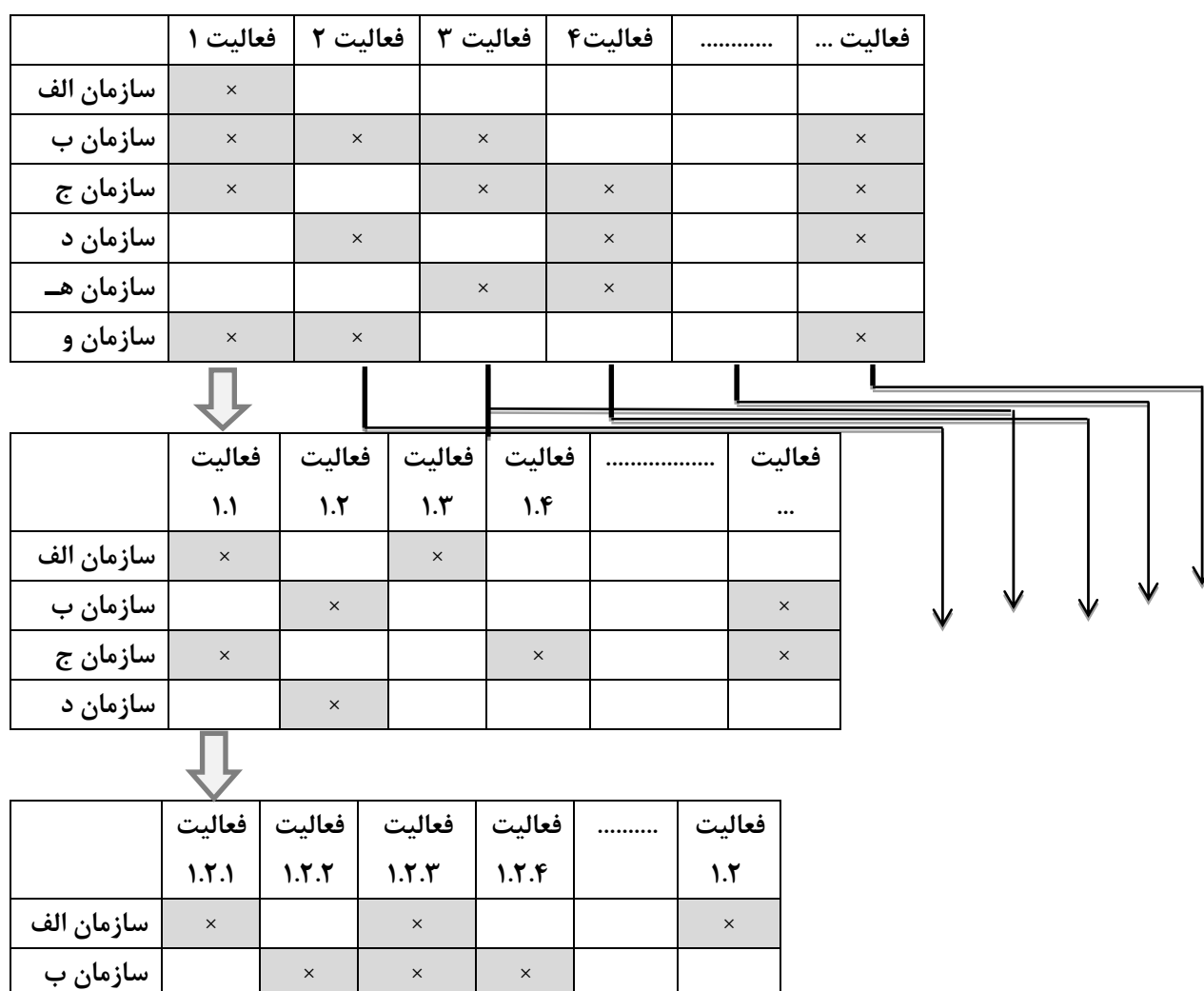
شکل الف-۱- مثالی از ماتریس

گام دوم، ایجاد ماتریس‌های جدیدی برای هر پاسخ است که در ماتریس اول تعریف شده است پس از آن :

- هر فعالیت پاسخگویی را به فعالیت‌های پاسخگویی جزئی در ردیف بالا تقسیم و تفکیک کنید؛
- هر شرکت‌کننده در ترتیبات مشارکتی و دیگر سازمان‌های دخیل که به فعالیت‌های پاسخگویی جزئی مرتبط شده‌اند را در ستون سمت چپ قرار دهید.

