



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۱۹۱۸۳

چاپ اول

۱۳۹۳

INSO

19183

1st. Edition

2015

امنیت جامعگی - سیستم‌های مدیریت تداوم
کسب‌وکار - راهنما

]

**Societal security — Business continuity
management systems — Guidance**

ICS:03.100.01

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

مؤسسه‌ی استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده‌ی ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه‌ی 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.

نام مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب یکصد و پنجاه و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۰/۶/۲۹ به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر و طی نامه‌ی شماره ۲۰۶/۳۵۸۳۸ برای اجرا ابلاغ شده است.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان مؤسسه* 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 منصفانه‌ی صاحبان حق و نفع، شامل تولید کنندگان، مصرف کنندگان، صادر کنندگان و وارد کنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های فنی مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته‌ی 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 کمیته‌ی ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره‌ی ۵ تدوین و در کمیته‌ی ملی استاندارد مربوط که سازمان استاندارد تشکیل می‌دهد به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد^۱ (ISO) کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک^۲ (IEC) و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی^۳ (OIML) است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی^۵ (CAC) 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 استفاده کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه‌ی مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، مؤسسه‌ی استاندارد این گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهی‌نامه‌ی تأیید صلاحیت به آنها اعطا و بر عملکرد آنها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یک‌ها، کالیبراسیون (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 Electro technical Commission

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

4-Contact point

5-Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد
« امنیت جامعگی – سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار – راهنما »

رئیس:

قیصری، تقی
(فوق لیسانس مهندسی مکانیک)

سمت و/ یا نمایندگی

مدیر عامل شرکت خدمات مهندسی سرمد تبریز

دبیر:

سالک‌زمانی، مریم
(فوق لیسانس علوم تغذیه)

کارشناس مسئول اداره کل استاندارد آذربایجان شرقی

اعضا (به ترتیب حروف الفبا):

احمدیان، شاهین
(فوق لیسانس روان‌شناسی)

مسئول دفتر مشاوره جمعیت هلال احمر آذربایجان شرقی

اشجعی، محمد
(فوق لیسانس هواشناسی)

رئیس گروه پیش‌بینی اداره هواشناسی آذربایجان شرقی

بهادر ساعی، خلیل
(فوق لیسانس شهرسازی)

مدیر کل بحران استانداری آذربایجان شرقی

بهربگی، مهدی
(فوق لیسانس مهندسی کامپیوتر، نرم‌افزار)

مشاور امنیت سامانه کارت هوشمند سوخت

بیابانی سرند، عیوض
(لیسانس آتش‌نشانی)

معاون پیش‌گیری سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی کلان‌شهر تبریز

تقویان، ناصرالدین علی
(دکترای فلسفه آموزش و پرورش)

مدیر کل برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

حسن‌نژاد امجدی، مسعود
(دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری)

مدیر عامل سازمان مدیریت بحران کلان‌شهر تبریز

حسینی، رضا
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

کارشناس شرکت توزیع برق آذربایجان شرقی

عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز	خادم‌مجتهد، عاطفه (دکترای زبان انگلیسی گرایش آموزش)
کارشناس استاندارد	سالک‌زمانی، لیلا (فوق لیسانس زبان و ادبیات فرانسه)
سرتیم امداد و نجات جمعیت هلال احمر آذربایجان شرقی	شادپور، یاشار (لیسانس مهندسی متالورژی)
رئیس کارگروه بهداشت و درمان در حوادث غیرمترقبه، اورژانس تبریز	شهابی، محمدحسین (دکترای حرفه‌ای پزشکی)
کارشناس ارشد واحد مدیریت سیستم‌های شرکت خدمات مهندسی سرمد تبریز	صالحی، ابوالفضل (فوق لیسانس مدیریت اجرایی)
سرهنگ نیروی انتظامی، رئیس پلیس فتای آذربایجان شرقی	قاسملو، محمد (فوق لیسانس مدیریت اجرایی)
کارشناس سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی کلان‌شهر تبریز	کرمانی‌نژاد، انوشیروان (لیسانس آتش‌نشانی)
رئیس هیأت مدیره شرکت پایش اقلیم	کهولوی، رضا (لیسانس مهندسی مکانیک)
سرپرست نوبت‌کار HSE شرکت پتروشیمی تبریز	منتقیان شهیر، رشید (فوق لیسانس مهندسی صنایع)
عضو تیم امداد و نجات جمعیت هلال احمر آذربایجان شرقی	مجلسی، شاهین (دکترای حرفه‌ای دامپزشکی)
کارشناس شرکت اسلوب آفرینان آریا آذربایجان	مهدی‌پور، نسربین (لیسانس روان‌شناسی)
مدیر واحد مدیریت پروژه شرکت خدمات مهندسی سرمد تبریز	هوشیار، جاوید (لیسانس مهندسی عمران)

فهرست مندرجات

صفحه		عنوان
ب		آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران
ج		کمیسیون فنی تدوین استاندارد
ز		پیش‌گفتار
ح	۰	مقدمه
ح	۱-۰	کلیات
ط	۲-۰	چرخه برنامه‌ریزی - اجرا - بررسی - اقدام (PDCA)
ی	۳-۰	اجزای PDCA در این استاندارد
ک	۴-۰	تداوم کسب‌وکار
۱	۱	هدف و دامنه کاربرد
۱	۲	مراجع الزامی
۲	۳	اصطلاحات و تعاریف
۲	۴	بافتار سازمان
۲	۱-۴	درک سازمان و بافتار آن
۳	۲-۴	درک نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع
۵	۳-۴	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت
۶	۴-۴	سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار
۶	۵	رهبری
۶	۱-۵	رهبری و تعهد
۶	۲-۵	تعهد مدیریت
۷	۳-۵	خط مشی
۸	۴-۵	نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی
۹	۶	طرح‌ریزی
۹	۱-۶	اقداماتی به منظور پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌ها
۹	۲-۶	اهداف تداوم کسب‌وکار و برنامه‌ها برای دستیابی آنها
۹	۷	پشتیبانی
۹	۱-۷	منابع
۱۱	۲-۷	شایستگی
۱۳	۳-۷	آگاهی
۱۴	۴-۷	ارتباطات

ادامه فهرست مندرجات

صفحه	عنوان	
۱۵	اطلاعات مدون	۵-۷
۱۷	عملیات	۸
۱۷	طرح ریزی عملیاتی و کنترل	۱-۸
۲۱	تحلیل تاثیرات بر کسب و کار و ارزیابی ریسک	۲-۸
۲۵	راهبرد تداوم کسب و کار	۳-۸
۳۴	ایجاد و پیاده سازی روش های اجرایی تداوم کسب و کار	۴-۸
۴۵	تمرین و آزمودن	۵-۸
۴۸	ارزیابی عملکرد	۹
۴۸	پایش، اندازه گیری، تحلیل و ارزیابی	۱-۹
۵۱	ممیزی داخلی	۲-۹
۵۲	بازنگری مدیریت	۳-۹
۵۳	بهبود	۱۰
۵۳	عدم انطباق و اقدامات اصلاحی	۱-۱۰
۵۴	بهبود مداوم	۲-۱۰
۵۵	کتابنامه	

پیش‌گفتار

استاندارد «امنیت جامعگی - سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار - راهنما» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های فنی تهیه و توسط سازمان ملی استاندارد تدوین شده و در یکصد و شصت‌مین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۳ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات سازمان ملی استاندارد ایران، مصوب بهمن‌ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدید نظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

منبع و مأخذی که برای تهیه این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ISO 22313: 2012, Societal security — Business continuity management systems — Guidance

• مقدمه

۱-۰ کلیات

در این استاندارد، حسب اقتضا، راهنمایی در خصوص الزامات مشخص شده در استاندارد ISO 22301 ارائه و توصیه‌ها (بایستی)^۱ و اجازه‌ها (مجاز است)^۲ در مورد آنها داده شده است. هدف این استاندارد، تعیین راهنمای کلی، در تمام جنبه‌های تداوم کسب‌وکار^۳ نیست.

این استاندارد شامل همان سرفصل‌های مطرح در استاندارد ISO 22301 بدون تکرار الزامات سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار و اصطلاحات و تعاریف مربوط به آن است. سازمان‌هایی که تمایل به آگاهی از اصطلاحات و تعاریف و الزامات مزبور دارند، باید به استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۱۸۲ و استاندارد ISO 22301 مراجعه کنند.

در این استاندارد، چندین شکل به منظور روشن شدن و توضیح بیشتر نکات کلیدی، گنجانده شده است. همه این اشکال فقط با هدف مصورسازی تهیه شده‌اند و متون همراه با آنها تکراری بوده و قبلاً در استاندارد ذکر شده است.

سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCMS)^۴ بر اهمیت موارد زیر تاکید دارد:

- درک نیازهای سازمانی و ضرورت تعیین خط‌مشی و اهداف^۵ تداوم کسب‌وکار؛
- پیاده‌سازی و انجام کنترل و اقدامات عملی برای مدیریت توانمندی کلی سازمان برای مدیریت رویدادهای^۶ مختل‌کننده.

- پایش و بازنگری عملکرد و اثر بخشی BCMS؛ و

- بهبود مداوم مبتنی بر اندازه‌گیری عینی.

BCMS، مانند هر سیستم مدیریت دیگر، شامل اجزای کلیدی زیر است:

الف- خط‌مشی؛

ب- کارکنان با مسئولیت‌های تعریف‌شده؛

پ- فرآیندهای مدیریتی مربوط به:

۱- خط‌مشی؛

۲- طرح‌ریزی؛

۳- پیاده‌سازی و بهره‌برداری؛

۴- ارزیابی عملکرد؛

۵- بازنگری مدیریت؛ و

۶- بهبود.

ت- مجموعه‌ای از مستندات تامین‌کننده شواهد قابل ممیزی؛ و

1-Should

2-May

3-Business Continuity

4-Business Continuity Management System

5-Objective

6-Incidents

ث- فرآیندهای BCMS مرتبط با سازمان.

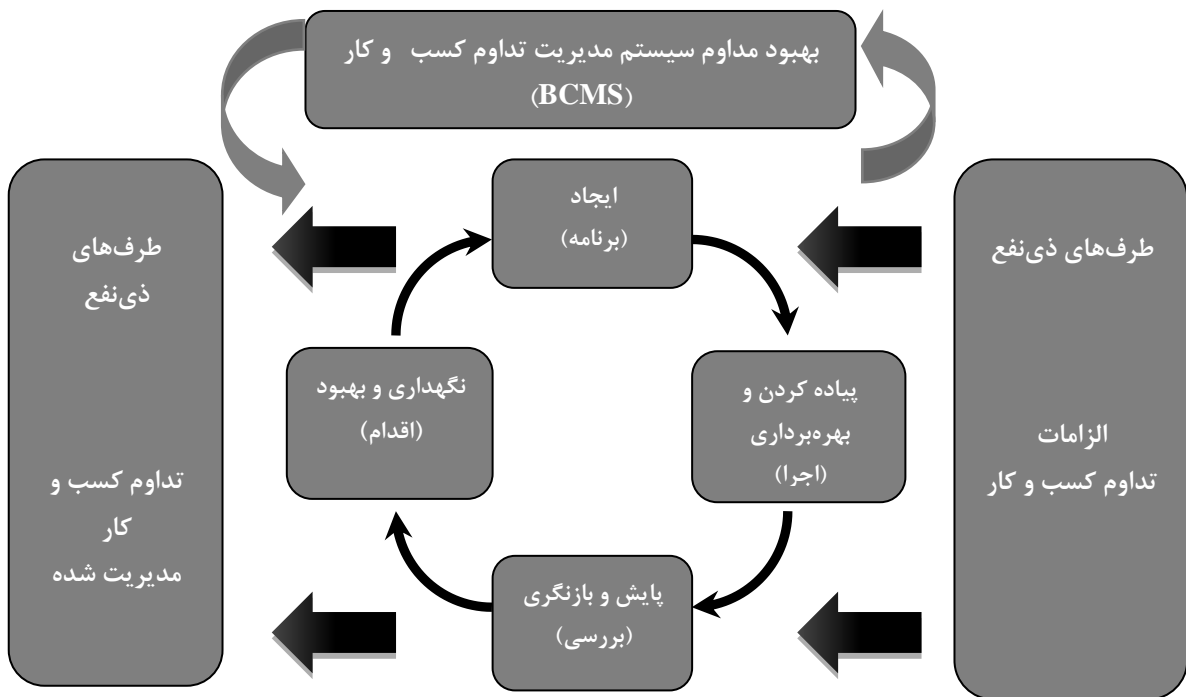
به طور کلی هر فرآیند تداوم کسب‌وکار خاص یک سازمان است، با این حال، پیاده‌سازی آن می‌تواند دلالت‌هایی^۱ فراتر برای جمعیت‌های^۲ گسترده‌تر و سایر اشخاص ثالث داشته باشد. سازمان مورد نظر می‌تواند خود به سازمان‌های دیگری وابسته باشد و در عین حال سازمان‌های دیگری به آن وابسته باشند. بنابراین تداوم کسب‌وکار اثربخش هر سازمان، بر ارتقای توانایی جامعه مرتبط با آن از نظر قابلیت خودیابی^۳ پس از رویدادها دخالت دارد.

۲-۰ چرخه برنامه‌ریزی - اجرا - بررسی - اقدام (PDCA)^۴

در این استاندارد، چرخه PDCA برای برنامه‌ریزی، ایجاد، پیاده‌سازی، اجرا، پایش، بازنگری، نگهداری و بهبود مداوم اثربخشی BCMS سازمان به کار می‌رود.

شکل ۱ نشان می‌دهد که BCMS چگونه الزامات طرف‌های ذی‌نفع را به عنوان درون‌داد برای مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCM) می‌گیرد و از طریق اقدامات و فرآیندهای مورد نیاز، پیایندهای^۵ تداوم کسب‌وکار (یعنی تداوم کسب‌وکار مدیریت‌شده) را ایجاد می‌کند تا آن الزامات برآورده شود.

1-Implications
2-Community
3-Resilient
4-Plan-Do-Check-Act cycle
5-Outcome



شکل ۱- الگوی PDCA به کار رفته برای فرآیندهای BCMS

جدول ۱- توضیح الگوی PDCA

ایجاد خط‌مشی، اهداف، کنترل‌ها، فرآیندها و روش‌های اجرایی مرتبط با بهبود تداوم کسب‌وکار به منظور عرضه نتایج همخوان با خط‌مشی‌ها و اهداف کلی سازمان	برنامه‌ریزی (ایجاد)
پیاده‌سازی و عمل به خط‌مشی، کنترل‌ها، فرآیندها و روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار	اجرا (پیاده‌سازی و بهره‌برداری)
پایش و بازنگری عملکرد مطابق خط‌مشی و اهداف تداوم کسب‌وکار، گزارش نتایج به مدیریت برای بازنگری، و تعیین و تفویض اختیار اقدامات برای اصلاح و بهبود	بررسی (پایش و بازنگری)
نگهداری و بهبود BCMS از طریق اقدامات اصلاحی، مبتنی بر نتایج بازنگری مدیریت و ارزشیابی مجدد دامنه شمول BCMS و خط‌مشی و اهداف تداوم کسب‌وکار	اقدام (نگهداری و بهبود)

۳-۰ اجزای PDCA در این استاندارد

در این استاندارد، ارتباط مستقیمی بین محتوای شکل ۱ و بندهای این استاندارد وجود دارد.

جدول ۲- ارتباط بین الگوی PDCA و بندهای ۴ تا ۱۰

بند مرتبط با اجزای PDCA	اجزای PDCA
بند ۴ (بافتار ^a سازمان) به مواردی می‌پردازد که سازمان بایستی با در نظر گرفتن همه عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مرتبط از جمله موارد مشروح زیر، به منظور حصول اطمینان از این که BCMS الزامات آن را برآورده می‌کند، انجام دهد:	برنامه‌ریزی (ایجاد)
- نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع.	
- التزامات ^b قانونی و مقرراتی آن.	
- دامنه شمول BCMS مورد نیاز.	
بند ۵ (رهبری) نقش کلیدی مدیریت را در چارچوب اثبات تعهد، تعریف خط‌مشی و تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات بیان می‌کند.	
بند ۶ (طرح‌ریزی) اقدامات مورد نیاز را برای تعیین اهداف راهبردی و اصول راهنما برای BCMS، به صورت یکپارچه توصیف می‌کند. اقدامات مزبور بافتار لازم را برای تحلیل تاثیرات ^c رویداد بر کسب‌وکار و ارزیابی ریسک (بند ۸-۲) و راهبرد تداوم کسب‌وکار (بند ۸-۳) آماده می‌کند.	اجرا (پیااده‌سازی و عمل)
بند ۷ (پشتیبانی) عناصر کلیدی را مشخص می‌کند که لازم است برای پشتیبانی BCMS در دسترس باشد، یعنی: منابع، شایستگی، آگاهی، ارتباطات و اطلاعات مدون.	
بند ۸ (عملیات) آن عده از عناصر مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCM) را که برای دستیابی به تداوم کسب‌وکار لازم هستند، مشخص می‌کند.	
بند ۹ (ارزیابی عملکرد) مبنایی را برای بهبود BCMS از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد آن، فراهم می‌سازد.	بررسی (پایش و بازنگری)
بند ۱۰ (بهبود) اقدام اصلاحی مورد نیاز را در پرداختن به عدم انطباق مشخص شده از طریق ارزیابی عملکرد، پوشش می‌دهد.	اقدام (نگهداری و بهبود)
^a Context ^b Obligations ^c Impact	

۴-۰ تداوم کسب‌وکار

تداوم کسب‌وکار عبارت است از توانمندی سازمان برای تداوم عرضه کالاها یا خدمات در سطوح از پیش تعریف‌شده قابل قبول پس از یک رویداد مختل‌کننده. مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCM) فرآیند موفقیت در تداوم کسب‌وکار و آماده‌سازی سازمان برای مقابله با رویدادهای مختل‌کننده‌ای است که می‌تواند به طریقی آن را از دستیابی به اهدافش باز دارد.

با قرار دادن BCM در چارچوب و رشته‌های تخصصی^۱ سیستم مدیریت، سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCMS) ایجاد می‌شود و موجبات کنترل، ارزیابی و بهبود مداوم BCM را فراهم می‌کند.

در این استاندارد، اصطلاح کسب‌وکار به عنوان اصطلاحی فراگیر برای عملیات و خدمات انجام شده توسط یک سازمان به منظور دستیابی به اهداف، مقاصد یا مأموریت آن به کار رفته است. اصطلاح مزبور، به این ترتیب، به یک اندازه برای سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک فعال در بخش‌های صنعتی، تجاری، دولتی و غیر انتفاعی قابل اعمال است.

هر رویداد، بزرگ یا کوچک، طبیعی، اتفاقی یا عمدی، پتانسیل آن را دارد که باعث اختلال عمده در عملیات سازمان و توانایی آن در عرضه کالاها و خدمات شود. با این حال، پیاده‌سازی تداوم کسب‌وکار قبل از رخ دادن رویداد مختل‌کننده، به جای انتظار برای اتفاق افتادن آن، سازمان را از شدت نامطلوب تاثیرات مصون نگه داشته، امکان از سرگیری عملیات را ایجاد می‌کند.

BCM موارد زیر را دربرمی‌گیرد:

الف- شفاف‌سازی در مورد کالاها و خدمات کلیدی سازمان و فعالیتهایی که آنها را عرضه می‌کند؛

ب- شناخت اولویت‌ها برای از سرگیری فعالیتهای و منابع مورد نیاز برای آنها؛

پ- داشتن درک روشنی از تهدیدها برای این فعالیتهای، از جمله وابستگی‌های آنها، و شناخت تاثیرات از سر گرفته‌نشده آنها؛

ت- جاری بودن ترتیبات مطمئن و آزمون‌شده برای از سرگیری این فعالیتهای به دنبال رویداد مختل‌کننده؛ و

ث- حصول اطمینان از بازنگری و روزآمدشدن روال‌مند این ترتیبات به طوری که آنها در هر شرایطی اثربخش باشند.

تداوم کسب‌وکار می‌تواند در برخورد با رویدادهای مختل‌کننده ناگهانی (به عنوان مثال انفجار) و رویدادهای تدریجی (به عنوان مثال همه‌گیری آنفلوآنزا) موثر واقع شود.