سپس ، هر فعالیت پاسخگویی را به شرکای ترتیب و دیگر سازمان‌های دخیلی مرتبط سازید که می‌توانند در آن فعالیت پاسخگویی ویژه، سهمیم باشند

گام سوم، تکرار این فرآیند تا رسیدن به سطح جزئی موردنظر است. نتیجه، مجموعه‌ای از ماتریس‌ها است که در شکل الف-۲ نمایش داده شده است.



شکل الف-۲- مثالی از مجموعه‌ای از ماتریس‌ها

گام چهارم، پیروی از فرآیند پایین به بالاست که از ماتریس بسیار جزئی‌تر برای تعریف قواعدی جهت شیوه مدیریت روابط آن‌ها و شیوه حل و فصل چالش‌ها شروع می‌شود.

شیوه مدیریت روابط در ترتیب مشارکتی

وقتی دو یا چند شریک در ترتیب مشارکتی و یا دیگر سازمان‌ها در یک فعالیت پاسخگویی دخیل باشند توصیه می‌شود:

- درباره دامنه آن فعالیت ویژه توافق کنند؛
- نقش، قابلیت و منابع هر مشارکت‌کننده را ایجاد کنند؛
- درباره شریک یا سازمان هدایت‌کننده امور، تصمیم بگیرند.

### الف-۳ فعالیت‌های آمادگی

توصیه می‌شود شرکای ترتیب:

- فعالیت‌هایی را شناسایی کنند که قابلیت پاسخگویی را قبل از وقوع واقعه، افزایش دهند؛
- ماتریس‌های اضافه‌ای را برای فعالیت‌هایی که در مرحله آمادگی اتفاق می‌افتد، تکمیل کنند؛
- از ماتریس‌ها برای ایجاد قوانین و تخصیص وظایف بر طبق نقش‌ها، قابلیت‌ها و منابع هر شریک ترتیب، استفاده کنند؛
- فعالیت‌های آمادگی را با ملاحظه موارد زیر، شناسایی کنند.
- پروتکل‌های ارتباطی مشترک و هماهنگ شده؛
- بهینه‌سازی منابع از جمله قابلیت دسترسی افراد و تجهیزات؛
- اصلاح رویه‌های سازمانی برای اجازه تعامل با سازمان‌های دیگر؛
- شایستگی‌ها و قابلیت‌های حاصل از آموزش‌ها و آموخته‌های ویژه.

### الف-۴ فعالیت‌های بهبودبخشی

توصیه می‌شود شرکای ترتیب:

- ماتریس‌های دیگری را برای فعالیت‌های منشعب از مرحله بهبودبخشی تکمیل کنند؛
- طبق نقش‌ها، قابلیت‌ها و منابع هر یک از شرکای ترتیب، قوانینی ایجاد و وظایفی را اختصاص دهند؛
- فعالیت‌های بهبودبخشی را که پس از واقعه، لازم خواهند بود با لحاظ کردن موارد زیر شناسایی کنند:
- طراحی و مدیریت مرحله گذار از انتهای مرحله خطر تا بازیابی کامل شرایط طبیعی و معمولی؛
- بازسازی و اصلاح ساختمان‌های آسیب دیده، زیرساخت‌ها و تجهیزات و...؛
- حمایت جمعی و اجتماعی لازم برای برون رفت از یک واقعه اضطراری.

## پیوست ب

### (آگاهی دهنده)

#### موانع بالقوه جهت ترتیب مشارکتی

این پیوست، موانع بالقوه برای ترتیب مشارکتی را (نه به صورت جامع) بازنگری می کند.

محدودیت‌ها ممکن است در تدوین، اجرا و نگهداری از ترتیبات مشارکتی، از جمله موارد زیر را در برگیرد:

- موانع قراردادی ناشی از لحاظ نکردن یا کاربرد نامناسب اصول مشارکت یا الزامات قرارداد؛
- موانع برون رفت وقتی پیش می‌آید که شریکی خود را مستقیم یا غیر مستقیم از شرکت در ریسک‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف و نیز سازوکارهای سنجش برابر و ارزیابی کنار بکشد؛
- موانع سازمانی زمانی پدید می‌آید که شریکی نتواند نیروی انسانی، منابع و ظرفیت‌های کلیدی مناسب در مقابله با مفاد و شرایط توافق شده در ترتیبات مشارکتی را شناسایی و تعیین کند؛
- موانع غیر تعهدی وقتی رخ می‌دهد که شریکی مستندات تعهد، برای کاربرد و اجرای مفاد و شرایط توافق شده را نتواند فراهم کند یا فراهم نکند؛
- موانع غیر پاسخ‌گویی وقتی است که شریکی در پاسخ‌دهی به موقع به نیازهای شرکای ترتیب/سازمان‌ها ناموفق باشد.
- موانع عدم خودبالینی وقتی است که شریکی طبق علاقه شخصی خود (به عنوان مثال خودبالینی مالی) عمل کند؛
- موانع خودبازنگری وقتی به وجود می‌آید که شریکی بدون تسلیم روندکار به فرآیندهای ممیزی و ارزیابی حرفه‌ای، کارهای خود را بازنگری کند؛
- موانع آشنایی (یا اعتماد) ناشی از آشنایی بیش از حد، اعتماد زیاد شریکی به شریک دیگر به جای جستجوی شواهد عینی باشد؛
- موانع تهدید کنندگی وقتی اتفاق می‌افتد که شریکی احساس کند یا علنی و یا پنهانی وادار یا مجبور به کاری می‌شود؛
- موانع محرمانگی وقتی اتفاق می‌افتد که شریکی رویه یا شیوه‌هایی برای محافظت از محرمانگی اطلاعات فراهم شده یا ایجاد شده نداشته باشد؛
- موانع ارتباطی وقتی اتفاق می‌افتد که شریکی نتواند قالب مناسبی برای ارتباط و زبان مرتبط برای استفاده انتخاب کند.
- موانع مدیریتی وقتی وجود دارند که شریکی در شناسایی کارکنان کلیدی، منابع و تخصص فنی کافی و لازم برای انجام فعالیت‌های تعیین شده در مفاد و شرایط ترتیبات مشارکتی ناتوان باشد؛



- موانع تدارکاتی وقتی نمود پیدا می‌کند که شریکی نتواند تسهیلات تعیین شده در مفاد و شرایط ترتیبات مشارکتی را فراهم کند؛
- موانع فنی / فناورانه وقتی اتفاق می‌افتد که شریکی نتواند تجهیزات و تخصص های فنی یا فناوری را طبق آنچه در مفاد شرایط ترتیبات مشارکتی تعیین شده است، فراهم کند؛
- موانع میانکنش‌پذیری وقتی به وجود می‌آید که شریکی نتواند میانکنش‌پذیری رویه‌ها و دارایی‌های فنی خود را با توجه به دیگر شرکای ترتیب، تضمین کند.

پیوست پ

( آگاهی دهنده)

بازبینی بازنگری مشارکت

پ-۱ تعیین نقش‌ها، وظایف و منابع شرکا برای هر واقعه

الف- آیا توافقات انجام شده رویه‌هایی را برای مدیریت نواقص و حل تعارضات بر اساس مسائل کلیدی تعیین میکند؟

ب- آیا ترتیب انجام‌شده، قواعد و رویه‌های مشترک همکاری را با توجه به انتظارات شرکای ترتیب، چارچوب قانونی عملی و شرایط پیرامون تعیین می‌کند؟

پ- آیا اجازه انعطاف‌پذیری وجود دارد؟

ت- آیا ترتیب انجام‌شده کارهایی را که قبل، حین و بعد از بروز رخدادها انجام می‌شود (مراحل آمادگی، پاسخگویی و بهبود) را شناسایی می‌کند؟