فعالیت‌ها بر اثر طیف گسترده‌ای از رویدادها، که پیش‌بینی یا تحلیل بسیاری از آنها دشوار است، مختل می‌شوند. تداوم کسب‌وکار با تمرکز بر تاثیرات اختلال و نه علت آن، فعالیتهایی را که سازمان برای بقای خود به آنها بستگی دارد، مشخص می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد تا آن چه برای تداوم برآورده شدن الزامات، مورد نیاز است، تعیین کند. سازمان از طریق تداوم کسب‌وکار می‌تواند تشخیص دهد که چه لازم است انجام شود تا منابع آن (به عنوان مثال افراد، مکان‌ها^۲، فناوری و اطلاعات)، زنجیره تامین، طرف‌های ذی‌نفع، و شهرت و اعتبار^۳، قبل از وقوع رویداد مختل‌کننده حفاظت شود. با این آگاهی، سازمان

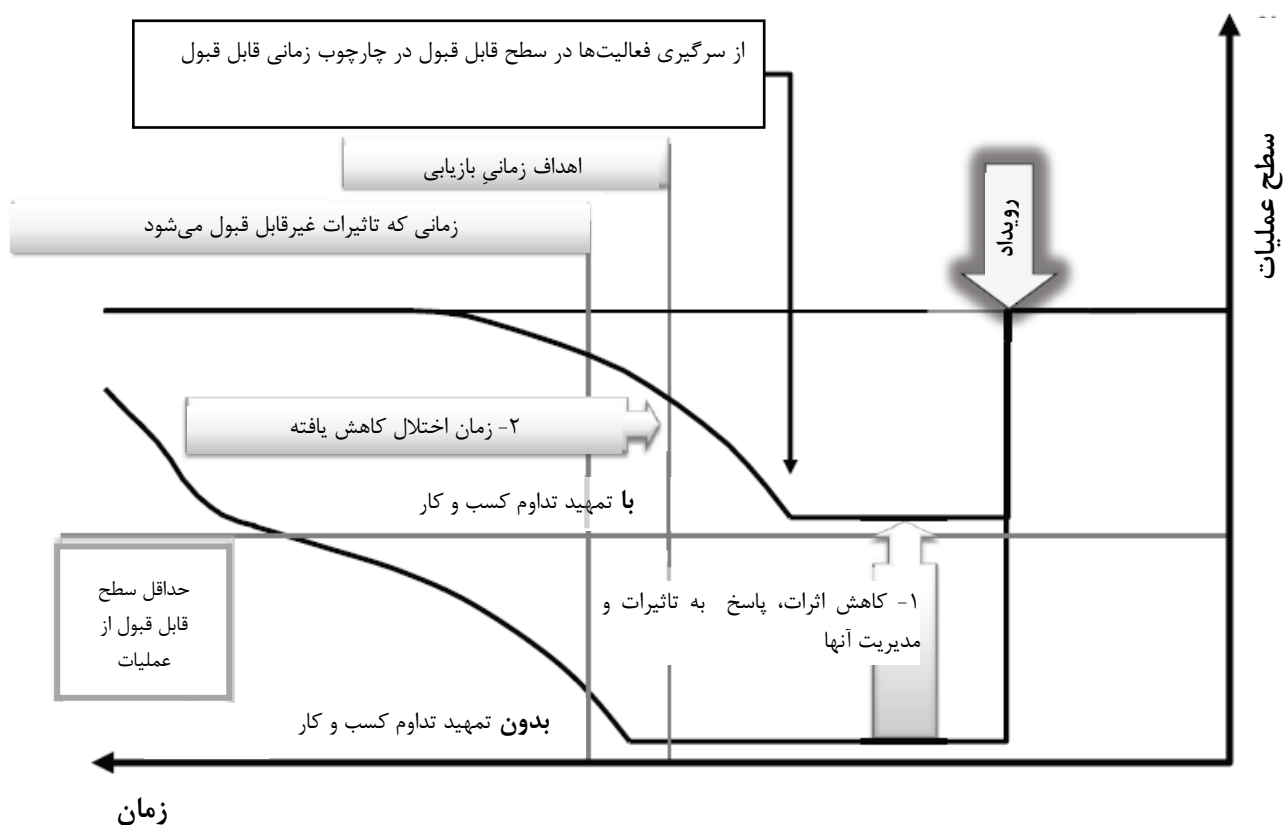
1-Discipline
2-Premises
3-Reputation

قادر می‌شود واقع‌بینانه به پاسخ‌های مورد نیاز احتمالی بیندیشد و در صورت بروز اختلال، بتواند از مدیریت پیامدها^۱ و اجتناب از تاثیرات غیر قابل قبول مطمئن شود.

اگر سازمانی طرح تداوم کسب‌وکار مناسبی فراهم کرده باشد، می‌تواند از فرصت‌هایی استفاده کند که پیش از آن می‌توانست به دلیل ریسک بالا کنار گذاشته شود.

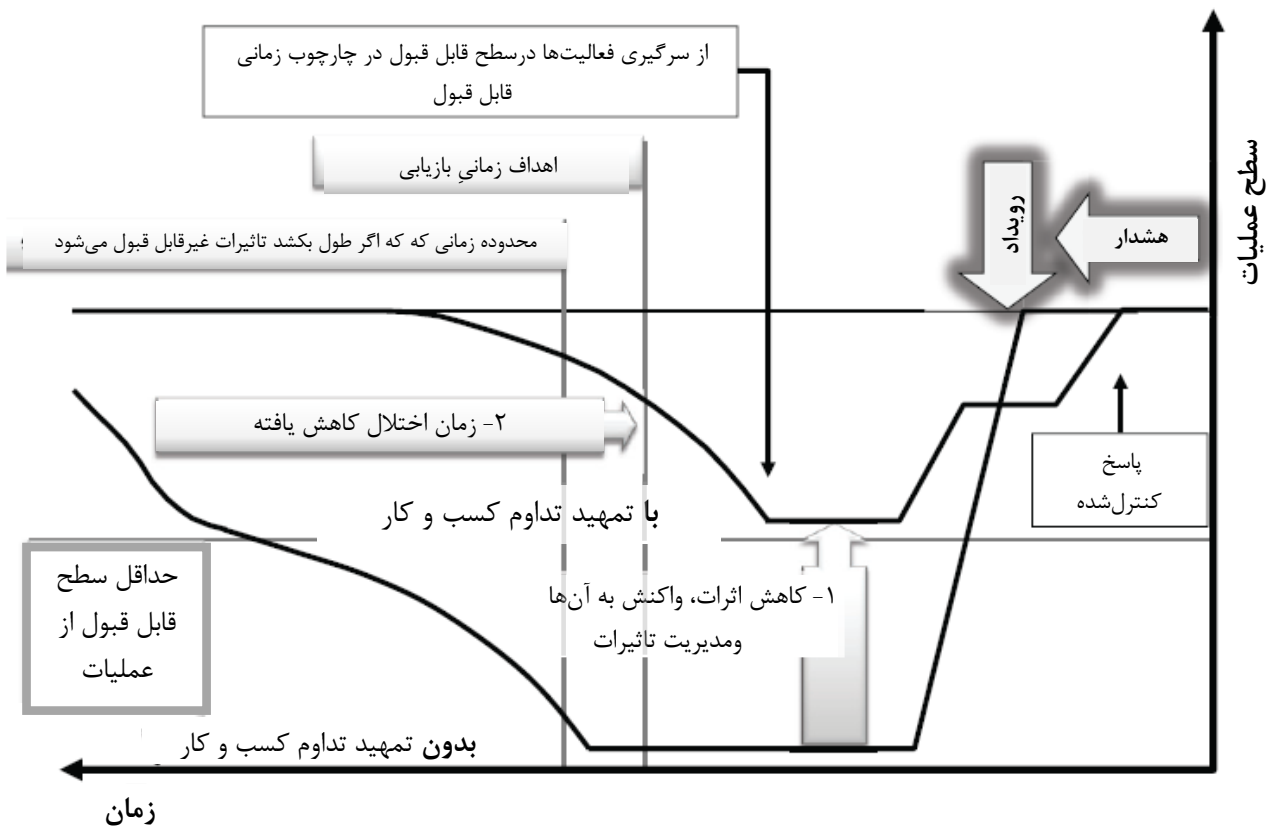
شکل‌های ۲ و ۳ به منظور نشان دادن مفهوم چگونگی موثر بودن تداوم کسب‌وکار در کاهش اثرات در موقعیت‌های خاص ترسیم شده است. فاصله نسبی بین مراحل به تصویر کشیده شده در هر دو شکل، حاکی از بازه‌های زمانی خاص نیست.

کاهش اثر تاثیرات از طریق تمهیدات تداوم کسب‌وکار اثربخش – اختلال ناگهانی



شکل ۲- اثربخشی تداوم کسب‌وکار بر اختلال ناگهانی

کاهش تاثیرات از طریق تداوم کسب و کار اثربخش - اختلال تدریجی



شکل ۳- اثربخشی تداوم کسب و کار بر اختلال تدریجی (برای مثال همه گیری آنفلونزا)

امنیت جامعگی - سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار - راهنما

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، تعیین راهنمایی است برای سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار مبتنی بر رویه خوب بین‌المللی^۱ در طرح‌ریزی، ایجاد، پیاده‌سازی، بهره‌برداری، پایش، بازنگری، نگهداری و بهبود مداوم سیستم مدیریت مدونی^۲ که امکان پاسخ به/ یا بهبود یافتن سازمان‌ها را از رویدادهای مختل‌کننده هنگام بروز آنها فراهم می‌کند.

این استاندارد، قصد تحمیل ساختاری یکنواخت بر BCMS ندارد، بلکه از سازمان‌ها می‌خواهد طراحی BCMS متناسب با نیازهای آنها باشد و الزامات طرف‌های ذی‌نفع را تامین کند. این نیازها از طریق الزامات حقوقی، مقرراتی، سازمانی و حرفه‌ای^۳، محصولات و خدمات، فرآیندهای به‌کار رفته، محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، اندازه و ساختار سازمانی و الزامات طرف‌های ذی‌نفع شکل می‌گیرد.

الزامات این استاندارد عام است و برای همه سازمان‌ها بدون توجه به اندازه و نوع، از جمله سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک فعال در بخش‌های صنعتی، تجاری، دولتی و غیرانتفاعی که مایل به اقدامات زیر هستند، کاربرد دارد:

الف- ایجاد، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود BCMS؛

ب- حصول اطمینان از انطباق با خط‌مشی تداوم کسب‌وکار سازمان؛ یا

پ- ایجاد انطباق خودخواسته^۴ و خوداظهاری^۵ با این استاندارد؛

این استاندارد را نمی‌توان برای ارزیابی توانایی سازمان در برآورده کردن نیازهای تداوم کسب‌وکار خود، نیازهای مشتری و نیازهای قانونی یا مقرراتی به کار گرفت. سازمان‌هایی که مایل به انجام این کار هستند، می‌توانند الزامات استاندارد ISO 22301 را برای اثبات انطباق با دیگران به کار گیرند، یا دنبال اخذ گواهینامه برای BCMS خود، توسط نهاد گواهی‌کننده شخص ثالث تأیید صلاحیت‌شده^۶ باشند.

۲ مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آنها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود.

1-International Good Practice

2-Documented

3-Industry

4-Self-determination

5-Self-declaration

6-Accredited third party certification body

در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدید نظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی ایران نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدید نظر و اصلاحیه‌های بعدی آنها مورد نظر است.

استفاده از مراجع زیر برای کاربرد استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۱۸۲، امنیت جامعگی-واژه‌نامه

2-2 ISO 22301, Societal security — Business continuity management systems — Requirements

۳ اصطلاحات و تعاریف

برای اهداف این استاندارد، اصطلاحات با تعاریف ارائه شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۱۸۲ و استاندارد ISO 22301 به کار می‌رود.

۴ بافتار سازمان

۱-۴ درک سازمان و بافتار آن

در این بند، درک بافتار سازمان در ارتباط با برپایی و مدیریت BCMS توضیح داده شده است. برپایی و مدیریت BCM در بند ۸-۱ پوشش داده شده است.

سازمان بایستی عوامل داخلی و خارجی مرتبط با هدف و عملیات خود را ارزیابی و درک کند. این اطلاعات بایستی هنگام ایجاد، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود BCMS سازمان، و تعیین اولویت‌ها مد نظر قرار گیرد.

ارزیابی بافتار خارجی سازمان، در صورت مرتبط بودن، بایستی عوامل زیر را دربرگیرد:

- محیط سیاسی، قانونی و مقرراتی خواه بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای یا محلی؛
- محیط اجتماعی و فرهنگی، مالی، فناوری، اقتصادی، طبیعی و رقابتی، چه بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای یا محلی؛

- تعهدات و روابط زنجیره تامین؛

- توجه به مطالعات داخلی در مورد ریسک‌ها، با در نظر گرفتن سیستم‌های مدیریت اطلاعات مرتبط و به طور کلی هر گونه اطلاعات حاصل از مدیریت دانش؛

- مشوق‌ها^۱ و روندهای کلیدی دارای تاثیرات بر اهداف و عملیات سازمان؛ و

- روابط با طرف‌های ذی‌نفع برون‌سازمانی و برداشت‌ها و ارزش‌های آنها؛

ارزیابی بافتار درون سازمان، در صورت مرتبط بودن، بهتر است عوامل زیر را دربرگیرد:

- محصولات و خدمات، فعالیت‌ها، منابع، زنجیره‌های تامین، و روابط با طرف‌های ذی‌نفع؛

- استعدادهای سازمان از نظر منابع و دانش (به عنوان مثال سرمایه، زمان، افراد، فرآیندها، سیستمها و فناوریها)؛

- سیستمهای اطلاعاتی، جریانهای اطلاعاتی، و فرآیندهای تصمیم‌گیری (رسمی و غیررسمی)؛

- طرفهای ذی‌نفع در سازمان؛

- خط‌مشی‌ها و اهداف و راهبردهایی که برای نیل به آنها در دسترس است؛

- فرصت‌های آتی و اولویت‌های کسب‌وکار؛

- برداشت‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ؛

- استانداردها و الگوهای مرجع اتخاذ شده توسط سازمان؛ و

- ساختارها (برای مثال آمريت^۱، نقش‌ها و پاسخ‌گویی‌ها^۲).

۲-۴ درک نیازها و انتظارات طرفهای ذینفع

۱-۲-۴ کلیات

سازمان بایستی هنگام ایجاد BCMS خود، اطمینان حاصل کند که نیازها و الزامات طرفهای ذی‌نفع در نظر گرفته شده است.

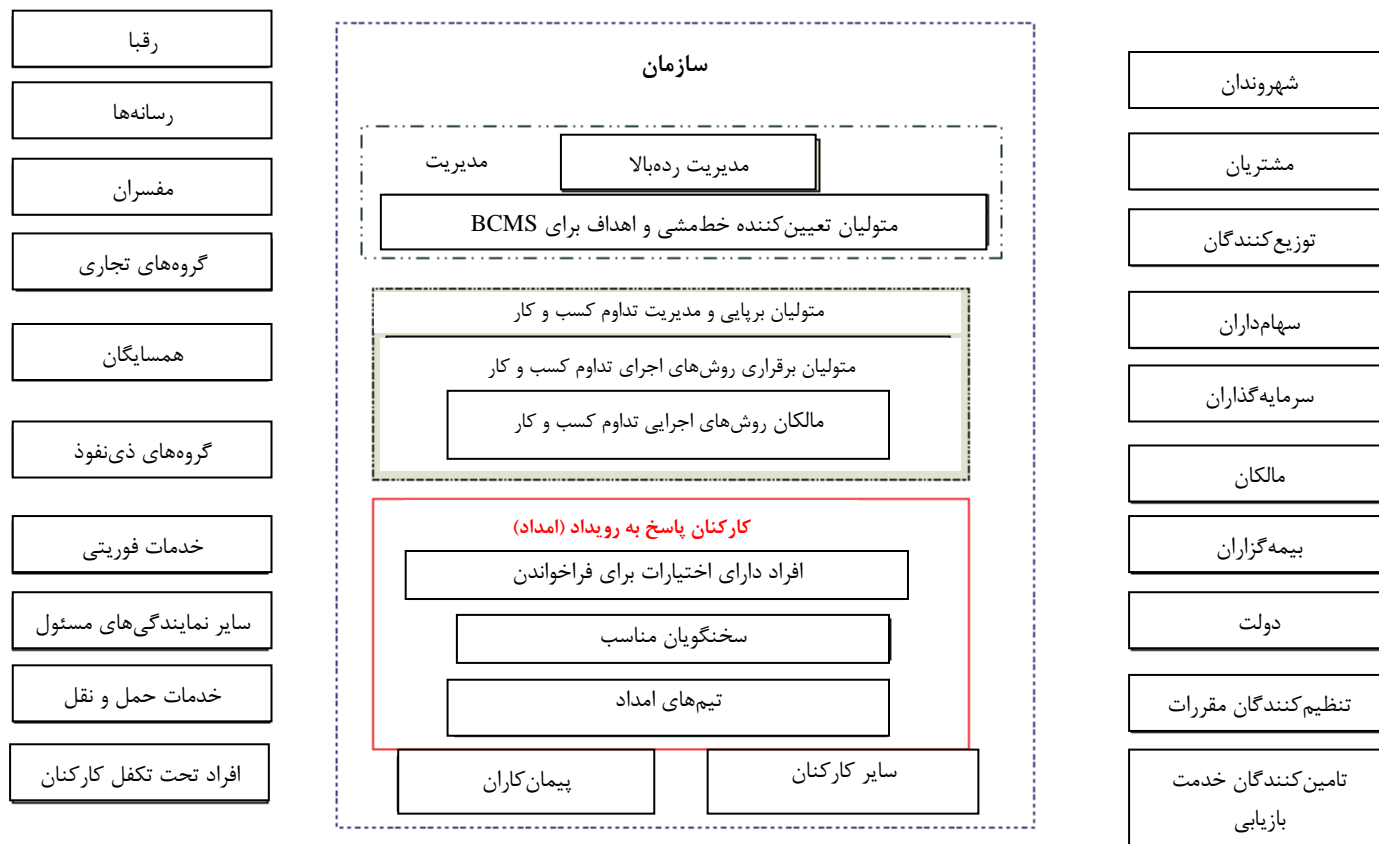
سازمان بایستی همه طرفهای ذی‌نفع مرتبط با BCMS خود را مشخص کند و بر اساس نیازها و انتظارات آنها، الزاماتشان را تعیین کند. نکته حائز اهمیت، شناسایی الزامات قانونی و تصریح‌شده و نیز الزامات تلویحی است.

یادآوری - لازم است سازمان از همه ذی‌نفعان خود، از جمله رسانه‌ها، جمعیت دور و بر^۳، رقبا و غیره آگاه باشد.

هنگام طرح‌ریزی و پیاده‌سازی BCMS، شناسایی اقدامات مناسب در ارتباط با طرفهای ذی‌نفع اما متمایز بین رده‌های مختلف، حائز اهمیت است. برای مثال، در همان حال که برقراری ارتباط با همه طرفهای ذی‌نفع به دنبال رویداد مختل‌کننده، ممکن است مناسب باشد، برقراری ارتباط با همه طرفهای ذی‌نفع هنگام برپایی و مدیریت BCM (بند ۸-۱-۱) می‌تواند مناسب نباشد.

1-Governance
2-Accountabilities
3-Public nearby

طرف‌های ذی‌نفع



شکل ۴- مثالی از طرف‌های ذی‌نفع که باید در بخش‌های دولتی و خصوصی مورد توجه قرار گیرد

۴-۲-۲ الزامات قانونی و مقرراتی

همه سیستم‌های مدیریتی بایستی در چارچوب محیط قانونی و مقرراتی که سازمان در آن قرار دارد، عمل کنند. بنابراین، سازمان بایستی در BCMS خود، همه الزامات قانونی و مقرراتی قابل اعمال و مرتبط را که بدان متعهد است و نیازهای طرف‌های ذی‌نفع را فهرست‌بندی و ثبت کند.

اطلاعات در مورد این الزامات بایستی مدون و روزآمد نگه داشته شود. الزامات قانونی و مقرراتی جدید یا تغییرات در آنها و سایر الزامات بایستی به کارکنان و سایر طرف‌های ذی‌نفع مبتلابه، ابلاغ شود.

سازمان بایستی هنگام ایجاد، پیاده‌سازی و نگهداری BCMS، الزامات قانونی قابل اعمال و سایر الزامات مورد تعهد و نیازهای طرف‌های ذی‌نفع را مد نظر قرار دهد و مدون سازد.

سازمان بایستی اطمینان حاصل کند که BCMS در محدوده التزامات قانونی خود و الزامات مرتبط طرف‌های ذی‌نفع و در حمایت از آنها کار می‌کند.

سازمان بایستی الزامات قانونی و نظارتی فعلی و در شرف تصویب^۱ در موقعیت‌های زیر را مورد بازنگری قرار دهد:

الف- پاسخ به رویداد: از جمله قوانین و مقررات مربوط به مدیریت فوریت و قوانین مصوب بهداشتی، ایمنی و رفاه؛

ب- تداوم: که می‌تواند دامنه شمول برنامه، یا میزان یا سرعت پاسخ را مشخص کند؛

پ- ریسک: الزامات تعیین‌کننده دامنه شمول یا روش‌های برنامه مدیریت ریسک؛ و

ت- خطرات^۲: الزامات عملیاتی مربوط به مواد خطرناک ذخیره‌شده در محل.

یادآوری- سازمان‌هایی که در مکان‌های مختلف کار می‌کنند، بایستی الزامات نظام‌های قضایی مختلف را برآورده کنند.

۳-۴ تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت

۱-۳-۴ کلیات

سازمان بایستی دامنه شمول BCMS را تعیین و اطمینان حاصل کند که به طور مناسب به طرف‌های ذی‌نفع ابلاغ می‌شود. شفاف‌سازی حدود مرزها و کاربرپذیری BCMS و توجه به موضوعات مشخص شده در بندهای ۱-۴ و ۲-۴، در دامنه شمول حائز اهمیت است.

در دامنه شمول سیستم، محصولات و خدمات، مکان‌ها، کارکردها^۳، فرآیندها و فعالیت‌هایی که BCMS برای آنها کاربرد دارد، تعیین می‌شود. به این معنی که تمام حوزه‌های پایین‌دست و وابسته در دامنه شمول خواهد بود، حتی اگر به طور صریح در بیانیه دامنه شمول مشخص نشده باشد. به عنوان مثال اگر «پاداش کارکنان» در دامنه شمول مشخص شده است، به طور پیش‌فرض در دسترس بودن منابع مالی، تصویب مدیریت و دستور پرداخت به موسسات مالی نیز در دامنه شمول خواهد بود.

سازمان مورد نظر، بایستی دامنه شمول و بافتار BCMS را به‌وضوح مدون کند.

۲-۳-۴ دامنه شمول BCMS

سازمان بایستی دامنه شمول BCMS را، به شیوه و با مفادی مناسب با اندازه، ماهیت و پیچیدگی سازمان، تعریف و مدون کند.

دامنه شمول بایستی:

الف- طرف‌هایی از سازمان را که در BCMS گنجانده شده است، مشخص کند؛

ب- الزامات BCMS سازمان را با در نظر گرفتن مأموریت، مقاصد، مسئولیت‌های قانونی و التزامات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تعیین کند؛

پ- محصولات و خدمات سازمان را به شیوه‌ای مشخص کند که امکان شناسایی همه فعالیت‌های مرتبط، منابع و زنجیره‌های تامین را فراهم سازد؛ و

ت- نیازها و منافع طرف‌های ذی‌نفع را مد نظر قرار دهد.

دامنه شمول همچنین می‌تواند:

1-Pending
2-Hazards
3-Functions

- شامل نشانه‌ای از مقیاس رویداد، که BCMS به آن خواهد پرداخت، و ریسک‌پذیری^۱ سازمان باشد؛ و
- چگونگی گنجانده شدن BCMS را، در راهبرد کلی مدیریت ریسک سازمان (در صورت وجود) مشخص کند.

هرگاه بخشی از سازمان از دامنه شمول BCMS آن مستثنی می‌شود، سازمان بایستی دلیل آن را توضیح دهد و مدون سازد.

هدف از تعیین دامنه شمول، حصول اطمینان از پوشش همه فعالیت‌ها، مکان‌ها و تامین‌کنندگان مرتبط است (به بند ۸-۲-۱ و شکل ۶ مراجعه کنید).

۴-۴ سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار

در استاندارد ISO 22301 الزامات BCMS مشخص شده است.

۵ رهبری

۱-۵ رهبری و تعهد

هریک از سطوح مدیریتی مرتبط در سرتاسر سازمان، بایستی تعهد و رهبری خود را در پیاده‌سازی خط‌مشی و اهداف تداوم کسب‌وکار اثبات کنند. رهبری و تعهد را می‌توان با استفاده از انگیزش، مشارکت دادن و توانمندسازی، اثبات کرد.

۲-۵ تعهد مدیریت

مدیریت رده‌بالا بایستی تعهد خود را به BCMS اثبات کند.

مدیریت رده‌بالا بایستی شواهد تعهد خود را برای تکوین و پیاده‌سازی BCMS و بهبود مداوم اثربخشی آن از طرق زیر فراهم سازد:

الف- انطباق با الزامات قانونی قابل اعمال و الزامات دیگری که سازمان به آنها متعهد است (بند ۴-۲-۲)؛

ب- یکپارچه‌سازی فرآیندهای BCMS در روش‌های اجرایی تعیین شده برای نگهداری و بازنگری سازمان؛

پ- تعیین خط‌مشی و اهداف تداوم کسب‌وکار در راستای اهداف، التزامات و جهت‌گیری راهبردی سازمان (بند ۵-۳)؛

ت- تعیین یک یا چند فرد با اختیارات و شایستگی‌های مناسب به عنوان مسئول برای BCMS و پاسخ‌گو برای عملیات اثربخش آن (۵-۴)؛

ث- حصول اطمینان از تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها و شایستگی‌ها برای BCMS (بند ۵-۴)؛

ج- حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع کافی، از جمله میزان مناسب بودجه (بند ۷-۱)؛

چ- اطلاع‌رسانی در سازمان در خصوص اهمیت برآورده کردن خط‌مشی و اهداف تداوم کسب‌وکار (بند ۷-۴)؛

ح- مشارکت فعالانه در مانورها^۲ و آزمودن (بند ۸-۵)؛

1-Risk appetite

2-Exercise

خ- حصول اطمینان از انجام ممیزی‌های داخلی BCMS (بند ۹-۲)؛

د- انجام بازنگری‌های مدیریت اثربخش از BCMS (بند ۹-۳)؛ و

ذ- هدایت و حمایت بهبود BCMS (بند ۱۰).

تعهد مدیریت می‌تواند با روش‌های زیر نیز اثبات شود:

- مشارکت عملیاتی از طریق گروه‌های فرمان^۱؛

- گنجاندن تداوم کسب‌وکار به عنوان یک مقوله همیشگی در جلسات مدیریتی.

۳-۵ خط‌مشی

مدیریت رده‌بالا، بایستی خط‌مشی تداوم کسب‌وکار را، در چارچوب اهداف سازمان تعریف، و التزامات آن را تعیین و اطمینان حاصل کند که آن:

- برای مقصود سازمان مناسب است (با توجه به اندازه، ماهیت و پیچیدگی آن و به منظور انعکاس فرهنگ، وابستگی‌ها و محیط عملیاتی خود)؛

- چارچوبی را برای تعیین اهداف فراهم می‌آورد؛

- شامل تعهدات روشنی در ارتباط با التزامات قابل اعمال، از جمله الزامات قانونی و مقرراتی و بهبود مداوم BCMS است؛

- در درون سازمان ابلاغ و درک شده است؛

- مکمل سایر خط‌مشی‌های مرتبط است؛ و

- پس از تصویب مدیریت، در دسترس طرف‌های ذی‌نفع قرار گرفته است.

بایستی تمهیدات مناسبی برای تصویب خط‌مشی، حفظ اطلاعات مدون در آن و بازنگری ادواری آن (به

عنوان مثال سالانه)، و هر زمان که تغییرات قابل توجهی در عوامل درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی رخ

می‌دهد (برای مثال تغییر در مدیریت رده‌بالا یا معرفی قوانین مصوب جدید)، اندیشیده شده باشد. مناسب

بودن چنین تمهیداتی به اندازه، پیچیدگی، ماهیت و وسعت سازمان بستگی دارد.

خط‌مشی همچنین بایستی:

- راهنمایی درباره دامنه شمول و مرزهای تداوم کسب‌وکار سازمان از جمله محدودیت‌ها^۲ و استثنائات^۳، فراهم کند؛

- مقامات مسئول^۴ و نمایندگان مورد نیاز، از جمله فرد یا افراد مسئول BCMS سازمان را مشخص کند؛

- معیارهایی برای نوع و مقیاس رویدادهایی که بایستی به آنها رسیدگی شود، تعیین کند؛ و

- به استانداردها، دستورالعمل‌ها، مقررات یا خط‌مشی‌هایی ارجاع دهد که بایستی در BCMS مورد توجه قرار گیرد، یا رعایت شود.

خط‌مشی تداوم کسب‌وکار می‌تواند حاوی موارد زیر باشد:

1-Steering groups

2-Limitations

3-Exclusions

4-Authorities

- واژه‌های کلیدی^۱؛

- تعهد مالی؛

- ارجاع به سایر خط‌مشی‌های مرتبط؛

- الزامات برای پیاده‌سازی طرح تداوم کسب‌وکار؛

- تعهد به مانور و حفظ تداوم کسب‌وکار.

۴-۵ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی

مدیریت رده‌بالا، بایستی اطمینان حاصل کند که مسئولیت‌ها و اختیارات در BCMS تعیین و ابلاغ شده است.

یکی از اعضای مدیریت رده‌بالا، بایستی مسئولیت و پاسخگویی کلی برای BCMS را داشته باشد.

مدیریت رده‌بالای سازمان، بایستی یک یا چند «نماینده مدیریت» ویژه تعیین کند که صرف نظر از دیگر مسئولیت‌ها، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات زیر را داشته باشد:

- حصول اطمینان از برقراری، پیاده‌سازی و نگهداری BCM مطابق با خط‌مشی تداوم کسب‌وکار؛

- گزارش‌دهی در مورد عملکرد BCM به مدیریت رده‌بالا برای بازنگری و به عنوان مبنایی برای بهبود؛

- ترویج آگاهی تداوم کسب‌وکار در سرتاسر سازمان؛ و

- حصول اطمینان از اثربخشی روش‌های اجرایی تدوین‌شده برای پاسخ^۲ به رویداد، اما نه لزوماً در پیاده‌سازی آنها در طول یک رویداد.

نماینده مدیریت می‌تواند:

- به عنوان «مدیر تداوم کسب‌وکار» قلمداد شود؛

- دارای مسئولیت‌های دیگری در سازمان باشد؛ و

- بسته به اندازه، مقیاس و پیچیدگی سازمان در بسیاری از حوزه‌های سازمان مستقر باشد.

نمایندگانی از هر سمت یا موقعیت سازمانی می‌توانند برای کمک به پیاده‌سازی BCMS تعیین شوند.

نقش‌ها، پاسخ‌گویی‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات بایستی در شرح شغل ادغام شود و برای حمایت می‌توان این فعالیت‌ها را در سیاست‌های پاداش و تقدیر، و ارزشیابی سازمان دخالت داد.

مدیریت رده‌بالا می‌تواند نهادهای دیگر به عنوان مثال کمیته فرمان^۳ را برای نظارت بر پیاده‌سازی و پایش مستمر BCM منصوب کند.

همه نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات برای BCM بایستی تعریف‌شده، مدون شود و مورد ممیزی قرار گیرد.

1-Key terms

۲- در این استاندارد، از این پس، گروه‌های امداد به جای گروه‌های پاسخ به رویداد، به کار رفته است.

3-Steering committee

۶ طرح ریزی

۱-۶ اقداماتی به منظور پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌ها

سازمان بایستی چگونگی پرداختن به مسائل مشخص شده مطابق بند ۴-۱ و الزامات مشخص شده مطابق بند ۴-۲ را تعیین کند.

از این رو لازم است بررسی شود که آیا به یک طرح اقدام^۱ برای موارد زیر نیاز است یا نه:

- اجتناب از پیآمدهای ناخواسته؛

- امکان استفاده از هر فرصت برای بهبود BCMS؛

در صورت لزوم می‌تواند موارد زیر را نیز دربرگیرد:

- یکپارچه‌سازی و پیاده‌سازی اقدامات مزبور در فرآیند BCMS (بند ۸-۱)؛ و

- حصول اطمینان از در دسترس بودن اطلاعات مدون برای ارزیابی، در صورت اثربخش بودن اقدامات (بند ۷-۵).

۲-۶ اهداف تداوم کسب‌وکار و برنامه‌ها برای دستیابی آنها

بایستی برنامه‌ای برای برپایی و مدیریت BCM (به بند ۸ مراجعه کنید) تنظیم و در آن مسئولیت‌ها مشخص و آماج‌های مناسب و واقع‌بینانه برای تکمیل وظایف تعیین شود. برنامه بایستی مبتنی بر اهداف طرح تداوم باشد که برای سمت‌ها و سطوح مرتبط درون سازمان تعیین و ابلاغ شده‌اند. پیشرفت برنامه بایستی پایش و مدون شود.

برنامه بایستی بازنگری و در صورت لزوم، به طور منظمی همگام با پیشرفت فعالیت‌های BCMS، روزآمد شود.

مثال‌هایی از اهداف تداوم کسب‌وکار، که می‌توانند در موارد معینی، الزامات مشخص شده در استاندارد ISO 22301 را برآورده کنند، به شرح زیر می‌باشند:

- برپایی BCMS همخوان با استاندارد ISO 22301 تا تاریخ ...؛

- دستیابی به گواهینامه ISO 22301 تا تاریخ ...؛

- برقرار کردن تداوم کسب‌وکاری که التزامات مان در قبال مشتریان کلیدی سازمان را برآورده کند تا تاریخ ...؛ و

- برقراری BCM به منظور محافظت از محصولات و خدمات کلیدی تا تاریخ ...

۷ پشتیبانی

۱-۷ منابع

۱-۱-۷ کلیات

سازمان بایستی به منظورهای زیر منابع مورد نیاز برای BCMS را تعیین و آنها را فراهم کند:

الف- دستیابی به خط‌مشی و اهداف تداوم کسب‌وکار؛

- ب- برآورده کردن الزامات در حال تغییر سازمان؛
- پ- ایجاد امکان ارتباط اثربخش درباره موضوعات سیستم مدیریت تداوم کسب و کار، به طور درون سازمانی و برون سازمانی؛ و
- ت- پیش بینی های لازم برای عملیات در جریان و بهبود مداوم سیستم مدیریت تداوم کسب و کار. اینها بایستی به شیوه ای زمان مند و کارا فراهم شود.

۷-۱-۲ منابع BCMS

سازمان بایستی هنگام مشخص کردن منابع مورد نیاز برای BCMS، تمهیدات کافی را برای موارد زیر اتخاذ کند:

الف- افراد و منابع مربوط به آنها، از جمله:

- ۱- زمان لازم برای ایفای نقش ها و مسئولیت های BCMS؛
 - ۲- آموزش، تحصیلات، آگاهی و مانور؛
 - ۳- مدیریت کارکنان BCMS؛
- ب- تسهیلات^۱، از جمله مکان ها و زیرساخت مناسب برای کار؛
- پ- فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)^۲، از جمله برنامه های کاربردی برای پشتیبانی اثربخش و مدیریت کارای برنامه.
- ت- مدیریت و کنترل همه نوع اطلاعات مدون؛
- ث- برقراری ارتباط با طرف های ذی نفع (به شکل ۴ مراجعه کنید)؛ و
- ج- مالیه و بودجه.

منابع و تخصیص آنها بایستی به طور ادواری به منظور حصول اطمینان از کفایت آنها بازنگری شوند. مشارکت دادن مدیریت رده بالا در این بازنگری می تواند مناسب باشد.

۷-۱-۳ کارکنان امداد

سازمان بایستی کارکنان امداد را با مسئولیت، اختیارات و شایستگی لازم برای مدیریت رویداد منصوب کند. کارکنان مزبور بایستی گروهی مسئول برای مدیریت هر رویداد مختل کننده با تاثیرات بارز یا با پتانسیل تاثیرگذاری زیاد بر سازمان تشکیل دهند.

کارکنان بایستی با توجه به شایستگی به اثبات رسیده خود برای مقابله با جنبه های مختلف پاسخ به رویداد، برای مثال موارد زیر تعیین شوند:

- مدیریت رویداد / مدیریت راهبردی (بند ۸-۴-۴-۳-۱)؛
- ارتباطات (بند ۸-۴-۴-۳-۲)؛
- ایمنی و رفاه (بند ۸-۴-۴-۳-۳)؛
- امداد و نجات، و امنیت (بند ۸-۴-۴-۳-۴)؛
- از سرگیری فعالیت ها (بند ۸-۴-۴-۳-۵)؛
- بازیابی ICT (بند ۸-۴-۴-۳-۶).

1-Facilities

2-Information and Communications Technology

همه افراد در این گروه‌ها، بایستی دارای مسئولیت‌ها و اختیارات تعریف‌شده شفاف، برای به‌کارگیری قبل از رویداد، در طول آن و پس از آن باشند.

۲-۷ شایستگی

سازمان بایستی یک سیستم مناسب و اثربخش را، برای مدیریت شایستگی افرادی تعیین کند که تحت کنترل آن، در BCMS مشغول هستند.

مدیریت، بایستی شایستگی‌های مورد نیاز را برای همه نقش‌ها و مسئولیت‌های BCMS، و آگاهی، دانش، فهم، مهارت‌ها و تجربه لازم را برای برآورده کردن آنها تعیین کند. همه نقش‌های تعیین‌شده برای افراد در سازمان، بایستی شایستگی‌های مورد نیاز را نشان دهد و با آموزش، تحصیلات، بهسازی^۱ و حمایت‌های دیگر مورد نیاز، شایستگی ایفای نقش‌ها، تامین گردد. این امر ممکن است تحت برنامه ارتقای شایستگی به شرح زیر انجام گیرد:

- ارزیابی شایستگی‌ها برای نقش(های) برعهده گرفته‌شده؛
- ایجاد برنامه بهسازی فردی که آموزش، تحصیلات، بهسازی و حمایت‌های دیگر مورد نیاز برای کسب شایستگی را مشخص سازد؛
- تدارک آموزش و مربی‌گری^۲ از جمله انتخاب روش‌ها و مواد مناسب؛
- مبادله دانش^۳؛
- مبادله شغل^۴؛
- استخدام کردن یا قرارداد بستن با افراد شایسته؛
- آموزش گروه‌های هدف؛
- مدون‌سازی و پایش آموزش دریافت‌شده؛
- ارزیابی آموزش دریافت‌شده در برابر نیازها و الزامات آموزشی تعریف‌شده به منظور تصدیق انطباق با الزامات آموزش BCMS؛ و
- بهبود برنامه بهسازی حسب نیاز.

سازمان، بایستی دارای فرآیندی برای شناسایی و ارائه الزامات آموزشی مداوم کسب‌وکار همه شرکت‌کنندگان و ارزیابی اثربخشی ارائه آن باشد.

نوع آموزشی که ممکن است برای نقش‌های خاص، مناسب باشد، به شرح زیر است:

الف- برپا کردن و اداره کردن BCMS:

- ۱- برپایی و مدیریت BCM؛
- ۲- انجام تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار؛
- ۳- ارزیابی ریسک؛
- ۴- مهارت‌های ارتباطی؛

1-Development
2-Mentoring
3-Knowledge sharing
4-Job sharing

۵- تدوین و پیاده‌سازی مستندات تداوم کسب‌وکار؛ و

۶- اجرای برنامه مانور؛

ب- پاسخ به رویداد و بازیابی کسب‌وکار:

۱- ارزیابی رویداد؛

۲- مدیریت تخلیه و پناه‌گزینی در محل، از جمله فرآیندهای حضور و غیاب^۱ برای کارکنان؛

۳- ترتیبات در محل‌های کار جایگزین؛ و

۴- رسیدگی به پرسش‌های رسانه‌ها.

مهارت‌ها و شایستگی امداد، در سرتاسر سازمان، بایستی از طریق آموزش عملی، از جمله مشارکت فعال در مانور ارتقاء یابد.

تیم‌های امداد و بازیابی، بایستی آموزش و تحصیلات متناسب با مسئولیت‌ها و وظایف خود از جمله تعامل با امدادگران صف اول و سایر طرف‌های ذی‌نفع را دریافت کنند. تیم‌ها بایستی در فواصل زمانی منظم (حداقل سالانه) آموزش ببینند و اعضای جدید بایستی هنگام پیوستن به ساختار تیم امداد، آموزش ببینند. این تیم‌ها همچنین بایستی درباره پیشگیری از رویدادهایی که ممکن است بحران را تشدید کنند، آموزش ببینند. تغییرات در محیط و عملیات کسب‌وکار، بر رویکرد و شیوه‌ای که فعالیت‌های تداوم کسب‌وکار در آن برنامه‌ریزی، طراحی و پیاده خواهند شد، تاثیرگذار است. سازمان می‌تواند آگاهی از روندهای BCM را، برای مثال، از طریق مشارکت فعالانه در فعالیت‌های BCM حرفه خود به اثبات رساند که می‌تواند شامل فعالیت‌های زیر باشد:

- عضویت در گروه حرفه‌ای ذی‌نفع^۲؛

- عضویت در کمیته سازماندهی کنفرانس؛

- ارائه سخنرانی‌ها در کنفرانس‌ها و سمینارها؛ و

- حضور در کنفرانس‌های محلی یا جهانی BCM.

مشارکت فعال می‌تواند به یکی از روش‌های زیر اثبات شود:

- عضویت در کمیته سازماندهی کنفرانس‌ها و سمینارها؛ و

- ارائه مقاله در کنفرانس‌ها و سمینارها.

شایستگی می‌تواند با یکی از روش‌های زیر تقویت شود:

- به‌کارگیری^۳ دستاوردهای BCMS در فرآیند تقدیر و پاداش سازمان؛

- به‌کارگیری دستاوردهای BCMS در فرآیند عملکرد و ارزشیابی سازمان؛

- به‌کارگیری نقش‌ها، پاسخ‌گویی‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات BCMS در شرح شغل و معیارهای مهارت افراد سازمان؛ و

- مشارکت فعال توسط کاربران کسب‌وکار و مدیریت رده‌بالا در تمرینات^۴، مانورها و آزمون‌ها.

1-Check-in process

2-Industry interest group

3-Integration

4-Rehearsals

سازمان، بایستی برنامه‌های آموزشی و آگاه‌سازی را برای همه کارکنان فعلی، که ممکن است بر اثر رویداد مختل‌کننده آسیب ببینند، تدارک ببینند و به پیمان‌کارانی که به جای او کار می‌کنند، الزام کند تا شایستگی مورد نیاز برای BCMS و نقش‌های امدادی افراد تحت کنترل خود را اثبات کنند.

۳-۷ آگاهی

افرادی که تحت کنترل سازمان کار می‌کنند، بایستی آگاهی مناسب از BCMS داشته باشند. چنین افرادی می‌توانند کارکنان، پیمان‌کاران و تامین‌کنندگان باشند. این افراد بایستی از خط‌مشی تداوم کسب‌وکار و نکات زیر آگاه باشند:

- نقش و مسئولیت‌شان با توجه به پیشگیری، تشخیص، کاهش اثرات^۱، خودحفاظتی^۲، تخلیه، امداد، تداوم و بازیابی از رویداد؛

- اهمیت رعایت خط‌مشی و روش‌های اجرای تداوم کسب‌وکار؛

- تبعات ضمنی^۳ تغییرات در اداره کردن سازمان؛

- مشارکت‌شان در اثربخشی BCMS، از جمله مزایای بهبود عملکرد BCM؛ و

- نقش و مسئولیت آنها در دستیابی به انطباق با الزامات آن.

سازمان بایستی به ایجاد، ترویج و نهادینه کردن فرهنگی در سازمان اقدام کند که:

- جزئی از مدیریت و ارزش‌های اصلی سازمان باشد؛ و

- طرف‌های ذی‌نفع را از خط‌مشی تداوم کسب‌وکار و نقش آنها در روش‌های اجرایی مرتبط آگاه سازد.

سازمانی با فرهنگ مثبت تداوم کسب‌وکار موجب:

- شکل‌گیری کارآتر تداوم کسب‌وکار؛

- القای اطمینان در طرف‌های ذی‌نفع خود (به‌ویژه کارکنان و مشتریان) در مورد توانایی خود در رسیدگی به رویدادهای مختل‌کننده؛

- افزایش خودیابی آن در طول زمان از طریق حصول اطمینان از توجه به تبعات ضمنی تداوم کسب‌وکار در تصمیم‌گیری‌ها در همه سطوح؛ و

- به حداقل رسانیدن احتمال و تاثیرات اختلالات، خواهد شد.

ایجاد فرهنگ BC با برنامه‌ها و فعالیت‌های زیر پشتیبانی می‌شود:

- مشارکت همه کارکنان در سازمان؛

- توزیع رهبری در سرتاسر سازمان؛

- تعیین مسئولیت‌ها؛

- اندازه‌گیری بر اساس شاخص‌های عملکرد؛

- گنجانیدن نظام تداوم کسب‌وکار در رویه‌های عادی مدیریتی؛

- ارتقای آگاهی؛

1-Mitigation
2-Self-protection
3-Implications

- آموزش مهارت‌ها؛ و
- اجرای برنامه‌های تداوم کسب‌وکار.
- برنامه آگاه‌سازی می‌تواند شامل:
- فرآیند مشورت با کارکنان در سرتاسر سازمان در مورد برپایی و مدیریت BCM؛
- مطرح کردن نظام تداوم کسب‌وکار در خبرنامه‌ها، جلسات توجیهی، برنامه‌های معارفه یا مجلات (از جمله توجیه کارمند جدید)؛
- گنجاندن تداوم کسب‌وکار در صفحات وب مرتبط؛
- گنجاندن BCM در دستور جلسات تیم مدیریتی و کارکنان؛
- انتشار گزیده‌ای از گزارش‌های پسا رویداد^۱؛
- جلسات توجیهی برای مدیریت رده‌بالا؛
- بازدید از محل تعیین شده جایگزین (مثلاً محل جدید برای بازیابی)؛ و
- اطلاع‌رسانی به تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان کلیدی درباره ترتیبات تداوم کسب‌وکار سازمان، باشد.