ث- آیا ترتیب انجام‌شده، معیارها و رویه‌های عملیاتی را برای اعمال آنها حین بروز تعارضات و چالش‌ها تعیین می‌کند؟

پ-۲ تضمین قراردادی ممیزی ، شفافیت و برابری

الف- آیا تمامی ترتیبات، مطابق با اصول مشارکت است؟

ب- آیا این ترتیبات، شامل روابط متقابل و توزیع برابر ریسک‌ها ، منافع و هزینه‌هاست؟

پ- آیا آن‌ها مسائل اخلاقی مهم را در نظر گرفته اند؟

پ-۳ تضمین قراردادی انعطاف‌پذیری

الف- آیا ترتیبات، برای کنار آمدن با تغییرات در شرایط و سناریوها، با ارجاعی ویژه به ارزیابی ریسک، تدوین شده است ؟

ب- آیا ترتیب، برای شناسایی شرکای ترتیبات و دیگر سازمان‌ها، چارچوب قانونی عمی و شرایط پیرامون، تمهیداتی در نظر گرفته است؟

پ- آیا ترتیب، کنترل و انعطاف پذیری لازم را برای برآورد اهداف نهایی طرفهای مشارکت کننده فراهم کرده است؟

ت- آیا انحراف از سناریوهای مورد نظر را می توان به سرعت، شناسایی، ردگیری و حل و فصل کرد؟

#### پ-۴ ترویج روند پایش و هدایت موثر

الف- آیا ترتیب مشارکتی، برای علایق و منافع تمامی شرکای ترتیب، احترام قائل است؟

ب- آیا ترتیب مشارکتی، اهداف عملکردی را شناسایی می کند؟

پ- آیا آن، در صورت لزوم، تنبیهها و تشویقهایی در نظر می گیرد؟

#### پ-۵ حفاظت از علایق مشترک

الف- آیا ترتیب مشارکتی، پاسخگویی مناسب، از جمله تضمین موجودیت، تداوم و بهبود خدمات، عملکردها و داراییها را در حمایت از امنیت جامعگی تضمین می کند؟

ب- آیا ترتیب مشارکتی، میانکنش پذیری نظرهای فنی/ فناوری شرکای ترتیب و سازمانها را تضمین می کند؟

پ- آیا آن، رویه های مناسب سازگاری را برای مدیریت بر هر نوع واقعه ای تعیین می کند؟

### کتابنامه

[۱] ISO 22301, *Societal security — Business continuity management systems — Requirements*

[۲] ISO 22320, *Societal security — Emergency management — Requirements for incident response*

[۳] ISO 22398, *Societal security — Guidelines for exercises*

[۴] ISO 26000, *Guidance on social responsibility*

[۵] IEC 31010, *Risk management — Risk assessment techniques*

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۴۵۶۰ سال: ۱۳۹۱، مدیریت ریسک - تکنیک‌های ارزیابی ریسک با استفاده از استاندارد IEC/ISO 31010: 2009 تدوین شده است.

[۶] GUIDE BOOK ON PROMOTING GOOD GOVERNANCE IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS. United Nations Economic Commission for Europe, New York and Geneva, 2008

[۷] GUIDELINES FOR SUCCESSFUL PUBLIC – PRIVATE PARTNERSHIPS, European Commission Directorate-General Regional Policy, March 2003

[۸] CRITICAL INCIDENT PROTOCOL-A PUBLIC AND PRIVATE PARTNERSHIP, Michigan State University

[۹] PUBLIC–PUBLIC PARTNERSHIPS IN HEALTH AND ESSENTIAL SERVICES, Public Services International Research Unit, University of Greenwich, July 2005

[1۰] GOVERNANCE IN PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT, United Nations - Economic and Social Council - Economic Commission For Europe – Committee For Trade, Industry And - Enterprise Development, October 2005

[11] PATHWAYS TO ACCOUNTABILITY - THE GAP FRAMEWORK. *Monica Blagescu*. Lucy de Las Casas and Robert Lloyd, One World Trust, 2005.