۴-۷ ارتباطات

- هنگام برپایی و مدیریت BCMS، سازمان بایستی روش‌های اجرایی اثربخش را برای مشاوره و برقراری ارتباط با طرف‌های ذی‌نفع داشته باشد.
- این روش‌های اجرایی بایستی موارد زیر را در بر گیرد:
- الف- ارتباطات درون‌سازمانی میان طرف‌های ذی‌نفع، از جمله کارکنان در درون سازمان؛
 - ب- ارتباطات برون‌سازمانی با مشتریان، تامین‌کنندگان، جامعه محلی^۲، و سایر طرف‌های ذی‌نفع، از جمله رسانه‌ها؛
 - پ- دریافت، مدون‌سازی، و پاسخ به ارتباطات از همه طرف‌های ذی‌نفع؛
 - ت- انطباق و یکپارچه‌سازی آیین‌نامه اجرایی کمیته ملی کاهش اثرات بلایای طبیعی در طرح‌ریزی و بهره‌گیری عملیاتی، حسب اقتضاء و در صورت لزوم؛
 - ث- حصول اطمینان از دسترس‌پذیری وسایل ارتباطی طی رویداد مختل‌کننده؛
 - ج- حصول اطمینان از توانمندی سازمان برای برقراری ارتباط با مراجع برون‌سازمانی و حسب اقتضاء، حصول اطمینان از توانمندی سازمان‌ها و کارکنان دیگر در برقراری ارتباط میان خود؛ و
 - چ- بهره‌برداری آزمایشی و آزمودن قابلیت‌های ارتباطی اضطراری که برای استفاده در طی بروز اختلال در ارتباطات عادی در نظر گرفته شده است.
- سازمان می‌تواند از منابع برون‌سازمانی دخیل در امداد - مانند آتش‌نشانی، پلیس، بهداشت عمومی و تامین‌کنندگان شخص ثالث دعوت کند تا با مدیریت قسمت‌های مرتبط، روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکارش را بازنگری کنند.

1-Post incident
2-Local community

سازمان می‌تواند در خبرنامه‌ها و جلسات توجیهی مشتری و تامین‌کنندگان، ارجاعاتی به BCMS و نظام تداوم کسب‌وکار خود دهد.

سازمان بایستی ارتباط برون‌سازمانی اثربخشی را، به عنوان بخشی از برنامه آگاه‌سازی (بند ۷-۳) به دنبال رویداد (بند ۸-۴) فراهم کند.

۷-۵ اطلاعات مدون

۷-۵-۱ کلیات

اطلاعات مدون، شواهد انطباق با الزامات و کارکرد اثربخش سیستم مدیریت را فراهم می‌کند. «روش اجرایی» شیوه‌ای مشخص برای انجام فعالیت یا فرآیند است. منظور از «روش اجرایی مدون» این است که روش اجرایی بایستی روی رسانه‌ای کاغذی، الکترونیکی، یا اپتیکی، و مانند آن ایجاد و نگهداری شود. چند الزام مرتبط با یک یا چند روش اجرایی مدون می‌تواند در یک مدرک، و به‌عکس، یک الزام برای روش اجرایی مدون می‌تواند در چند مدرک مدون شود.

اطلاعات مدون مورد نیاز در این استاندارد شامل موارد زیر است:

- بافتار سازمان (بند ۴-۱)؛
- الزامات قانونی، مقرراتی و سایر الزامات و شواهد انطباق (بند ۴-۲-۲)؛
- دامنه شمول BCMS و شرح استثنائات (بند ۴-۳-۲)؛
- خط‌مشی تداوم کسب‌وکار (بند ۵-۳)؛
- اهداف نظام تداوم کسب‌وکار (بند ۶-۲)؛
- شایستگی (بند ۷-۲)؛
- تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار و فرآیند ارزیابی ریسک (بند ۸-۲)؛
- راهبرد تداوم کسب‌وکار (بند ۸-۳) از جمله راهبردهای انتخاب شده؛
- روش‌های اجرایی تداوم، مدیریت رویداد و بازیابی (بند ۸-۴)؛
- گزارش‌های پسامانور (بند ۸-۵)؛
- پیش BCMS (بند ۹-۱)؛
- ممیزی‌های داخلی (بند ۹-۲)؛
- بازنگری‌های مدیریت (بند ۹-۳)؛
- عدم انطباق و اقدامات اصلاحی (بند ۱۰-۱).

علاوه بر این، اطلاعات مدونی که اطلاعات زیر را پوشش می‌دهند، ممکن است برای حصول اطمینان از اثربخشی BCMS لازم باشد:

- قراردادهای مشتری و سطوح خدمات؛
- نتایج حاصل از تحلیل تاثیرات رویداد بر کسب‌وکار؛
- نتایج حاصل از ارزیابی‌های ریسک؛
- تعیین و انتخاب راهبردهای تداوم کسب‌وکار؛

- بازنگری پاسخ به رویداد؛
- برنامه آگاه‌سازی؛
- اطلاع‌رسانی برای کارکنان و طرف‌های ذی‌نفع درباره BCMS و رویداد از طریق خبرنامه‌ها، صورت‌جلسه‌ها و اعلامیه‌های هشدار؛
- برنامه‌های آموزشی برای سازمان و افراد؛
- برنامه زمانی مانور؛
- قراردادهای و موافقت‌نامه‌های تعیین سطح خدمات با تامین‌کنندگان؛
- روش‌های اجرایی اطلاع‌رسانی امداد به پیمانکار و تامین‌کننده؛
- شواهد بازرسی، نگهداری و کالیبراسیون؛
- گزارش‌های پس‌رویداد از رویدادها و شبهه‌سازها^۱؛
- صورت‌جلسات بازنگری BCMS.

۷-۵-۲ ایجاد و روزآمدسازی

- به منظور انطباق با الزامات برای ایجاد و روزآمدسازی اطلاعات مدون:
- همه اطلاعات مدون، بایستی دارای شناسه و شرح (به عنوان مثال عنوان، نام، تاریخ، نویسنده، تعداد، مرجع تجدیدنظر و ...) باشند؛
- فرمت‌های قابل قبول بایستی مشخص شود (برای مثال زبان، نسخه نرم‌افزاری، گرافیک) و رسانه (مثل کاغذی، الکترونیکی) برای درج و ارائه اطلاعات مدون بایستی به‌روشنی بیان شود؛
- همه اطلاعات مدون، بایستی از نظر کفایت بازنگری و تصویب شوند؛
- برای ضبط، تکثیر، و ارائه بایستی قالب مورد استفاده (مثلاً زبان، نسخه نرم‌افزار، گرافیک) و رسانه‌های مورد استفاده (برای مثال مقاله، مدرک الکترونیکی) تعیین و رعایت شود.
- میزان اطلاعات مدون برای BCMS می‌تواند با توجه به عوامل زیر از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد:
- اندازه سازمان، محصولات و خدمات آن و نوع فعالیت‌هایی که به عهده می‌گیرند؛
- پیچیدگی فعالیت‌ها و برهم‌کنش‌های آنها؛ و
- سطح تحصیلات، تجارب، و مهارت‌های افراد.

۷-۵-۳ کنترل اطلاعات مدون

- همه اطلاعات مدون مورد نیاز، بایستی تحت کنترل باشد.
- هدف از کنترل مدارک، حصول اطمینان از ایجاد، برقراری و محافظت آنها به شیوه‌ای مناسب برای پیاده‌سازی و برپایی BCMS توسط سازمان است. تلاش سازمان بایستی حصول این هدف، و نه ایجاد سیستم کنترل پیچیده‌ای برای مدارک باشد.
- منظور از حفاظت، جلوگیری از مخدوش شدن، ایجاد تغییرات توسط افراد غیرمجاز، حذف سهوی و مانند آنهاست.

1-Near-hits

برای دسترسی به مدارک، می‌توان سطوح مختلفی مانند «فقط مشاهده»، «مشاهده و تغییر»، «محرمانه» یا ترکیبی از آنها را تعیین کرد.

روش اجرایی مدونی بایستی به منظور تعریف کنترل‌های مورد نیاز برای فعالیت‌های زیر ایجاد شود:

الف- توزیع اطلاعات مدون؛

ب- تعیین نحوه دسترسی (مثلاً مجوز و اختیار دسترسی برای مشاهده یا تغییر اطلاعات مدون)؛

پ- تصویب مدارک از نظر کفایت قبل از صدور؛

ت- بازنگری و روزآمدسازی مدارک حسب نیاز و تصویب مجدد آنها؛

ث- حصول اطمینان از مشخص بودن تغییرات و وضعیت فعلی تجدیدنظر مدارک؛

ج- حصول اطمینان از در دسترس بودن ویراست‌های معتبر مدارک در مکان‌های استفاده؛

چ- حصول اطمینان از خوانایی و سهولت شناسایی مدارک؛

ح- حصول اطمینان از مشخص شدن و تحت کنترل بودن توزیع مدارک برون‌سازمانی تعیین‌شده توسط

سازمان، که برای طرح‌ریزی و بهره‌برداری از BCMS، ضروری هستند؛

خ- جلوگیری از استفاده ناخواسته از مدارک منسوخ و مشخص کردن آنها به شیوه‌ای مناسب، در صورتی که

مدارک مزبور برای هر منظوری نگهداری می‌شوند؛

د- ایجاد پارامترهای نگهداری و بایگانی مدارک؛ و

ذ- حصول اطمینان از حفاظت و عدم افشای اطلاعات محرمانه.

سازمان‌ها بایستی از تمامیت^۱ اطلاعات مدون از طریق ممانعت از استفاده غیرمجاز از آن، تهیه و نگهداری

نسخه‌های ایمن پشتیبان، دستیابی‌پذیر بودن فقط برای کارکنان مجاز، و محافظت از آسیب، فساد و

گم شدن، اطمینان حاصل کنند.

سازمان، بایستی به طور کامل، همه قوانین و مقررات مرتبط را درباره حفظ اطلاعات مدون و ایجاد،

پیاده‌سازی و نگهداری فرآیندهای الزامی بایگانی رعایت کند.

۸ عملیات

۱-۸ طرح‌ریزی عملیاتی و کنترل

سازمان بایستی اقدامات لازم را برای برآورده کردن خط‌مشی و اهداف تداوم کسب‌وکار و تامین نیازها و

الزامات قابل اعمال تعیین، طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل کند.

این اقدامات را می‌توان به منظور ایجاد برنامه‌ای برای حصول اطمینان از مدیریت مناسب نظام تداوم

کسب‌وکار سازمان و نگهداری اثربخش آن، با هم تلفیق کرد.

سازمان بایستی سازوکارهای کنترل را در برنامه‌ای شامل موارد زیر ایجاد کند:

الف- تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی تعیین، طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل اقدامات، مانند تدوین برنامه

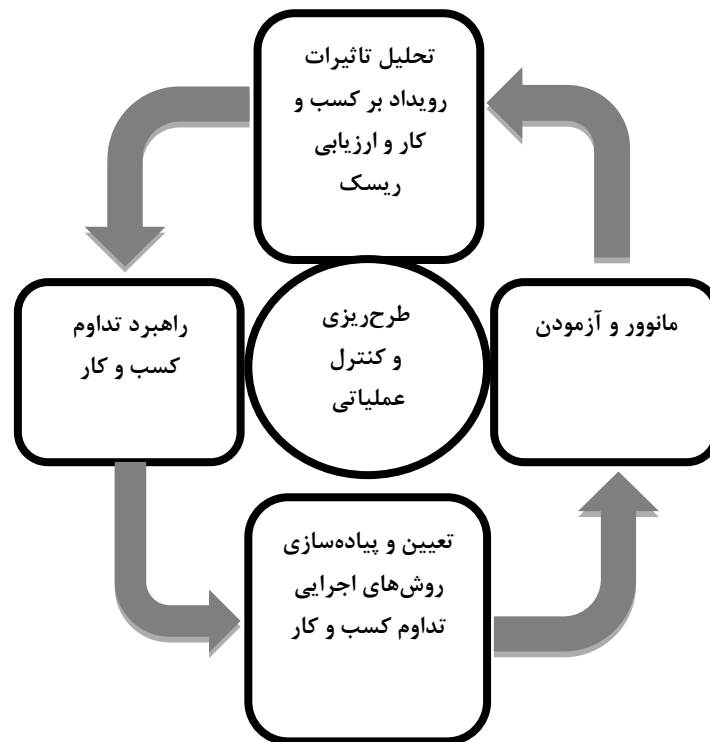
پیاده‌سازی و انتخاب روش‌شناسی مناسب برای پیاده‌سازی BCM؛

1-Integrity

ب- حصول اطمینان از اجرای کنترل‌ها بر این اقدامات، مطابق با تصمیمات اتخاذشده، برای مثال تعیین گام‌سنج‌های پروژه^۱ و تعیین اقلام تحویل‌پذیر مورد نیاز؛ و
 پ- نگه داشتن اطلاعات مدون برای اثبات انجام فرآیندها به طریق طرح‌ریزی‌شده.
 سازمان، بایستی اطمینان حاصل کند که تغییرات طرح‌ریزی‌شده کنترل می‌شوند، تغییرات ناخواسته بازنگری می‌شوند، و اقدام مناسب انجام می‌شود.

۱-۱-۸ عناصر BCM

شکل ۵ نشان دهنده عناصر متشکله BCM است:



شکل ۵- عناصر مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCM)

این عناصر و محل بحث آنها در این استاندارد به شرح زیر است:

الف- طرح‌ریزی عملیاتی و کنترل (بند ۸-۱)

کنترل و طرح‌ریزی عملیاتی اثربخش، در کانون مدیریت تداوم کسب‌وکار است که بایستی توسط فرد مسئول تعیین‌شده توسط مدیریت رده‌بالا، راهبری شود.

ب- تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار و ارزیابی ریسک (بند ۸-۲)

توافق بر سر اولویت‌ها و الزامات مورد نیاز برای تداوم کسب‌وکار، از طریق تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار (BIA)^۲ و ارزیابی ریسک (RA)^۳ انجام می‌شود. BIA، سازمان را قادر می‌سازد برای از سرگیری کسب‌وکار،

1-Project milestones
 2-Business impact analysis
 3-Risk assessment

فعالیت‌های پشتیبان از کالاها و خدماتش را اولویت‌بندی کند. ارزیابی ریسک‌ها، موجب افزایش درک از آنها برای فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده و وابستگی‌های آنها و پیامدهای بالقوه یک رویداد مختل‌کننده می‌شود. این درک سازمان را قادر می‌سازد راهبردهای تداوم کسب‌وکار مناسب را انتخاب کند.

پ- راهبرد تداوم کسب‌وکار (بند ۸-۳)

شناسایی و ارزیابی مجموعه‌ای از گزینه‌های راهبرد تداوم کسب‌وکار، سازمان را قادر به انتخاب راه‌های مناسب برای اجتناب از اختلال در فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده و برخورد با هر اختلال احتمالی، می‌سازد. راهبردهای تداوم کسب‌وکار انتخاب‌شده، موجب از سرگیری فعالیت‌ها در سطح قابل قبولی از عملیات و در چارچوب زمانی توافق‌شده خواهد شد.

یادآوری- در راهبردهای انتخاب‌شده، بایستی روش‌های مدیریت ریسک‌هایی که تا حال در سازمان (بند ۸-۳-۳) وجود داشته‌اند، مد نظر قرار گیرد.

ت- ایجاد و پیاده‌سازی روش‌های اجرای تداوم کسب‌وکار (بند ۸-۴)

پیاده‌سازی ترتیبات تداوم کسب‌وکار، منجر به ایجاد ساختاری برای پاسخ به رویداد (بند ۸-۴-۲)، تعیین تمهیداتی برای شناسایی و پاسخ به رویداد (بند ۸-۴-۳)، تدوین برنامه‌های تداوم کسب‌وکار (بند ۸-۴-۴)، و تعیین روش‌های اجرایی برای بازگشت مجدد به «کسب‌وکار به روال معمول» (بند ۸-۴-۵) می‌شود.

ث- مانور و آزمودن (بند ۸-۵)

مانور و آزمودن برای سازمان فرصت‌های زیر را فراهم می‌کند:

- ارتقای سطح آگاهی کارکنان و ایجاد شایستگی؛

- حصول اطمینان از کامل، جاری و مناسب بودن نظام تداوم کسب‌وکار و روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار؛ و

- شناسایی فرصت‌ها برای بهبود تداوم کسب‌وکار.

۸-۱-۲ مدیریت محیط BCM

مدیریت اثربخش محیط BCM شامل:

الف- حصول اطمینان از تداوم مرتبط بودن دامنه شمول، نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای تداوم کسب‌وکار؛

ب- ترویج و جا انداختن تداوم در سرتاسر سازمان و سایر طرف‌های ذی‌نفع، حسب اقتضاء؛

پ- مدیریت هزینه‌های مرتبط با تداوم کسب‌وکار؛

ت- ایجاد و پایش برنامه‌های مدیریت تغییر و مدیریت جانشین‌پروری در سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار؛

ث- ترتیب دادن یا تامین آموزش مناسب برای کارکنان و آگاه‌سازی آنها؛ و

ج- نگه داشتن مستندات برنامه متناسب با اندازه و پیچیدگی سازمان.

هر جزء از ترتیبات BCM سازمان، از جمله مدارک بایستی به طور منظم بازنگری، تمرین و روزآمد شود. هنگامی که تغییر قابل توجهی در محیط عملیاتی، ساختار، مکان‌ها، کارکنان، فرآیندها یا فناوری سازمان ایجاد می‌شود، یا هنگامی که مانور یا رویداد، کمبودها را برجسته می‌کند، این ترتیبات بایستی مورد بازنگری و روزآمدسازی قرار گیرد.

سازمان، می‌تواند روش شناخته‌شده‌ای را برای مدیریت پروژه، اتخاذ کند تا اطمینان حاصل شود که برنامه BCM به طور اثربخش مدیریت می‌شود.

۸-۱-۳ حفظ تداوم کسب‌وکار

حفظ تداوم کسب‌وکار اثربخش شامل:

الف- به‌روز نگه داشتن BCM از طریق کاربست خوب؛

ب- اداره برنامه مانور؛

پ- هماهنگ کردن بازنگری و روزآمدسازی منظم نظام تداوم کسب‌وکار از جمله بازنگری یا بازکاری تحلیل‌های تاثیرات رویداد بر کسب‌وکار و ارزیابی ریسک؛ و

ت- حصول اطمینان از نگهداری روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار مناسب با نیازهای تیم‌های امداد، است.

۸-۱-۴ اندازه‌گیری اثربخشی

اندازه‌گیری اثربخشی مستلزم پرداختن به موارد زیر است:

الف- پایش عملکرد تداوم کسب‌وکار؛ و

ب- پایش و بازنگری ترتیبات تداوم کسب‌وکار برای فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده و قابلیت‌های BCM تامین‌کنندگان.

نمونه‌هایی از معیارهایی که ممکن است برای اندازه‌گیری اثربخشی مورد استفاده قرار گیرند، عبارتند از:

- فعالیت‌ها و منابع در محدوده هدف زمانی بازیابی مشخص‌شده، قابل بازیابی هستند و اطلاعات در حد نیاز به‌روز هستند (نقطه هدف بازیابی)؛

- مسکن و تجهیزات مورد نیاز موجود در محل‌های دیگر، در دسترس هستند تا بازیابی و از سرگیری فعالیت‌ها را میسر سازند.

- شایستگی‌های لازم، برای از سرگیری فعالیت‌های اولویت‌بندی شده در هدف زمانی بازیابی مشخص‌شده، به اثبات رسیده‌اند؛

- شایستگی‌های لازم در پاسخ به رویدادها و مدیریت آنها به اثبات رسیده است.

۸-۱-۵ پی‌آیندها

پی‌آیندهای شاخص اثربخشی BCM می‌تواند موارد زیر را دربرگیرد:

الف- توانمندی قابلیت مدیریت رویداد و فراهم شدن اقدامات امدادی اثربخش؛

ب- درک سازمان از خود و روابط خود با سایر سازمان‌ها، تنظیم‌کنندگان مقررات یا دپارتمان‌های دولتی مرتبط، مقامات و خدمات فوریتی محلی، به طور مناسب تعیین، مدون و فهمیده شده است؛

پ- مانور منظم، موجب حصول اطمینان از آموزش کارکنان در امدادسانی اثربخش، در یک رویداد یا اختلال می‌شود؛

ت- الزامات طرف‌های ذی‌نفع، درک شده و قابل تحویل است؛

ث- کارکنان، حمایت و ارتباطات کافی را در صورت وقوع اختلال دریافت می‌کنند؛

ج- شهرت و اعتبار سازمان حفظ می‌شود؛

چ- سازمان در انطباق با التزامات قانونی و مقرراتی خود است؛ و

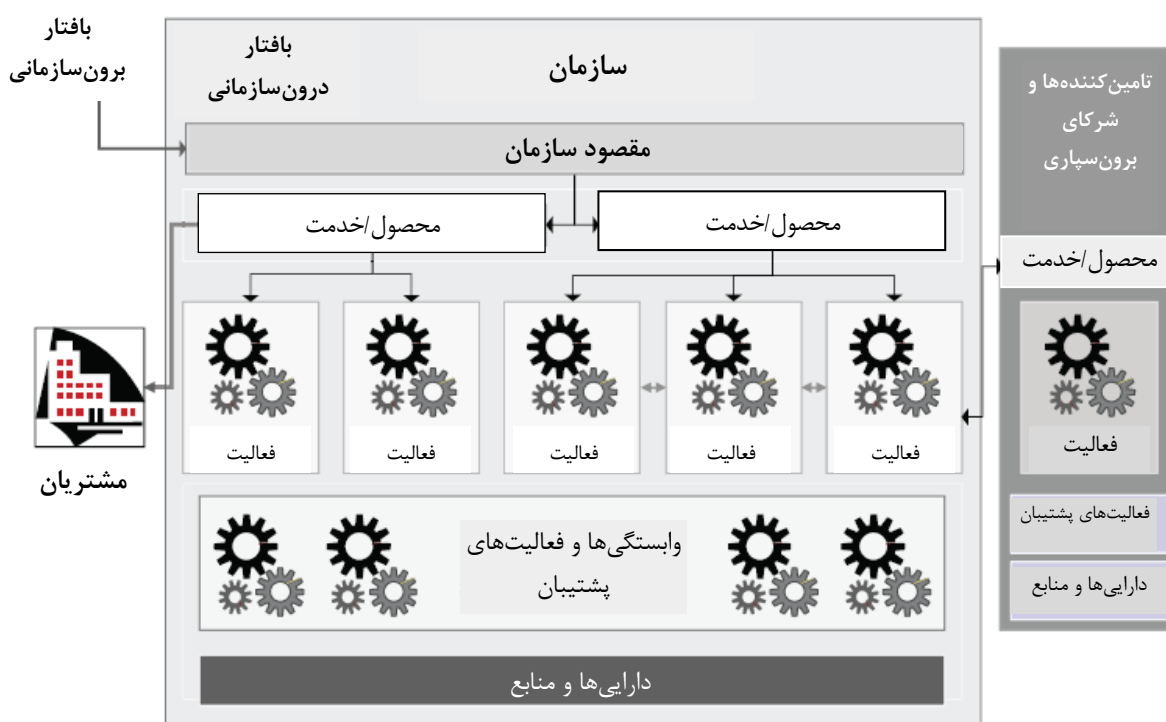
ح- کنترل‌های مالی در سرتاسر رویداد حفظ می‌شود.

۲-۸ تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار و ارزیابی ریسک

۱-۲-۸ کلیات

سازمان بایستی فرآیندی رسمی و مدون برای تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار (BIA) و ارزیابی ریسک، ایجاد و پیاده‌سازی کند و برقرار نگه دارد. تفاهم حاصل در سرتاسر سازمان از BIA و ارزیابی ریسک، مبنایی برای تداوم اثربخشی کسب‌وکار فراهم می‌کند.

سازمان، با عرضه کالاها و خدمات خود به مشتریان، به هدف خود نائل می‌شود. بنابراین، مهم است که درکی از تاثیرات نامطلوب اختلال این کالاها و خدمات (و فعالیت‌های مرتبط) بر اهداف و عملیات سازمان، در طول زمان ایجاد شود. هم چنین مهم است که الزامات روابط متعامل و منابع فعالیت‌های پشتیبان از کالاها و خدمات و تهدیدها برای آنها نیز، درک شود.



شکل ۶- درک ماهیت سازمان

سازمان از طریق درک ماهیت خود، قادر است اطمینان حاصل کند که تداوم کسب‌وکارش هم‌راستا با مقصود، وظایف قانونی و التزامات به طرف‌های ذی‌نفع آن است. درک ماهیت، از طریق فرآیندهای تحلیل تاثیرات رویداد بر کسب‌وکار و ارزیابی ریسک حاصل می‌شود. این فرآیندها، اطلاعاتی را فراهم می‌کنند که سازمان برای تصمیم‌گیری و انتخاب راهبردهای تداوم کسب‌وکار (بند ۱-۳-۸) به آنها نیاز دارد.

BIA و ارزیابی ریسک بایستی سازمان را قادر به شناسایی اقداماتی کند که:

الف- تاثیرات اختلال بر سازمان را محدود کند؛

ب- دوره اختلال را کوتاه کند؛ و

پ- احتمال اختلال را کاهش دهد.

بافتار، معیارهای ارزیابی و قالب پی‌آیند BIA و ارزیابی ریسک، بایستی تعریف و از قبل مورد توافق قرار گیرد.

اطلاعات جمع‌آوری‌شده، بایستی به طور منظم به‌ویژه در زمان‌های تغییر، مورد بازنگری قرار گیرد.

۸-۲-۲ تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار

سازمان بایستی فرآیند ارزشیابی رسمی برای تعیین تداوم و بازبایی اولویت‌ها و اهداف برقرار کند.

هدف از BIA عبارت است از:

- به دست آوردن درک درستی از محصولات و خدمات کلیدی سازمان و فعالیت‌های عرضه آنها؛

- تعیین اولویت‌ها و چارچوب‌های زمانی برای از سرگیری فعالیت‌ها؛

- مشخص کردن منابع کلیدی احتمالی مورد نیاز برای تداوم و بازبایی؛ و

- مشخص کردن وابستگی‌ها (داخلی و خارجی).

تحلیل تاثیرات رویداد بر کسب‌وکار، بایستی شامل فعالیت‌های زیر باشد:

الف- مشخص کردن فعالیت‌های پشتیبان تحویل کالاها و خدمات کلیدی سازمان (منظور از کلیدی موارد

مندرج در حوزه BCMS است)؛

ب- ارزیابی تاثیرات بالقوه در طول زمان اختلالات ناشی از واقعه‌های^۱ کنترل نشده ناویژه بر این فعالیت‌ها؛

هنگام ارزیابی تاثیرات، سازمان بایستی موارد مرتبط با اهداف و مقاصد کسب‌وکار خود و افراد ذی‌نفع را مورد

توجه قرار دهد. این امر می‌تواند موارد زیر را دربرگیرد:

۱- اثرات نامطلوب بر کارکنان یا رفاه عمومی؛

۲- پیامدهای نقض وظایف قانونی یا الزامات قانونی؛

۳- لطمه به شهرت و اعتبار؛

۴- کاهش قابلیت سوددهی مالی؛

۵- بدتر شدن کیفیت کالاها و /یا خدمات؛ و

۶- آسیب‌های زیست‌محیطی.

یادآوری ۱- اختلال فعالیت‌ها می‌تواند به طور غیرمستقیم موجب وقفه در عرضه محصولات و خدمات شود. برای مثال از دست

رفتن توانایی پرداخت به تامین‌کنندگان می‌تواند به شهرت و اعتبار سازمان لطمه بزند و منجر به امتناع تامین‌کنندگان از عرضه

کالاها و در پی آن، موجب وقفه در تولید محصولات یا تحویل خدمات شود.

یادآوری ۲- فعالیت‌ها به طور کلی می‌توانند به لحاظ ماهوی تغییرات روزانه یا چرخه‌ای داشته باشند. این تغییرات غالباً فصلی

بوده، به دلیل افزایش تقاضا، فشردگی فعالیت در بازه‌های هفتگی، ماهانه یا سالانه یا تاریخ‌های تحویل پروژه بیشتر است. با

این فرض که اختلال در بدترین زمان در طول این چرخه‌ها روی می‌دهد، اطمینان حاصل می‌شود که حداکثر تاثیرات ممکن

ارزیابی شده است.

- پ- برآورد مدت غیر قابل قبول شدن تاثیرات وابسته به اختلال در فعالیت‌های سازمان.
- یادآوری ۳- زمان مصروف برای این که تاثیرات به سطح غیرقابل قبول برسد، می‌تواند بسته به ماهیت فعالیت، بین چند ثانیه و چند ماه متغیر باشد. برای فعالیت‌های حساس به زمان، عموماً لازم است زمان با میزان بالایی از درستی^۱، مثلاً به دقیقه یا ساعت مشخص شود. برای فعالیت‌هایی با حساسیت زمانی کمتر، درستی کمتر قابل قبول خواهد بود.
- یادآوری ۴- مدت زمان مورد نیاز برای غیرقابل قبول شدن تاثیرات را می‌توان «حداکثر مدت قابل تحمل اختلال»، «حداکثر مدت قابل تحمل» یا «حداکثر زمان خوابیدگی قابل قبول» نیز نامید. حداقل سطح کالا یا خدمت مورد قبول برای سازمان را می‌توان حداقل هدف تداوم کسب‌وکار (MBCO)^۲ قلمداد کرد.
- ت- تعیین چارچوب‌های زمانی اولویت‌بندی‌شده برای ازرگیری این فعالیت‌ها، در حداقل سطح قابل قبول براساس ارزیابی از تاثیرات بالقوه و با در نظر گرفتن سایر عوامل مرتبط؛
- ث- مشخص کردن وابستگی‌های بین فعالیت‌ها؛ و
- ج- مشخص کردن وابستگی هر فعالیت به منابع پشتیبان، از جمله تامین‌کنندگان و سایر طرف‌های ذی‌نفع مرتبط.
- چارچوب زمانی اولویت‌بندی‌شده، برای ازرگیری فعالیت می‌تواند به عنوان هدف زمانی بازیابی (RTO)^۳ در نظر گرفته شود. RTO می‌تواند وابستگی‌ها به فعالیت‌های مرتبط به هم و بازه زمانی را که در آن، تاثیرات از سرگرفته‌نشدن فعالیت، غیرقابل قبول نمی‌شوند، (به قسمت پ مراجعه کنید)، مورد توجه قرار دهد.
- یادآوری ۵- از این پس در این استاندارد، «RTO» به جای چارچوب زمانی اولویت‌بندی‌شده استفاده می‌شود.
- برون‌داد تحلیل تاثیرات رویداد بر کسب‌وکار، بایستی مدون شود و موارد زیر را مشخص کند:
- محصولات، خدمات و فعالیت‌ها؛
 - اولویت‌های بازیابی؛
 - وابستگی‌های بارز و منابع پشتیبان.
- اطلاعات لازم برای تحلیل تاثیرات رویداد بر کسب‌وکار را می‌توان از طریق مصاحبه، پرسشنامه، کارگاه و دیگر منابع داخلی و خارجی به دست آورد.
- ۸-۲-۳ ارزیابی ریسک**
- سازمان بایستی فرآیندی رسمی برای ارزیابی ریسک ایجاد کند تا به طور نظام‌مندی ریسک مختل‌کننده فعالیت‌ها و فرآیندهای اولویت‌بندی‌شده سازمان، سیستم‌ها، اطلاعات، افراد، دارایی‌ها، تامین‌کنندگان و منابع دیگر پشتیبانی‌کننده از آنها را مشخص، تحلیل و ارزیابی کند.
- قبل از تصمیم‌گیری در مورد لزوم انجام اقدامات دیگر، ارزیابی ریسک، فرآیند ساخت‌یافته‌ای را برای تحلیل ریسک در چارچوب پیامدها و احتمال وقوع فراهم می‌کند.
- این فرآیند ساخت‌یافته تلاش دارد تا به برخی از پرسش‌های اساسی پاسخ گوید:
- الف- چه چیز ممکن است اتفاق افتد و چرا (مشخص کردن ریسک)؟
- ب- چه پیامدهایی ممکن است داشته باشد؟

1-Accuracy
 1-Minimum business continuity objective
 2-Recovery Time Objective

پ- احتمال وقوع چقدر است؟ و

ت- آیا چیزی وجود دارد که موجب کاهش اثر پیامدها یا کاهش احتمال وقوع شود؟
در فرآیند بایستی التزامات مالی، دولتی و جامعگی در نظر گرفته شود.

سازمان، بایستی تهدیدهای وارد بر منابع مورد نیاز برای فعالیت‌های سازمان، و آسیب‌پذیری آنها را درک کند، به ویژه منابعی که:

- مورد نیاز فعالیتی با اولویت بالاست؛ یا

- منابعی با زمان انتظار^۱ جایگزینی بارز.

سازمان، بایستی روش مناسبی را برای مشخص کردن، تحلیل و ارزیابی ریسک‌هایی انتخاب کند که می‌تواند منجر به اختلالات شود. در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶، اصول مدیریت ریسک و دستورالعمل‌های مرتبط ذکر شده است. عناصر شاخصی که بایستی در بافتار این استاندارد گنجانده شود، به شرح زیر است:

- **مشخص کردن ریسک‌ها:** ریسک‌های اختلال برای فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده سازمان و فرآیندها، سیستم‌ها، اطلاعات، افراد، دارایی‌ها، تامین‌کنندگان و منابع پشتیبان از آنها را مشخص کنید. این ریسک‌ها می‌تواند برآمده از عوامل زیر باشد:

- تهدیدهای خاص، که می‌تواند به عنوان واقعه‌ها یا اقداماتی که قادر است در نقطه‌ای فعالیت‌ها و منابع (مانند تهدیدهایی از قبیل آتش‌سوزی، سیل، قطع برق، از دست دادن کارکنان، غیبت کارکنان، ویروس‌های کامپیوتری و وامانی‌های سخت‌افزاری) را مختل کند؛ و

- رویدادهای مختل‌کننده‌ای که می‌تواند از آسیب‌پذیری منابع ناشی شوند (مانند نقاط شکست واحد^۲، ناکارآمدی‌ها در حفاظت در برابر آتش، عدم برگشت‌پذیری الکتریکی، ناکافی بودن نیروی انسانی و برگشت‌پذیری و امنیت ضعیف IT)؛

- **ارزیابی ریسک‌ها:** ارزیابی کنید که کدام ریسک‌های مربوط به اختلال، مستلزم علاج^۳ هستند. این امر بایستی بر منابع مورد نیاز فعالیت‌هایی با اولویت بالا، یا با زمان انتظار جایگزینی بارز، متمرکز باشد؛ و

- **مشخص کردن علاج‌ها:** علاج‌هایی را مشخص کنید که می‌تواند اهداف تداوم کسب‌وکار را محقق کند و مطابق با ریسک‌پذیری سازمان (۴-۱) باشد.

یادآوری- اگر قبلاً هر گونه تحلیلی از ریسک توسط سازمان یا نهادهای برون‌سازمانی انجام شده باشد، این تحلیل‌ها می‌تواند اطلاعات مفیدی در مورد ارزیابی ریسک فراهم کند.

نیازهای جامعگی یا التزامات قانونی می‌تواند سازمان را به اشتراک‌گذاری برخی از پیامدهای ارزیابی ریسک با برخی طرف‌های ذی‌نفع ملزم کند.

1-Lead-time
2-Single points of failure
3-Treatment

۳-۸ راهبرد تداوم کسب و کار

۱-۳-۸ تعیین و انتخاب

۱-۱-۳-۸ کلیات

تعیین راهبرد تداوم کسب و کار، عبارت است از مشخص کردن اقدام مورد نیاز برای به کارگیری یافته‌های BIA و ارزیابی ریسک، به گونه‌ای که اهداف تداوم کسب و کار سازمان را برآورده کند. احتمال دارد چنین اقدامی قبل، در طول و پس از رویداد مختل‌کننده مورد نیاز باشد و می‌تواند، برای مثال، موارد زیر را دربرگیرد:

- تقسیم یک خط تولید در دو محل؛

- نصب ژنراتور برق؛ یا

- کاهش تاثیرات کلی یک رویداد مختل‌کننده، از طریق ترتیبات تداوم کسب و کاری که کاهش مدت زمان وقفه و کاهش شدت آن را به حد قابل قبول برساند.

تعیین و انتخاب راهبرد تداوم کسب و کار، بایستی مبتنی بر برون‌دادها از تحلیل تاثیرات رویداد بر کسب و کار و ارزیابی ریسک (بند ۸-۲) باشد.

سازمان، بایستی گزینه‌های راهبرد مناسب را برای موارد زیر تعیین کند:

- محافظت از فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده؛

- ایجاد ثبات، تداوم، از سرگیری و بازیابی فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده؛

- کاهش اثرات، پاسخ به تاثیرات و مدیریت آنها.

سازمان، بایستی دارای سازوکاری برای بازنگری و تصویب راه‌حل‌های توصیه‌شده باشد.

۲-۱-۳-۸ محافظت از فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده

آماج حفاظت از فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده می‌تواند:

- کاهش ریسک برای فعالیت؛

- انتقال فعالیت به شخص ثالث (هر چند مسئولیت با سازمان باقی می‌ماند)؛ و

- توقف یا تغییر فعالیت در صورت در دسترس بودن راه‌کارهای عملی، باشد.

گزینه‌های حفاظت از فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده، بایستی مطابق موارد زیر انتخاب شوند:

- آسیب‌پذیری‌های درک‌شده از فعالیت؛

- هزینه اقدامات در مقایسه با منافع به‌دست آمده؛

- (به صورت اختیاری) فوریت فعالیت - چرا که زمان کمتری برای حل و فصل موضوع باقی است؛ و

- عملی و مناسب بودن کلی گزینه.

مواقعی که سازمان تخمین می‌زند تهدید «بسیار بعید» است یا محافظت از فعالیت اولویت‌بندی‌شده هزینه بالایی دارد، می‌تواند انتخاب کند که ریسک را بپذیرد و آن را به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد BCMS فعلی، مجدداً ارزیابی کند (به بند ۱۰ مراجعه کنید).

۸-۳-۱-۳ پایدارسازی، تداوم، از سرگیری و بازیابی فعالیت‌های اولویت‌بندی شده

در پایدارسازی، تداوم، از سرگیری و بازیابی فعالیت‌های اولویت‌بندی شده، وابستگی‌ها و منابع پشتیبان نیز بایستی مورد توجه قرار گیرد.

گزینه‌های راهبرد تداوم کسب‌وکار می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف- جابه‌جاسازی^۱ فعالیت: انتقال برخی یا همه فعالیت‌ها یا به طور درون‌سازمانی به بخش دیگری از سازمان، یا به طور برون‌سازمانی به شخص ثالث، خواه به طور مستقل خواه از طریق موافقت‌نامه کمک متقابل یا دوسویه.

ب- جابه‌جاسازی یا تخصیص مجدد منابع: منابع، از جمله کارکنان به محل یا فعالیت دیگری در درون سازمان، منتقل می‌شوند یا به طور برون‌سازمانی به شخص ثالث انتقال می‌یابند؛

پ- فرآیندهای جایگزین و ظرفیت ذخیره: ایجاد فرآیندهای جایگزین یا ایجاد ظرفیت افزونگی^۲ / ذخیره در فرآیندها و/یا موجودی؛

ت- جایگزینی منابع و مهارت‌ها: افزایش قابلیت‌های افراد، از جمله چندمهارت‌سازی کارکنان کلیدی یا ایجاد دسترسی به قابلیت فردی بیشتر از طریق برون‌سپاری. منابع جایگزین یا توسط شخص ثالث یا از ذخایر انبارشده در مکان‌های دیگر از طریق موافقت‌نامه‌های کمک‌های دوجانبه با سازمان‌های خارجی و طرف‌های ذی‌نفع کلیدی، برای دسترسی موقت به ظرفیت ذخیره فراهم می‌شود؛ و

ث- راه حل موقت^۳: از طریق بعضی از فعالیت‌ها، می‌توان شیوه متفاوتی به کار گرفت که نتایج قابل قبولی برای مدت زمان محدودی ارائه دهد. احتمال دارد راه حل موقت، زمان یا نیروی کار بیشتری طلب کند (مثلاً استفاده از روش‌های دستی هنگام از کار افتادن سیستم‌های خودکار). به این دلایل، راه‌حل‌های موقت، به طور کلی، تنها برای مدت زمان کوتاهی مناسب هستند، یا تا زمان برقراری روال طبیعی کسب‌وکار طبیعی به کار گرفته می‌شوند.

ج- هنگام در نظر گرفتن مکان‌هایی برای از سرگیری فعالیت، گزینه‌های تداوم کسب‌وکار بایستی شامل مکان‌های تخریب‌شده/آسیب‌دیده و مکان‌های جایگزین آسیب‌ندیده باشد.

برای حصول اطمینان از این که امکان از سرگیری فعالیت‌ها در محدوده اهداف زمانی بازیابی وجود دارد، اهداف مزبور را می‌توان برای فرآیندهای وابسته و منابع پشتیبان آنها نیز تعیین کرد. هنگام تعیین این اهداف می‌توان موارد زیر را در نظر گرفت:

- امکان ارائه حداقل خدمت به طور موقت تا زمان نیاز به از سرگیری کامل؛

- راه‌حل‌های موقتی (مانند فرآیندهای دستی) که می‌تواند تا زمان از سرگیری فرآیندهای وابسته و منابع پشتیبان به کار گرفته شود؛

- کارهای مانده^۴ و زمان مورد نیاز برای بازیابی داده‌های از دست رفته؛ و

- پیچیدگی و مقیاس الزامات بازیابی یا نیاز به تجهیزات تخصصی با زمان انتظار طولانی.

1-Relocation
2-Redundancy
3-Temporary workaroud
4-Backlogs

سازمان، بایستی همه گزینه‌های راهبردی را، برای تعیین این که آیا این اقدامات، خود ریسک‌های جدیدی را به بار می‌آورند یا نه، ارزیابی کند.

غالباً هزینه گزینه‌های راهبرد تداوم کسب‌وکار برای تثبیت، تداوم، از سرگیری یا بازیابی فعالیت اولویت‌بندی‌شده، بسیار بالاست. هرگاه چنین وضعیتی پیش آید، سازمان بایستی راهبردهای جایگزین را که قابل قبول است، انتخاب کند و اهداف تداوم کسب‌وکار را برآورده سازد، یا معالجه محصولات و خدمات آسیب‌دیده را مطابق با بند ۴-۳-۲ به عنوان استثنائات از دامنه BCMS کنار بگذارد.

۸-۳-۱-۴ کاهش اثرات، پاسخ به تاثیرات و مدیریت آنها

گزینه‌های موجود برای کاهش اثرات تاثیرات و مدت زمان رویداد می‌تواند شامل فعالیت‌های زیر باشد:

الف- بیمه: بیمه کردن، می‌تواند برخی از ضرر و زیان‌ها را از نظر مالی جبران کند، اما همه هزینه‌ها را جبران نخواهد کرد (به عنوان مثال واقعه‌های بیمه‌نشده، برند، شهرت و اعتبار، ارزش طرف‌های ذی‌نفع، سهم بازار و پیامدهای انسانی). صرف احیای ضررهای مالی، نمی‌تواند همه خسارت‌های وارد بر سازمان را جبران و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع را برآورده کند. پوشش بیمه‌ای را می‌توان در مورد یک یا چند راهبرد دیگر مورد استفاده قرار داد؛

ب- بازسازی دارایی‌ها^۱: انعقاد قرارداد با شرکت‌های متخصص برای رفت‌وروب یا تعمیر دارایی‌ها در صورت تخریب؛ و

پ- مدیریت شهرت و اعتبار: ایجاد قابلیت‌های هشدار و ارتباط اثربخش (بند ۸-۴-۳) و تعیین روش‌های اجرایی اطلاع‌رسانی اثربخش (بند ۸-۴-۴-۳-۲).

۸-۳-۱-۵ تداوم کسب‌وکار تامین‌کنندگان

سازمان، بایستی اطمینان حاصل کند که تداوم کسب‌وکار تامین‌کنندگان ارزیابی می‌شود. سازمان می‌تواند تلاش‌های خود را بر روی تامین‌کنندگانی متمرکز کند که واماندن آنها در تأمین محصول، موجب بروز سریع‌تر اختلال، در فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده خواهد بود. این تکنیک‌ها می‌تواند شامل فعالیت‌های زیر باشد:

- تعیین مشخصات الزامات در مناقصات و قراردادها؛

- ممیزی‌های دوره‌ای از برنامه‌های تامین‌کننده؛

- مانورهای مشترک تداوم کسب‌وکار.

۸-۳-۲ تعیین الزامات برای منابع

۸-۳-۱-۲ کلیات

سازمان بایستی الزامات مورد نیاز برای منابع را، برای پیاده‌سازی گزینه‌های راهبردی انتخاب‌شده، تعیین کند. سازمان بایستی موارد زیر را تعیین کند:

الف- تیم‌های مناسب یا، برای سازمان‌های کوچک‌تر، افرادی با اختیارات مناسب برای نظارت بر آمادگی رویداد، امداد و بازیابی؛

ب- امکانات و روش‌های اجرایی لجستیکی برای جایابی، به‌دست آوردن، ذخیره، توزیع، نگهداری، آزمون، و منظور کردن خدمات، کارکنان، منابع، مواد، و تسهیلات تولیدشده یا اهداءشده برای حمایت از BCMS؛
پ- روش‌های اجرایی مالی، لجستیکی و اداری برای حمایت از ترتیبات تداوم کسب‌وکار قبل، در طی و پس از رویداد. این روش‌های اجرایی بایستی:

۱- اطمینان دهد که در تصمیمات مالی تسریع خواهد شد؛ و

۲- بر اساس سطوح اختیارات، آمریت، و اصول حسابداری تعیین‌شده، باشد؛

ت- اهداف مدیریت منابع برای زمان‌های امداد، کارکنان، تجهیزات، آموزش، تسهیلات، حمایت‌های مالی، بیمه، کنترل دیون^۱، دانش تخصصی، مواد و چارچوب‌های زمانی که در آن منابع سازمان و تامین‌کنندگان مورد نیاز خواهد بود؛ و

ث- روش‌های اجرای کمک‌های طرف‌های ذی‌نفع، ارتباطات، معاهدات راهبردی^۲، و کمک‌های متقابل.

۸-۳-۲-۲ افراد

سازمان بایستی اقدامات مناسب را برای حفظ و دسترس‌پذیری مهارت‌ها و دانش اصلی در صورتی که نتایج رویداد منجر به کاهش دسترس‌پذیری به کارکنان شود، انجام دهد. این اقدامات بایستی کارکنان، پیمان‌کاران و سایر طرف‌های ذی‌نفع را که دارای مهارت‌ها و دانش‌های تخصصی گسترده هستند، شامل شود. تکنیک‌های لازم برای محافظت یا ارتقای مهارت‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- فهرست متخصصان ماهر پشتیبان و برنامه‌تماس با آنها؛

- آموزش چندمهارتی کارکنان و پیمان‌کاران؛

- پراکنده کردن مهارت‌های اصلی به منظور کاهش تاثیرات رویداد از جمله جداسازی فیزیکی کارکنان با مهارت‌های اصلی در بیش از یک محل؛

- استفاده از اشخاص ثالث؛

- طرح‌ریزی جانشین‌پروری^۳؛ و

- فرآیندهای مدون‌سازی و دیگر اشکال حفظ و مدیریت دانش.

در روش‌های اجرایی که بر جابه‌جاسازی کارکنان پس از رویداد تکیه دارند، عموماً در نظر گرفتن موارد زیر لازم است:

- انتقال کارکنان به محل دیگر؛

- نیازهای کارکنان در جایگاه‌های دیگر از قبیل:

- محل اقامت؛

- تسهیلات تامین غذا^۴؛

- تعهدات شخصی و خانوادگی؛ و

- آموزش در مورد تجهیزات مختلف؛

1-Liability

2-Strategic alliances

3-Succession planning

4-Catering facilities

- چالش‌های ناشی از کار در خانه.

نقش‌های متخصصان می‌تواند شامل موضوعات زیر باشد:

- امنیت؛

- تدارکات حمل و نقل؛ و

- رفاه و فوریت.

۸-۳-۲-۳ اطلاعات و داده‌ها

اطلاعات حیاتی برای عملیات سازمان، بایستی محافظت شود و با توجه به چارچوب زمانی مشخص شده در BIA قابل بازیابی باشد. ذخیره‌سازی و بازیابی داده‌ها، بایستی با قوانین مربوط سازگار باشد.

یادآوری ۱ - راهنمایی بیشتر دربارهٔ حصول اطمینان از به‌روز بودن داده‌های الکترونیکی در استاندارد IEC / ISO 27031 ذکر شده است. استاندارد IEC / ISO 27002 فراهم‌کننده راهنمایی در حصول اطمینان از محرمانگی، تمامیت و دسترس‌پذیری مستمر داده‌هاست.

هر گونه اطلاعات مورد نیاز برای فعال کردن امداد و بازیابی سازمان، بایستی از شرایط زیر برخوردار باشد:

- محرمانگی: به عنوان مثال اگر فعالیت به محل دیگری انتقال یابد؛

-تمامیت: اطلاعات قابل اعتماد و اطمینان است؛

- دسترس‌پذیری: اطلاعات به محض نیاز به فعالیت در دسترس است. بعضی از اطلاعات لازم می‌تواند طی اقدامات امدادی، بلافاصله مورد نیاز باشد، حال آن‌که داده‌های دیگری ممکن است تا مدتی پس از رویداد لازم نباشند؛ و

- به‌روز بودن: روزآمد بودن اطلاعات حسب لزوم، انجام فعالیت را ممکن می‌سازد - هرچند ممکن است لازم باشد داده‌های از دست رفته بر اثر رویداد، بازسازی شود.

در همه موارد، اطلاعات مورد نیاز برای یک فعالیت بایستی به طور مناسبی روزآمد باشد. به‌روز بودن می‌تواند به عنوان هدف نقطه بازیابی (RPO)^۱ تعیین شود. برای کپی کردن داده‌ها می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد، از جمله پشتیبان‌گیری الکترونیکی روی نوار، دیسک سخت، سی‌دی، فلش‌مموری، یا روش‌های قدیمی میکروفیش‌برداری، فتوکپی و استفاده از کاغذ کاربن هنگام ایجاد مدرک. راهبردهای اطلاعاتی بایستی برای بازیابی اطلاعاتی که فعلاً کپی‌برداری یا در مکان امنی پشتیبان‌گیری نشده‌اند، مدون شوند.

راهبردهای اطلاعاتی بایستی به موارد زیر تعمیم یابند:

- فرمت‌های فیزیکی (چاپی)؛ و

- فرمت‌های مجازی، (الکترونیکی) و غیره

یادآوری ۲ - اگر اطلاعات کپی‌شده خیلی نزدیک به محل اصلی ذخیره شود، رویداد مختل‌کننده می‌تواند تمامیت آن را مخدوش سازد یا از دسترسی به آن جلوگیری کند. از طرف دیگر، نگه داشتن آنها در مکان‌های خیلی دور نیز می‌تواند مانع از دسترسی به‌موقع، هنگام نیاز شود. بهتر است سوابق بررسی کارشناسی تعیین مکان مناسب، در دسترس باشد.

اطلاعات مورد اشاره در این بند می‌تواند شامل اقلام زیر باشد:

1-Recovery point objective

- اطلاعات تماس؛

- جزئیات داده‌های مربوط به تامین‌کننده و طرف‌های ذی‌نفع؛

- مدارک قانونی (به عنوان مثال قراردادها، بیمه‌نامه‌ها، سندهای مالکیت)؛ و

- سایر مدارک خدماتی (به عنوان مثال قراردادها و موافقت‌نامه‌های سطح خدمات).

۸-۳-۲-۴ ساختمان‌ها، محیط کار و تأسیسات^۱ مرتبط

راهبردهای تعیین محل کار می‌تواند به طور قابل توجهی متفاوت باشد و عموماً طیف وسیعی از گزینه‌ها در دسترس است. انواع مختلف رویداد یا تهدید می‌تواند مستلزم پیاده‌سازی گزینه‌های مختلفی برای تعیین محل کار باشد. بخشی از تاکتیک‌های مناسب با توجه به اندازه، رشته کار و پراکندگی فعالیت‌ها، توسط طرف‌های ذی‌نفع، و گستره جغرافیایی تعیین خواهد شد. مثلاً حوزه تأمین خدمات خط مقدم ادارات دولتی، محدوده استانی، و حوزه فعالیت سازمان‌های دیگر می‌تواند گستره کشوری یا قاره‌ای داشته باشد. سازمان، بایستی راهبردی برای کاهش تاثیرات قطع دسترسی به محل کار عادی خود، بیندیشد. این امر، ممکن است شامل یک یا چند راهبرد زیر باشد:

الف- محل‌های جایگزین در درون سازمان، از جمله جابه‌جایی فعالیت‌های دیگر؛

ب- محل‌های جایگزین تأمین‌شده توسط سازمان‌های دیگر (اعم از تعهدات متقابل و غیره)؛

پ- مراکز کنترل فوریت؛

ت- محل‌های جایگزین ارائه‌شده توسط متخصصان شخص ثالث؛

ث- کار در خانه یا دورکاری؛

ج- محل‌های دیگر مناسب مورد توافق؛ و

چ- استفاده از نیروی کار جایگزین در محل کار جدید.

محل‌های جایگزین بایستی هوش‌مندانه با در نظر گرفتن منطقه جغرافیایی که ممکن است طی همان رویداد، آسیب ببیند، انتخاب شود. رویدادها مانند بلایای^۲ طبیعی ممکن است موجب تخریب در مناطق گسترده‌ای شود و به خدمات ضروری مانند برق، گاز، آب و ارتباطات آسیب بزند. در صورت انتظار چنین ریسکی، محل‌های جایگزین بایستی به فاصله مناسبی از منطقه آسیب‌دیده انتخاب شود.

اگر قرار است کارکنان به محل‌های جایگزین منتقل شوند، این محل‌ها، بایستی به حد کافی نزدیک باشند تا کارکنان مایل و قادر به سفر، مشکلات احتمالی ناشی از رویداد را منظور کنند. با وجود این، محل‌های جایگزین، نباید آن‌قدر نزدیک باشند که از همان رویداد، تاثیر پذیرند.

هنگام استفاده از مکان‌های جایگزین برای طرح تداوم کسب‌وکار، بایستی به روشنی اعلام شود که آیا منابع مورد نیاز در محل‌های جایگزین، برای استفاده انحصاری سازمان است یا نه. اگر محل‌های جایگزین با دیگر سازمان‌ها مشترک باشد، بایستی طرحی برای کاهش اثر قطع دسترسی به این محل‌ها، تدوین و مستند شود.

1-Utilities
2-Disasters

در برخی شرایط (به عنوان مثال خط تولید یا مرکز مخابراتی)، به عوض جابه‌جایی کارکنان، انتقال بار کاری می‌تواند مناسب‌تر باشد. این امر ممکن است مستلزم ظرفیت اضافی در محل کار جدید، یا کارکنان اضافی (چه توسط اضافه‌کاری چه استخدام) باشد و سایر منابع را دسترس‌پذیر گرداند.

۸-۳-۲-۵ تسهیلات، تجهیزات و ملزومات^۱

سازمان بایستی فهرست موجودی ضروریات^۲ اصلی را به عنوان حمایت از فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده مشخص کند و برقرار نگه دارد.

تهیه برخی از تسهیلات، و ماشین‌آلات می‌تواند دشوار و پرهزینه (نیازمند زمان طولانی برای تصویب) یا نیازمند زمان انتظارهای طولانی باشد. راه‌حل‌ها برای تامین چنین منابعی می‌تواند مستلزم لحاظ کردن چنین موضوعاتی باشد. تغییر دادن رویه‌های کسب‌وکار، مانند کنترل موجودی انبار یا مدیریت انبیه می‌تواند راه‌حلهایی را فراهم کند.

تکنیک‌های تامین این اقلام می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ذخیره‌سازی منابع اضافی در محل دیگر؛
 - ترتیبی با اشخاص ثالث برای تحویل سریع ملزومات؛
 - انتقال تحویل‌های پای کار^۳ به محل‌های دیگر؛
 - نگهداری مواد در انبار یا بارانداز؛
 - انتقال عملیات مونتاژ اجزاء به محل جایگزینی که دارای مواد و قطعات لازم است؛
 - مشخص کردن مواد و قطعات جایگزین / معوض؛ و
 - مشخص کردن تسهیلات و تجهیزات و طرح‌ریزی چندگزینه‌ای مرحله‌ای.
- هرگاه فعالیت‌ها، مستلزم قطعات و مواد تخصصی باشند، سازمان بایستی تامین‌کنندگان کلیدی و تک‌سورس‌های^۴ آن قطعات و مواد را مشخص کند. راهبردهای مدیریت تداوم تامین می‌تواند به شرح زیر باشد:
- افزایش تعداد تامین‌کنندگان؛
 - تشویق یا الزام تامین‌کنندگان به داشتن نظام تداوم کسب‌وکار؛
 - موافقت‌نامه‌های قراردادی و/با رتبه‌بندی خدمات با تامین‌کنندگان کلیدی؛ و
 - شناسایی تامین‌کنندگان توانمند جایگزین.
- در صورت جابه‌جایی فعالیت‌ها، توانایی تامین‌کنندگان در عرضه اثربخش محصولات یا خدماتشان در محل جدید بایستی تصدیق شود.

1-Consumables
2-Supplies
3-Just In Time (JIT)
4-Single sources

۸-۳-۲-۶ سیستم‌های فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT)

در بسیاری از سازمان‌ها، فعالیت‌ها نمی‌تواند بدون سیستم‌های ICT انجام شود. از این رو، سیستم‌های مذکور بایستی پیش از سرگیری دوباره فعالیت‌ها، به وضع سابق برگردانده شوند. در صورت امکان پذیر و عملی بودن، ممکن است لازم گردد سازمان تا بازگشت خدمات ICT به وضع عادی، عملیات دستی انجام دهد.

گزینه‌های فناوری به ماهیت تکنولوژی به کار گرفته شده و ارتباط آن با فعالیت‌ها بستگی دارد، اما به طور معمول ترکیبی از موارد زیر است:

- تمهیدات موجود در خود سازمان؛
 - خدمات ارائه شده به سازمان توسط شخص ثالث؛ و
 - خدمات برون سازمانی که سازمان بدان متعهد است.
- تکنیک‌های مورد استفاده برای تامین سیستم‌های ICT الزام شده در فعالیت‌های اولویت بندی شده، عموماً شامل موارد زیر است:
- گسترش آنها از لحاظ جغرافیایی، به عنوان مثال، برقراری فناوری یکسان در مکان‌های مختلفی که بر اثر رویداد مختل کننده یکسانی، آسیب نخواهند دید؛
 - نگهداشتن تجهیزات کهنه‌تر به عنوان جایگزین فوریتی یا یدک‌ها؛ و
 - عقد قراردادهای تدارک تجهیزات یا خدمات بازیابی.
- سیستم‌های ICT غالباً به دلیل پیچیدگی فناوری‌هایی که از آنها پشتیبانی می‌کند، نیاز به ترتیبات پیچیده برای حصول اطمینان از بازیابی به موقع دارند. از این رو، موارد زیر بایستی مد نظر قرار گیرد:
- هدف‌گذاری زمان بازیابی (RTOs)^۱ برای سیستم‌های ICT برای ایجاد امکان از سرگیری فعالیت‌های اولویت بندی شده در RTOs تعیین شده؛
 - بذل توجه ویژه، به محل استقرار جایگاه‌های فناوری^۲ و فاصله بین آنها؛
 - توزیع فناوری در دفاتر، شعبه‌ها، یا محل‌های متفاوت؛
 - تامین تسهیلات کافی برای تعداد بیش‌تری از کاربران با دسترسی از راه دور؛
 - برپایی جایگاه‌های ماشینی^۳ (مانند دکل‌های مخابراتی، خودپردازها، و ...) و همچنین جایگاه‌های انسان‌گردان^۴؛
 - بهبود خطوط ارتباطی مخابراتی افزایش سطح مسیره‌ی چندگانه ترافیک شبکه؛
 - جای‌گزینی سیستم خودکار انتقال به خط سالم^۵ به جای روش‌های دستی در هنگام بروز اشکال در تسهیلات و تجهیزات ICT؛
 - نوسازی تجهیزات ICT رده خارج؛ و
 - افزودن خطوط اتصال شخص ثالث و پیوندهای خارجی.

1-Recovery time objectives
2-Technology sites
3-Unstaffed (dark) sites
4-Staffed sites
5-Failover

هنگام استفاده از تکنیک اتصال به خط سالم از یک نقطه به نقطه دیگر، معمولاً لازم است فاصله مسیر شبکه بین این دو نقطه مورد توجه قرار گیرد. در صورتی که فاصله بین دو نقطه خیلی زیاد باشد، این امر می‌تواند موجب کاهش پاسخ سیستم و از کار افتادن سیستم‌های ICT شود.

اگر سازمان، سیستم‌های ICT خود را در بیش از یک جایگاه میزبانی کند، در این باره ممکن است فرصت پیاده‌سازی «راهبرد متقابل ICT» وجود داشته باشد، که بر آن اساس، اندازه هر جایگاه، طوری تعیین شود که ظرفیت تلفیقی ICT بیش از یک جایگاه را در خود جای دهد.

اگر سازمان از فناوری‌های بسیار تخصصی یا سفارشی با زمان انتظار طولانی استفاده کند، عموماً لازم است حفاظت از ICT خود را، با تمهیدات خاص، برای جایگزینی سیستم ذخیره یا بازبازی به وضعیت عادی، هنگام بروز آسیب، افزایش دهد.

یادآوری- راهنمایی بیشتر دربارهٔ تداوم ICT را می‌توان در استانداردهای ملی ایران شماره‌های ۲۷۰۰۲، ۱۶۳۴۷-۲، ۱۶۳۴۷-۳ و استاندارد ISO/IEC 27031 یافت.

۸-۳-۲-۷ حمل و نقل

پس از رویداد، حمل و نقل می‌تواند برای موارد زیر لازم باشد:

- فرستادن کارکنان به خانه اگر وسایل نقلیه معمول آنها در دسترس نباشد؛
 - جابه‌جاسازی کارکنان انتقالی به محل کار جایگزین؛ و
 - انتقال منابع مورد نیاز به محل‌های مختلف.
- سازمان، بایستی از قبل گزینه‌هایی برای فراهم‌سازی وسایل حمل و نقل جایگزین که ممکن است پس از یک رویداد مختل‌کننده مورد نیاز باشد، در اختیار داشته باشد. این گزینه‌ها می‌تواند شامل اقدامات زیر باشد:
- مشخص کردن سناریوهای احتمالی اختلالات لجستیکی که می‌تواند به طور مستقیم به وسیلهٔ رویداد و موقعیت‌های غیرمترقبه ایجاد شود؛ و
 - تامین ابزارها و وسایط لجستیکی جایگزین با در نظر گرفتن وضعیت رفت و آمد، وسایل حمل و نقل و شبکه‌های لجستیکی دیگر.
- عقد موافقت‌نامه با تامین‌کنندگان حمل و نقل.

۸-۳-۲-۸ مالی

سازمان، بایستی برای حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع مالی لازم، طی و پس از رویداد مختل‌کننده، گزینه‌هایی داشته باشد. این گزینه‌ها می‌تواند موارد زیر را دربرگیرد:

- تامین بودجه برای مخارج فوریتی، از جمله، تأمین غذا، مسکن، تسهیلات، مواد مصرفی و حمل و نقل؛
- بازپرداخت هزینه‌های کارکنان؛
- هزینه‌های عمده، برای مثال، اجاره یا خرید ساختمان و تجهیزات؛
- برای محافظت در برابر سوءاستفاده یا تسهیل ادعای خسارت از بیمه، عموماً لازم است کنترل‌های مالی اثربخش، برای مثال، از طریق ثبت رسمی هزینه‌ها در طول و پس از رویداد مختل‌کننده، صورت گیرد.

۸-۳-۲-۹ تامین‌کنندگان

در صورت برون‌سپاری محصول، خدمت یا فعالیت، مسئولیت و پاسخگویی برای محصول، خدمت یا فعالیت هنوز بر عهده سازمان است. در نتیجه، سازمان، بایستی اطمینان حاصل کند که تامین‌کنندگان کلیدی، ترتیبات اثربخشی برای تداوم کسب‌وکار در دسترس دارند. یک روش برای انجام این کار، به دست آوردن شواهدی از زیستایی برنامه‌های تداوم تامین‌کنندگان کلیدی و برنامه‌های مانور و تعمیر و نگهداری آنهاست. به بند ۸-۳-۱-۵ مراجعه کنید.

۸-۳-۳ حفاظت و کاهش اثرات

برای ریسک‌های مشخص‌شده‌ای که مستلزم علاج مطابق با نگرش کلی سازمان به ریسک هستند، سازمان بایستی راه‌های کاهش احتمال، کوتاه کردن مدت و محدود کردن تاثیرات اختلال را در نظر بگیرد.

۸-۴ ایجاد و پیاده‌سازی روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار

۸-۴-۱ کلیات

سازمان بایستی روش‌های اجرایی مناسبی را تدوین کند تا کنترل همه‌جانبه‌ای را در پاسخ به رویداد مختل‌کننده فراهم سازد و فعالیت‌ها را در محدوده اهداف زمانی بهبودی آنها، ازسرگیرد. روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار، بایستی پروتکل ارتباطی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مناسبی را ایجاد کند و دارای مشخصات زیر باشد:

- الف- با توجه به اقدامات فوری که بایستی در طول اختلال انجام شود خاص باشد؛
- ب- انعطاف‌پذیر باشد: به طوری که بتوان از آنها برای پاسخ به سناریوهای تهدیدات پیش‌بینی‌نشده و شرایط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در حال تغییر استفاده کرد؛
- پ- هدف‌دار باشد: بایستی به وضوح به تاثیرات واقعه‌هایی که به طور بالقوه می‌تواند عملیات را مختل کند مرتبط و بر اساس مفروضات تصریح‌شده و تحلیل وابستگی‌های متقابل تدوین شود؛ و
- ت- برحسب کمینه کردن پیامدهای ناشی از رویدادها، از طریق پیاده‌سازی راهبردهای کاهش اثرات مناسب اثربخش باشد.

۸-۴-۲ ساختار پاسخ به رویداد

- سازمان، بایستی روش‌های اجرایی و ساختار مدیریتی‌ای داشته باشد تا امکان آمادگی برای کاهش اثرات، و پاسخ اثربخش به رویدادهای مختل‌کننده را فراهم کند.
- ساختار پاسخ، بایستی امکان انجام اقدامات زیر را فراهم کند:
 - مشخص کردن آستانه تاثیرات برای توجیه شروع پاسخ رسمی؛
 - ارزیابی ماهیت و وسعت رویداد مختل‌کننده یا تاثیرات بالقوه آن؛
 - تمهید اقداماتی برای رفاه افراد متأثر از رویداد؛
 - شروع پاسخ مناسب به رویدادهای مختل‌کننده؛
 - داشتن فرآیندها، و روش‌های اجرایی برای فعال‌سازی، عملیات، هماهنگی، و اطلاع‌رسانی در مورد امداد؛
 - دسترس‌پذیر کردن منابع برای پشتیبانی از فرآیندها و روش‌های اجرایی مورد نیاز مدیریت رویداد مختل‌کننده و کمینه کردن تاثیرات؛ و

- برقراری ارتباط با طرف‌های ذی‌نفع، از جمله و به‌ویژه با مقامات و رسانه‌ها.
ساختار پاسخ، بایستی ساده و قادر به شکل‌گیری فوری باشد. هنگام تعیین ساختار، بایستی موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- در اختیار داشتن یک یا چند نیروی کارآمد، برای تعیین عواقب^۱ رویداد و ارزیابی تاثیرات یا تاثیرات بالقوه رویداد و زمان‌بندی آن؛

- قادر بودن به بسیج تیم‌ها برای به دست گرفتن کنترل، مهار رویداد، و شروع اقدامات امدادی مناسب؛ و
- تخصیص منابع مناسب که می‌تواند شامل کارکنان، پیمانکاران، تجهیزات و منابع مالی باشد.

سازمان‌های بزرگ یا پیچیده، می‌توانند از رویکرد لایه‌بندی^۲ برای پاسخ به رویداد استفاده کنند و تیم‌های مختلفی را با مأموریت کار روی پاسخ به رویداد، مدیریت رویداد، ارتباطات، رفاه و ازسرگیری کسب‌وکار تشکیل دهند. در سازمان‌های کوچک‌تر، همه جنبه‌های پاسخ به رویداد، می‌تواند توسط یک تیم انجام شود، اما هرگز نبایستی مسئولیت آن را به عهده یک فرد گذاشت.

هر تیم، بایستی روش‌های اجرایی برای آمريت اقدامات خود داشته باشد و از کارکنانی با مسئولیت، اختیار و شایستگی لازم تشکیل شود. شایستگی فردی و تیمی می‌تواند در طی آموزش یا انجام مانور اثبات شود.

۸-۴-۳ هشداردهی و اطلاع‌رسانی

۸-۴-۳-۱ کلیات

سازمان، بایستی روش‌های اجرایی برای هشداردهی و اطلاع‌رسانی تعیین و مستقر کند و برقرار نگه دارد. این روش‌های اجرایی بایستی شامل اقدامات زیر باشد:

الف- تشخیص رویداد و اطلاع‌رسانی به پرسنل گروه امداد؛

ب- پایش مدام رویداد؛

پ- ارتباط درون‌سازمانی بین سطوح و سیمت‌های مختلف در داخل سازمان؛

ت- ارتباطات برون‌سازمانی با طرف‌های ذی‌نفع؛

ث- دریافت، مدون‌سازی و واکنش به برقراری ارتباط با سایر طرف‌های ذی‌نفع؛

ج- دریافت، مدون‌سازی و پاسخ به کمیته‌های بحران ملی یا منطقه‌ای یا معادل آن؛

چ- هشداردهی به طرف‌های ذی‌نفع در معرض پیامد رویداد مختل‌کننده اتفاق افتاده یا قریب‌الوقوع؛

ح- حصول اطمینان از موجود بودن وسایل ارتباطی در رویداد مختل‌کننده؛

خ- تسهیل ارتباطات سازمانی با گروه‌های امداد فوریتی؛

د- حصول اطمینان از قابلیت همکاری سازمان‌ها و کارکنان مختلف گروه امداد؛

ذ- ثبت اطلاعات حیاتی مربوط به رویداد، اقدامات صورت گرفته و تصمیمات اتخاذ شده؛ و

ر- بهره‌برداری از تسهیلات ارتباطی.

1-Ramifications

2-Tiered

عموماً لازم می‌شود سازمان‌ها درباره این که تحت چه شرایطی و کی با طرف‌های ذی‌نفع برون‌سازمانی در مورد روش‌های اجرایی هشداردهی و اطلاع‌رسانی، ارتباط برقرار کنند، تصمیم بگیرند. حفظ حیات، بایستی اولین ملاحظه هنگام اخذ این تصمیم باشد. تصمیم و دلایل آن بایستی مدون شود. مثلاً اگر سازمان فعالیت‌های خطرناکی دارد که می‌تواند ایمنی همسایگان مجاور را تهدید کند، عموماً لازم است از آگاهی همسایه‌ها در مورد خطر بالقوه، اطمینان حاصل گردد. اگر چنین شرایطی حاکم باشد، لازم است همسایه‌ها را از علایم و مفهوم هشدارها و نیز اقدامات امدادی مناسب آگاه کرد. سازمان، بایستی روش‌های اجرایی و تسهیلات اثربخش، برای صدور سریع هشدارها، اخطارها و ارتباطات برون‌سازمانی داشته باشد. عموماً ترتیبات ویژه‌ای برای طرف‌های ذی‌نفع با نیازهای خاص، مانند افراد سالمند و کم‌توان، لازم است. سیستم هشدار و ارتباطات بایستی به طور مرتب تمرین شوند. برای راهنمایی در مورد مانور به بند ۸-۵ مراجعه کنید.

۸-۳-۴ روش‌های اجرایی اطلاع‌رسانی درباره رویداد

روش‌های اجرایی بایستی از پیش برای رویداد بالقوه، تعیین شود تا امکان انجام اقدامات زیر فراهم آید:

- دریافت، ثبت و پاسخ به کمیته‌های بحران ملی یا منطقه‌ای یا معادل؛ این کمیته‌ها عموماً تهدیدهای شایع در محل مانند هشدارهای سونامی، زلزله یا طوفان را اطلاع‌رسانی می‌کنند؛ و
- هشدار به طرف‌های ذی‌نفعی که به طور بالقوه بر اثر رویداد مختل‌کننده روی داده یا قریب‌الوقوع، آسیب خواهند دید، در مواردی که سازمان دارای مسئولیت قانونی یا اخلاقی در قبال هشدار است.

پس از آغاز رویداد، سازمان بایستی روش‌های اجرایی را تدوین کند تا اطمینان حاصل شود که:

- رویداد به طور مداوم از طریق بازرسی محلی یا پایش از راه دور، رصد می‌شود، و هر تحولی به گروه امداد مقتضی ابلاغ می‌شود؛
- ارتباط ساخت‌یافته با گروه امداد فوریت‌ها؛
- قابلیت همکاری سازمان‌های مختلف امدادی و کارکنان در مواردی که مسئولیت آن با سازمان است؛
- ارتباطات بین تیم‌های امداد مختلف با سازمان فراهم شده است؛
- ارتباط منظم با کارکنان و سایر افرادی که مراقبت از آنها وظیفه سازمان است، از جمله ارباب رجوع و پیمانکاران، وجود دارد. این کار می‌تواند در ابتدا در نقاط تخلیه و سپس در خانه یا مکان‌های دیگر انجام شود؛ و
- ثبت اطلاعات کلیدی درباره رویداد، اقدامات صورت گرفته و تصمیمات گرفته‌شده - توسط افراد تصمیم‌گیر یا توسط منشی تعیین‌شده برای هر تیم.

روش‌های اجرایی برای تسهیل ارتباطات دوطرفه اثربخش میان طرفین ذی‌نفع از قبیل مشتریان و رسانه‌ها مورد نیاز است.

سازمان، بایستی ارتباطات با این طرف‌ها را، تا بازگشت به وضعیت عادی کاری، که معمولاً با ابلاغ پایان رویداد همراه است، حفظ کند.

۸-۴-۳ تسهیلات اطلاع‌رسانی درباره رویداد

این روش‌های اجرایی را می‌توان با استفاده از تسهیلات اطلاع‌رسانی (ارتباطی) اختصاصی یا موردی^۱ تسهیل کرد. چنین تسهیلاتی بایستی در چنان فاصله‌ای از محل آسیب‌دیده قرار گرفته باشند که عملیات آن بر اثر رویداد متوقف نشود. این تسهیلات می‌تواند در محلی باشد که سایر تسهیلات امدادی قرار داده شده‌اند. در شرایطی که تشخیص داده شود تجهیزات ارتباطی عادی، از رویداد آسیب دیده‌اند، می‌توان از گزینه‌های دیگری برای برقراری ارتباط استفاده کرد، از قبیل:

- سیستم‌های بلندگوی سیار یا ثابت (پیجر)؛

- تلفن‌های موبایل یدکی؛ و

- رادیوهای دوطرفه.

۸-۴-۴ برنامه‌های تداوم کسب‌وکار

۸-۴-۴-۱ کلیات

سازمان، بایستی روش‌های اجرایی مدونی را ایجاد کند تا قادر به پاسخ به رویداد و ازسرگیری و بازیابی فعالیت‌هایش گردد.

در این روش‌های اجرایی، بایستی همه جنبه‌های پاسخ به رویداد، با توجه خاص به موضوعات حفظ حیات، رعایت شده و الزامات همه اشخاصی که از آنها استفاده خواهد کرد، در نظر گرفته شود. برای تعیین الزامات، موارد زیر می‌تواند مفید باشد:

- مشارکت دادن کاربران روش‌های اجرایی در تدوین آنها.

- استفاده از پسخور^۲ مانورها و درس‌های آموخته‌شده از رویدادهای مختل‌کننده.

بازه‌های زمانی و سطوح عملکرد، بایستی مبتنی بر اطلاعات جمع‌آوری‌شده طی تحلیل تاثیرات بر کسب‌وکار (بند ۸-۲-۲) و راهبرد تداوم کسب‌وکار انتخاب‌شده (بند ۸-۳-۱) باشد.

موارد زیر بایستی به‌وضوح در هر برنامه مشخص باشد:

- هدف و دامنه شمول؛

- اهداف و اقدامات موفقیت در چارچوب فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده؛

- معیارها و روش‌های اجرایی فعال‌سازی؛

- روش‌های اجرایی پیاده‌سازی؛

- نقش‌ها، مسئولیت‌ها، و اختیارات؛

- الزامات و روش‌های اجرایی برقراری ارتباط؛

- وابستگی‌های متقابل و تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی؛

- الزامات مربوط به منابع؛ و

- جریان اطلاعات و فرآیندهای مدون‌سازی.

1-Ad hoc

2-Feedback

هنگام رویارویی با رویدادهای مختل کننده، عموماً لازم است انجام بعضی اقدامات مورد نظر قرار گیرد. این اقدامات بایستی به صورت روش‌های اجرایی تدوین (بندهای ۸-۴-۲ و ۸-۴-۳) شوند:

الف- پاسخ به رویداد و ارزیابی آن:

۱- چه اتفاقی افتاد و چگونه اتفاق افتاد؟

۲- کدام بخش از سازمان و کدام طرف ذی‌نفع آسیب‌دیده است یا می‌تواند آسیب ببیند؟

۳- مدت زمان پیش‌بینی‌شده برای رویداد و تاثیرات آن چیست؟ و

۴- آیا رویداد می‌تواند با ترتیبات روتین مدیریتی کنترل شود؟

ب- ارزیابی برآورد رویداد در مقایسه با معیارهای فعال‌سازی هر یک از روش‌های اجرایی؛

پ- اعلام رویداد و فعال شدن روش اجرایی هنگام برآورده شدن معیارهای فعال‌سازی؛

ت- پایدارسازی، تداوم، از سرگیری و بازیابی فعالیت‌ها؛

ث- ایجاد و برپایی محل مدیریت رویداد؛

ج- اولویت‌بندی مسائل و فعالیت‌هایی که قرار است در مدیریت رویداد و تاثیرات آن انجام شود؛

چ- کنترل و هماهنگ‌سازی همه روش‌های اجرایی فعال شده؛

ح- فعال کردن یا ایجاد جایگاه‌های جایگزین برای بازگرداندن IT یا قابلیت زیرساختاری دیگر به وضعیت عادی و برای بهره‌برداری موقت از فعالیت‌های سازمان؛

خ- پایش رویداد هم‌زمان با پیشرفت آن؛

د- بازنگری و تطبیق برنامه‌ها در پاسخ به شرایط در حال تغییر؛

ذ- به وضع عادی برگشتن برنامه‌ها و بازگشت به قابلیت پایدار مدیریت معمول هنگام برقراری دوباره آن؛

ر- برگزاری جلسه گزارش مأموریت و مشخص کردن فرصت‌های یادگیری؛ و

ز- حصول اطمینان از انسجام مناسب، انطباق با واقعیت^۱ و امنیت مستندات تولیدشده در طول مدیریت و بازیابی از رویداد.

برای ازسرگیری به‌موقع تحویل محصولات و خدمات سازمان، روش‌های اجرایی مدون برای ازسرگیری هر فعالیت بایستی:

- هدف زمانی بازیابی از فعالیتی را که از محصولات یا خدمات پشتیبانی می‌کند، برآورده سازد؛ و

- به اندازه کافی قابل اعتماد باشد.

این امر از طرق زیر به دست می‌آید:

- مالکیت یا کنترل تمهیدات و منابع اجرایی کردن روش‌های اجرایی؛ و

- قراردادهای، موافقت‌نامه‌ها یا رتبه‌بندی خدمات اشخاص ثالث.

برای حصول اطمینان از این که اجرای روش‌های اجرایی توسط همان اختلال، تحت تاثیر قرار نمی‌گیرد، می‌توان اقدامات احتیاطی انجام داد، مثلاً، کارکنان و ICT را در مکان‌های مختلف و جداگانه مستقر کرد. با

این حال، جدایی کامل برای همه مقیاس‌ها و انواع رویدادها ممکن نیست و این حدود بایستی مشخص شود

و به تصویب مدیریت رده بالا برسد. این حدود می‌تواند با معیار فاصله، حداقل کارکنان یا شدت بیان شود و می‌تواند از طریق پاسخ مقامات غیرنظامی به رویداد شدید و/یا گسترده تعیین شود.

۸-۴-۲ محتوای برنامه‌های تداوم کسب‌وکار

طرح تداوم کسب‌وکار می‌تواند یک روش اجرایی مدون مستقل یا روش‌های اجرایی متعدد شامل همه الزامات و پوشش دامنه شمول BCMS باشد.

هدف، دامنه شمول و اهداف هر روش اجرایی مدون، بایستی تعریف شود و برای کسانی که قرار است آن را اجرا کنند، قابل درک باشد. هر گونه ارتباط با سایر روش‌های اجرایی مدون یا مدارک مرتبط یا الزامی بایستی به‌وضوح مورد ارجاع قرار گیرد و روش به دست آوردن و دستیابی به آنها شرح داده شود؛ و موارد زیر بایستی در برنامه‌های تداوم کسب‌وکار به‌وضوح مشخص باشد (همچنین به بند ۸-۴-۳ مراجعه کنید).

الف- نقش‌ها و مسئولیت‌ها

- ۱- نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات تعریف‌شده برای افراد و تیم‌هایی که برنامه تداوم کسب‌وکار را مورد استفاده قرار خواهند داد. اگر برنامه تداوم کسب‌وکار، شامل بیش از یک روش اجرایی مدون باشد، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات برای هر روش اجرایی بایستی تعریف شود؛ و
- ۲- دستورالعمل‌ها و معیارها درباره این که چه افرادی دارای اختیار فراخواندن^۱ روش‌های اجرایی هستند و تحت چه شرایطی باید این کار را انجام دهند (معمولاً شدت و مراحل اقدام مشخص می‌شود).

ب- اعلام فراخوان و وضعیت عادی

- ۱- فرآیندی برای فعال‌سازی پاسخ سازمان به رویداد مختل‌کننده و برای هر روش اجرایی مدون، معیارهای فعال‌سازی و روش‌های اجرای آن. معمولاً لازم است مشخص شود که آیا این اقدامات در ساعات کاری عادی خواهد بود یا خارج از آن.
- ۲- فرآیندی برای اعلام وضعیت عادی به تیم پس از گذشت مدت معینی از رویداد؛ و
- ۳- محل اجتماع و مکان‌ها برای ملاقات، با جایگزین‌های^۲ مناسب.

پ- مدیریت رویداد

- ۱- مدیریت پیامدهای فوری رویداد مختل‌کننده با توجه لازم به مسائل رفاهی افراد آسیب‌دیده (از جمله اعضای تیم)، گزینه‌هایی برای امداد در اختلال (که می‌تواند راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی باشد) و پیشگیری از خسارات یا قطع دسترسی بیشتر به فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده؛
- ۲- در هر روش اجرایی مدون بایستی موارد زیر مشخص باشد:
- روش‌های اجرایی پیاده‌سازی مشخص‌کننده کارها و اقدامات لازم‌الاجرا به‌خصوص در مورد چگونگی تداوم یا بازیابی فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده سازمان در چارچوب‌های زمانی از پیش تعیین‌شده؛
- الزامات منابع (بند ۸-۳-۲) مرتبط با روش اجرایی مدون؛ و
- راه‌های ثبت اطلاعات کلیدی درباره رویداد، اقدامات صورت گرفته و تصمیمات اتخاذشده.

1-Invoke

2-Alternatives

ت- اطلاعات تماس در هر روش اجرایی مدون

- ۱- جزئیات تماس با اعضای تیم و دیگران با نقش‌ها و مسئولیت‌ها، هرگاه در موارد خاصی، ذکر شماره تماس افراد یا مقامات ممنوع باشد، این ممنوعیت بایستی رعایت شود؛ و
- ۲- جزئیات تماس و نحوه بسیج نهادها، سازمان‌ها و منابع مورد نیاز؛

ث- ارتباطات (بند ۸-۴-۳)

- ۱- شرح چگونگی ارتباط سازمان با کارکنان و بستگان آن‌ها و افراد ذی‌نفع کلیدی و تماس‌های فوریتی؛ و برقراری ارتباط؛ و
- ۲- جزئیات مربوط به واکنش رسانه‌ای سازمان پس از رویداد، از جمله راهبرد اطلاع‌رسانی آن، رابط^۱ مرجح آن با رسانه‌ها، دستورالعمل‌ها یا قالب‌های تهیه بیانیه‌های رسانه‌ای و مشخص کردن سخنگویان مناسب.

۸-۴-۴-۳ انواع خاص روش‌های اجرایی

۸-۴-۴-۳-۱ روش‌های اجرایی مدیریت رویداد/مدیریت راهبردی

هدف از مدیریت رویداد، حصول اطمینان از این امر است که واکنش سازمان به رویداد مختل‌کننده در سطح راهبردی، اثربخش است.

روش‌های اجرایی، بایستی مبنایی برای مدیریت همه مشکلات احتمالی پیش روی سازمان، طی رویداد، از جمله، موارد مربوط به اشخاص ذی‌نفع را دربرگیرد.

سازمان، بایستی مکان، اتاق یا فضایی را برای مدیریت رویداد مشخص کند. این محل پس از تعیین، بایستی نقطه کانونی امدادی سازمان باشد. یک جایگاه ملاقات جایگزین، در یک مکان دیگر نیز، بایستی در صورت قطع دسترسی به محل اولیه، تعیین شود. در هر مکان، بایستی دسترسی به منابع مناسب وجود داشته باشد، به طوری که، تیم مدیریت رویداد بتواند فعالیت‌های مدیریت اثربخش رویداد را با استفاده از آنها بدون تأخیر آغاز کند.

چنین محلی می‌تواند به سادگی اتاقی در یک هتل یا خانه یکی از کارکنان یا به پیچیدگی «مرکز فرماندهی» اختصاصی با رایانه‌های شخصی، کنفرانس تصویری و تلفن‌های متعدد باشد. در ابتدا، ممکن است لازم باشد تا یک جلسه مجازی و بدون حضور در محل، به عنوان مثال از طریق تلفن، تله‌کنفرانس یا ویدئوکنفرانس، برگزار شود، تا تصمیمات کلیدی به سرعت گرفته شود.

محل انتخاب‌شده بایستی مناسب هدف بوده، و حائز شرایط زیر باشد:

- جا برای تعداد افراد لازم؛

- وسایل اولیه و ثانویه مؤثر برای ارتباط؛ و

- تسهیلات دریافت و ارسال اطلاعات، از جمله پایش رسانه‌های خبری.

عموماً تیم‌های امدادی دیگر نیز الزامات مشابهی برای تسهیلات ارتباطی دارند.

۸-۴-۳-۲ روش‌های اجرایی ارتباطات

روش‌های اجرایی ارتباطات می‌تواند در داخل روش‌های اجرایی امدادی مدیریت رویداد شرح داده شود یا برای قابل استفاده کردن توسط تیم‌های جداگانه، به صورت روش‌های اجرایی جداگانه تدوین شود. بسیاری از ارتباطاتی که در زمان رویداد تحویل داده و دریافت خواهند شد، باید به طور فعالانه، مدیریت و هماهنگ شوند. این روش اجرایی، بایستی حاوی موارد زیر باشد:

الف- شرح چگونگی ارتباط سازمان با کارکنان و بستگان آنها، تماس‌های فوریتی و سایر طرف‌های ذی‌نفع و شرایط برقراری ارتباط؛

ب- شرح پاسخ رسانه‌ای سازمان پس از رویداد، از جمله:

۱- راهبرد ارتباطات رویداد؛

۲- رابط رسانه‌ای؛

۳- راهنماها یا الگوهایی برای تهیه بیانیه برای رسانه‌ها؛ و

۴- تعداد مناسبی از سخنگویان آموزش دیده و صلاحیت‌دار مجاز به انتشار اطلاعات به رسانه‌ها.

اطلاعات تهیه شده می‌تواند به خصوص در مراحل اولیه رویداد مفید باشد. این امر، امکان معرفی مشروح سازمان و کسب و کارش را، در حالی که جزئیات رویداد هنوز در حال تعیین است، فراهم می‌کند. عموماً انجام اقدامات زیر مفید خواهد بود:

- تعیین محلی مناسب برای حمایت از ارتباط با رسانه‌ها، یا سایر طرف‌های ذی‌نفع.

- تعیین تعداد مناسبی از افراد آموزش دیده صلاحیت‌دار برای پاسخ به پرسش‌های تلفنی مطبوعات؛

- استفاده از همه کانال‌های ارتباطی باز برای سازمان از جمله رسانه‌های اجتماعی؛ و

- آماده‌سازی مطالب زمینه‌ای درباره سازمان و عملیات آن (این اطلاعات بایستی پیش از انتشار مورد تصویب قرار گرفته باشد).

ممکن است لازم باشد گروه‌های ذی‌نفع یا اقدامات اجتماعی که روی هم رفته قدرت یا نفوذی روی سازمان دارند، نیز در نظر گرفته شوند.

فرآیندی برای شناسایی و اولویت‌بندی ارتباطات با سایر طرف‌های ذی‌نفع کلیدی، بایستی در نظر گرفته شود. ممکن است لازم باشد روش اجرایی جداگانه‌ای برای مدیریت اشخاص ذی‌نفع، معیارهایی برای تعیین اولویت‌ها و مقررات مربوط به تخصیص افراد به هر سهام‌دار یا گروهی از سهام‌داران تدوین شود.

۸-۴-۳-۳ روش‌های اجرایی ایمنی و رفاه

در مواقعی که رویداد ریسک مستقیمی بر زندگی، معیشت و رفاه افراد اعمال می‌کند، سازمان مسئولیت مستقیمی برای تأمین رفاه کارکنان، پیمان‌کاران، ارباب رجوع و مشتریان دارد. بایستی توجه ویژه‌ای به افراد کم‌توان یا دیگر افراد نیازمند تمهیدات اختصاصی (به عنوان مثال بارداری، کم‌توانی موقتی ناشی از مصدومیت) معطوف شود. طرح‌ریزی از قبل، برای برآورده کردن این الزامات، می‌تواند ریسک را کاهش دهد و اطمینان خاطر برای افراد آسیب‌دیده باشد. تاثیرات بلندمدت رویدادها را نمی‌توان دست کم گرفت. تدوین راهبردهای مناسب حمایت از رفاه و آسایش انسان می‌تواند به طور مستقیم بازبایی جسمی و روحی را در سازمان ارتقاء بخشد. در این راهبردها، بایستی ملاحظات اجتماعی و فرهنگی مرتبط در نظر گرفته شود.

- عناصر امدادی رفاهی که بایستی در نظر گرفته شود عبارتند از:
- تخلیه محل (شامل «فعالیت‌های پناه‌گزینی در محل^۱» درون‌سازمانی) و نقاط تجمع؛
 - تیم‌های بسیج ایمنی، کمک‌های اولیه یا کمکی تخلیه؛ و
 - تعیین محل و پاسخ‌گویی در مورد کسانی که در محل یا در ابنیه مجاور بوده‌اند.
- سایر مواردی که می‌توان در نظر گرفت عبارتند از:
- خدمات ترجمه؛
 - کمک به حمل و نقل از جمله راهنمایی‌های مورد نیاز؛
 - رابط‌های تعیین‌شده و اطلاعات تماس برای خدمات فوریتی، نهادهای مرتبط مانند کمیته بحران استان و کمیته بحران شهرداری محل، و امدادگران اولیه؛
 - اسکان کارکنان یا پیمان‌کاران بی‌خانمان؛
 - مدیریت خطوط تلفن کمکی؛ و
 - خدمات توان‌بخشی و مشاوره (فیزیکی و روحی).
- سازمان می‌تواند تمهیداتی برای ارائه خدمات برای آشناسازی و مشاوره کارکنان آسیب‌دیده پس از رویداد و تأمین پشتیبانی بلندمدت در نظر بگیرد. این خدمات می‌تواند برون‌سپاری شود یا بخشی از برنامه‌های بهداشتی و کمک به کارکنان باشد.
- سازمان بایستی اختیارات لازم را برای کارکنان، به منظور برقراری ارتباط در مواقع مقتضی با نهادهای خدمات فوریتی، تعیین کند. خدمات فوریتی، نقش اصلی در بقا و امدادسانی به آسیب‌دیده‌ها به هنگام بروز فوریت‌ها دارد. بنابراین، وجود کانال ارتباطی اولیه، پیش‌طرح‌ریزی و هماهنگ‌سازی بلادرنگ، حین رویداد بین سازمان و اولین امدادگران آن و خدمات فوریتی، می‌تواند موجب بهبود کارایی پاسخ به رویداد شود.
- برای موارد خاص، هر گونه منبع مورد نیاز، بایستی مشخص شود. منابع بایستی به طریق زمان‌مند در دسترس بوده، از کارکرد مورد انتظار برخوردار باشند. امکان ممنوعیت استفاده از منابع بایستی در نظر گرفته شود، و استفاده از منابع نبایستی مسئولیتی حقوقی بیش از تصور در استفاده کردن از آن منابع، در پی داشته باشد. هزینه این منابع نبایستی بر منافع آن بچربد.
- مثال‌هایی از منابعی که می‌تواند برای امدادسانی رفاهی مورد نیاز باشد در زیر ذکر می‌شود، هرچند گستره منابع، محدود به موارد زیر نیست:
- محل‌های استقرار یا انبارش، تعداد یا مقدار، نحوه دسترسی، قابلیت کارهای خاص و نگهداری تجهیزات (برای مثال کار سنگین، محافظت، حمل و نقل، پایش، آرایش‌زدایی یا نخاله‌برداری، امداد، تجهیزات حفاظت فردی)؛
 - ملزومات (پزشکی، بهداشت شخصی، مواد مصرفی، اداری، یخ)؛
 - منابع انرژی (الکتریکی، هیدروکربنی)؛
 - تولید برق اضطراری (ژنراتور)؛

1- Shelter-at-site

- سیستم‌های ارتباطی و مخابراتی؛

- غذا و آب؛

- اطلاعات فنی؛

- لباس و سرپناه (لباس گرم، چادر، سالن‌های اسکان موقت)؛

- پرسنل تخصصی (به عنوان مثال پزشکی، مذهبی، سازمان‌های داوطلبانه، کارکنان مدیریت

بلايا/فوریت‌ها کارکنان خدمت عمومی، متولیان کفن و دفن، و پیمان‌کاران خصوصی)؛

- گروه‌های داوطلب تخصصی (مانند رادیوآماتور، سازمان‌های امداد مذهبی، سازمان‌های خیریه)؛

- پشتیبانی‌های امدادی داوطلبانه، افراد عادی، و نهادهای فوریتی؛ و

- نهادهای خارجی بین‌المللی، ملی، استانی، عشایری، منطقه‌ای و محلی.

۸-۴-۳-۴ روش‌های اجرایی نجات و امنیت

سازمان می‌تواند روش‌های اجرایی مدونی برای نجات و امنیت تهیه کند. این روش‌ها عموماً حاوی راهنمایی دربارهٔ موارد زیر هستند:

- اولویت‌های نجات برای تسهیلات، تجهیزات و اطلاعات مدون؛ و

- امنیت محل‌ها هنگام تحویل توسط نهادهای خدمات فوریتی.

- سازمان می‌تواند پیمان‌کاران تخصصی نجات را پیش از رویداد تعیین کند. نجات اثربخش تسهیلات، تجهیزات و اطلاعات مدون می‌تواند تأثیرات را محدود و بازگشت سریع به کار عادی را ممکن سازد.

۸-۴-۳-۵ روش‌های اجرایی برای از سرگیری فعالیت‌ها

در هر روش اجرایی بایستی موارد زیر مشخص شود:

- فعالیت‌های اولویت‌بندی شده‌ای که قرار است از سر گرفته شود؛

- مدت زمانی که قرار است این فعالیت‌ها از سر گرفته شوند؛

- میزان بازیابی مورد نیاز برای هر فعالیت اولویت‌بندی شده؛ و

- مکان‌هایی که روش اجرایی در آن ممکن است مورد استفاده قرار گیرد.

در این روش‌های اجرایی، حسب اقتضاء، هر یک از موارد، بایستی شرح مناسبی را از ضرورت وجود به موقع منابع مورد نیاز در نقاط مختلف، برای دستیابی به اهداف، ارائه کند. شرح منابع می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تعداد منابع؛

- مهارت‌ها و صلاحیت‌ها؛

- تجهیزات فنی؛

- تسهیلات مخابراتی^۱؛ و

- در دسترس بودن منابع قراردادی، توافق‌شده به صورت کمک‌های دوجانبه، یا با احتمال بالایی برای دسترسی.

در صورتی که کمبود خدمات یا منابع، از سرگیری فعالیت‌ها را تهدید کند، بایستی اقدامات مرحله‌به‌مرحله تعریف شود. این اقدامات می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- بسیج منابع برون‌سازمانی و اشخاص ثالث؛
 - اطلاع‌رسانی درباره اقدامات بازیابی؛ و
 - روش‌های اجرایی برای پیاده‌سازی راه‌حل‌های موقتی، بازیابی سیستم، فرآیندهای جایگزین و غیره.
- منابع الزامی بایستی مدون شود و می‌تواند موارد زیر را دربرگیرد:
- سوابق مهم (اعم از چاپی و الکترونیکی)؛
 - راهنماهای عملیاتی و اجرایی؛
 - برنامه‌ها و روش‌های اجرایی بازیابی فنی IT؛
 - محل تسهیلات انبارش خارج از محل مورد استفاده توسط سازمان؛
 - مکان‌های جایگزین؛
 - مقامات/کارگروه‌های تعیین‌شده برای پرداخت هزینه‌های فوریتی؛
 - فهرستی از کارکنان با تخصص‌های مورد نیاز برای واحدهای عملیاتی؛
 - زیرساخت‌های IT و مستندات مرتبط؛
 - منبع پشتیبان مخابراتی؛
 - منابع اداری و تجهیزات تخصصی؛ و
 - نشانی‌ها و شماره‌های تماس خدمات عمومی (آب، برق و غیره).
- ۸-۴-۳-۶ بازیابی سیستم‌های فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT)**
- سازمان بایستی آن عده از سیستم‌های ICT را که فعالیت‌های از سرگیری به آن‌ها متکی است، در روش‌های اجرایی مشخص کند یا به سایر روش‌های اجرایی مرتبط برای تداوم ICT ارجاع دهد.
- روش‌های اجرایی تداوم ICT، در صورت وجود، بایستی حداقل موارد زیر را پوشش دهد:
- فراخواندن امداد ICT مورد نیاز و بازیابی و به‌کارگیری پرسنل ICT؛
 - دسترسی به داده‌های پشتیبان و تأمین خدمات جایگزین؛ و
 - بازگرداندن داده‌ها، خدمات اطلاعاتی و ارتباطات و پشتیبانی؛
 - جدول زمانی الزامات دسترس‌پذیری و ظرفیت تعیین‌شده در روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار که امکان انجام فعالیت‌هایی را برای برآورده کردن اهداف زمان بازیابی، میسر می‌سازد.
- یادآوری- برای راهنمایی بیشتر به استاندارد ISO 27031 مراجعه کنید.

۸-۴-۵ بازیابی

سازمان بایستی روش‌های اجرایی مدونی داشته باشد، که بتواند عملیات کسب‌وکار را، از وضعیت اقدامات موقت پشتیبانی، پس از رویداد به وضعیت عادی، بازیابد و اعاده کند. در این روش اجرایی، بایستی ممیزی متناسب با اقدامات را، مورد توجه قرار دهد و الزامات آمریت سازمانی را در نظر بگیرد.

هدف از بازیابی، برقراری مجدد فعالیت‌های کسب‌وکار، برای پشتیبانی از الزامات کسب‌وکار عادی پس از رویداد مختل‌کننده است. برگشت به حالت عادی می‌تواند از راه‌های زیر به دست آید:

- تعمیر آسیب ناشی از رویداد؛

- انتقال عملیات از محل‌های موقت به محل کار اصلی ترمیم‌شده؛ یا

- انتقال به مکان جدید.

تصمیم در مورد بهترین وجه «بازگشت به حالت عادی» بر اساس شدت آسیب ناشی از رویداد و برآورد مدت زمان ممکن برای ایجاد تسهیلات لازم گرفته خواهد شد.

بایستی روش‌های اجرایی مدونی، برای ارزیابی تفصیلی از موقعیت، و تاثیرات آن ارائه و مراحل مورد نیاز را برای بازیابی فراهم سازد. سازمان در طول مدت بازیابی، می‌تواند به اقدامات زیر نیاز داشته باشد:

الف- تعیین منابع و زیرساخت بازیابی؛

ب- کار در محوطه ابنیه و تسهیلات در حال بازیابی؛

پ- بازگرداندن تسهیلات آسیب‌دیده به وضعیت کاری؛

ت- تخصیص و پرداخت بودجه و منابع مالی فوریتی؛

ث- تأمین تجهیزات نجات در تسهیلات آسیب‌دیده؛

ج- اقامه دعوی مطابق مقررات موجود بیمه؛

چ- شناسایی و به‌کارگیری نیروی انسانی اضافی برای پشتیبانی از اقدامات بازیابی؛

ح- انتخاب گزینه‌ها برای بازیابی و اعاده به وضعیت عادی؛

خ- انتقال عملیات به تسهیلات بازیابی؛

د- بازیابی اطلاعات مدون از دست رفته؛

ذ- ارتباط با طرف‌های ذی‌نفع مرتبط در فواصل زمانی مناسب؛

ر- عادی‌سازی عملیات در تسهیلات احیا شده؛

ز- انجام بازنگری پس‌بازیابی؛ و

ژ- انجام اقدامات جدی برای ممیزی و در نظر گرفتن الزامات آمریت سازمانی.

روش‌های اجرایی مدون برای بازیابی بایستی شامل مقررات مربوط به از سرگیری همه فعالیت‌ها و نه فقط فعالیت‌های مشخص شده به عنوان اولویت‌دار، باشد. این قید مشخص می‌کند که حتی فعالیت‌های با اولویت پایین‌تر نیز، در زمان معینی لازم است از سرگرفته شوند و برای این کار به منابع معینی نیاز (بند ۸-۳-۲) دارند.

۵-۸ تمرین و آزمودن

۱-۵-۸ کلیات

روش‌های اجرایی و ترتیبات تداوم کسب‌وکار سازمان تا زمانی که به مانور گذاشته نشود، نمی‌تواند قابل اعتماد در نظر گرفته شود، مگر این که به‌روز بودن آنها حفظ شود. مانور برای حصول اطمینان از کفایت راهبردها، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و روش‌های اجرایی موجود و برآورده شدن اهداف تداوم کسب‌وکار ضرورت دارد. مانور موجب ارتقای کار تیمی، شایستگی، اعتماد به نفس و دانش می‌شود و بایستی افرادی را که می‌توانند برای استفاده از روش‌های اجرایی، ملزم شده‌اند، در بر گیرد.

۸-۵-۲ برنامه مانوور

روش‌های اجرایی هر قدر هم خوب اندیشیده و طراحی شده باشند، مجموعه‌ای از مانوورهای عملی برای پی بردن به نقاط قابل بهبود آنها لازم است.

برنامه مانوور بایستی با دامنه شمول روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار همخوان بوده و از قوانین و مقررات مربوط تبعیت نماید.

برنامه مانوور، بایستی طوری طراحی شود که در مدت زمان مشخصی، اثبات‌کننده تضمین عینی موثر بودن روش‌های اجرایی و ترتیبات تداوم کسب‌وکار به شکل پیش‌بینی‌شده، در مواقع لازم باشند. برنامه بایستی:

الف- سیستم‌های فنی، لجستیکی، اداری، آیین‌نامه‌ای و دیگر سیستم‌های عملیاتی روش‌های اجرایی را به مانوور بگذارد؛

ب- همه افرادی که مسئولیت‌هایی در محدوده آن روش‌های اجرایی دارند، در مانوور باشند؛

پ- ترتیبات و زیرساختار تداوم کسب‌وکار (از جمله، برای مثال، مکان‌های مدیریت رویداد و مناطق کاری) در مانوور استفاده شود؛ و

ت- بازیابی فناوری و مخابرات، از جمله دسترس‌پذیری و جابه‌جاسازی کارکنان را صحنه‌گذاری کند.

مقیاس و پیچیدگی مانوورها بایستی مناسب با اهداف تداوم کسب‌وکار سازمان باشد.

بایستی جدول زمانی طرح‌ریزی‌شده‌ای از مانوورها، موجود باشد، و فواصل زمانی آنها بر اساس نیازهای سازمان، محیطی که در آن فعالیت می‌کند و الزامات طرف‌های ذی‌نفع تعیین شود. با این حال، برنامه مانوور بایستی انعطاف‌پذیر باشد، تغییرات سازمانی و پدیده‌های مانوورهای قبلی را مد نظر قرار دهد. هر تغییر مهم در سازمان می‌تواند موجب آغاز طرح‌ریزی مانوور برای بررسی ترتیبات بازنگری‌شده باشد.

در برنامه مانوور بایستی نقش همه طرف‌ها، از جمله تامین‌کنندگان کلیدی شخص ثالث، تامین‌کنندگان و دیگر افرادی که انتظار می‌رود در فعالیت‌های بازیابی مشارکت کنند، در نظر گرفته شود. سازمان می‌تواند چنین طرف‌هایی را در برنامه مانوورهای خود منظور کند و در مانوورهایی که آنها را سازماندهی می‌کند، مشارکت دهد.

دامنه شمول و جزئیات برنامه مانوورها، بایستی متناسب با تجربه، منابع و توانمندی‌های سازمان، به بلوغ برسد. در مراحل اولیه بلوغ، مانوور و آزمودن می‌تواند محدود به استفاده از فهرست‌های بازیابی، مشق‌ها و مانوورهای هشداردهی باشد. هم‌چنان‌که برنامه به بلوغ می‌رسد، می‌تواند به مانوورهای سنگین‌تر و شبیه‌سازی‌های زنده تمام‌عیار گسترش یابد.

۸-۵-۳ مانوورهای برنامه‌های تداوم کسب‌وکار

مانوورها فعالیت‌های طراحی‌شده‌ای برای بررسی توانمندی سازمان برای پاسخ، بازیابی و تداوم ایفای اثربخش کارکردهای تعیین‌شده کسب‌وکار، هنگام مواجهه سازمان با سناریوهای مختل‌کننده هستند. سازمان بایستی از مانوورها و نتایج مستندشده آنها برای حصول اطمینان از اثربخشی و سهولت برنامه‌های تداوم کسب‌وکارش استفاده کند.

هر مانوور و آزمون بایستی به‌وضوح اهداف و مقاصد را تعریف کند و مبتنی بر سناریویی باشد که برای برآورده کردن آنها مناسب است.

مانوورها می‌توانند:

- پی‌آیند از پیش‌تعیین‌شده را پیش‌بینی کنند، به عبارت دیگر از قبل، طرح‌ریزی شده و دامنه شمول کار مشخص است؛ و

- سازمان را برای ابداع راه‌حل‌های نوآورانه کمک کنند.

مانوورها بایستی واقع‌بینانه، به‌دقت طرح‌ریزی‌شده و مورد توافق طرف‌های مرتبط باشند، به طوری که حاصل مستقیم آنها، حداقل ریسک اختلال برای فرآیندهای کسب‌وکار و وقوع رویداد باشد. نتیجه مزبور می‌تواند از طریق انجام مانوور در یک محیط کنترل‌شده و محصور به دست آید، مشروط بر این که تمامیت اهداف مورد آزمون را به مخاطره نیندازد.

سازمان بایستی سناریوهایی را برای مانوور طراحی کند که اهداف مانوور را برآورده کند و بتواند از تهدیدهای مشخص‌شده، در ارزیابی ریسک یا واقعه‌های مقتضی دیگر استفاده کند.

اثربخشی برخی از جنبه‌های تداوم کسب‌وکار مستلزم آن خواهد بود که اشخاص خاصی یا اشخاصی که مقام‌های خاصی را دارند، از دانش، مهارت‌ها و علایق خاص برخوردار باشند. این نیازمندی‌ها بایستی موجود باشند تا اشخاص یادشده بتوانند در سناریوها و شبیه‌سازی‌های مربوط در مانوورها، آنها را به کار گیرند.

مانوورها بایستی طوری طراحی و اجرا شود که یک یا چند دستاورد زیر حاصل شود:

الف- تصدیق دست‌یافتنی بودن اهداف زمان‌بازیابی (بند ۸-۳-۱)؛

ب- اطمینان از روزآمد بودن اطلاعات الزام‌شده برای فعالیت‌ها (بند ۸-۳-۲-۳)؛

پ- درک افزایش یافته از وابستگی‌ها در تداوم کسب‌وکار تامین‌کنندگان، و سایر طرف‌های ذی‌نفع؛

ت- آگاهی افزایش یافته از بافتار و اولویت‌های سازمانی؛

ث- درک افزایش یافته از محتوا و استفاده از روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار؛

ج- اطمینان افزایش یافته در پاسخ به رویدادها؛

چ- فرصتی برای بهبود و افزایش قابلیت‌ها؛

ح- ارزیابی مطلوبیت و کاربردپذیری راهبردهای تداوم کسب‌وکار؛

خ- ارزیابی کفایت قابلیت‌های ایجادشده و تخصیص‌های منابع؛

د- مشخص کردن الزامات و رویه‌های نامدون قبلی به‌کاربرده‌شده در مدیریت رویداد یا اختلال؛

ذ- فرصتی برای مشخص کردن ناکفایتی‌های دیگر در روش‌های اجرایی مکتوب تداوم کسب‌وکار و پیاده‌سازی آنها؛

ر- حصول اطمینان از قابلیت پیاده‌سازی روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار به هنگام نیاز؛

ز- اطمینان افزایش یافته در طرف‌های ذی‌نفع در مورد آمادگی سازمان؛ و

ژ- راهکاری برای تامین الزامات آمریتی قانونی، قراردادی یا سازمانی.

مانوورها می‌توانند در قالب‌های مختلفی باشند. تصمیم‌گیری در مورد مناسب بودن نوع مانوور به بافتار BCM، اهداف مانوور، دسترس‌پذیری بودجه و شرکت‌کنندگان و شکیبایی^۱ سازمان در قبال اختلال عملیاتی ایجادشده از برگزاری آن، بستگی دارد.

انواع اصلی مانوور در استاندارد ISO 22398 ذکر شده است.

به عنوان بخشی از مانوور، بایستی زمانی تعیین شود تا همه شرکت‌کنندگان در مورد موضوعات و درس‌های آموخته‌شده بحث کنند. این اطلاعات بایستی مدون و حسب نیاز روش‌های اجرایی روزآمد شود. سازمان بایستی گزارش‌گیری و تحلیل پسا رویداد، به منظور بررسی میزان دستیابی به اهداف و مقاصد مانوور انجام دهد. گزارش پسامانوور، بایستی حاوی توصیه‌ها و جدول زمان‌بندی پیاده‌سازی آنها باشد. آموزه‌های حاصل از مانوورها و رویدادهای واقعی تجربه‌شده، بایستی دوباره در مانوورهای آتی مورد بررسی قرار گیرند. مانوورهایی که کمبودها یا خطاهای جدی در روش‌های اجرایی نشان می‌دهند، بایستی دوباره پس از تکمیل اقدامات اصلاحی به جریان بیفتند.

مزایای مانوور و آزمودن عبارتند از:

- صحت‌گذاری طرح‌ریزی دامنه شمول، مفروضات و راهبردها؛
- حصول اطمینان از عملکرد صحیح تسهیلات فنی و منابع؛
- حصول اطمینان از ظرفیت تسهیلات جایگزین؛
- کارایی افزایش‌یافته و کاهش زمان مورد نیاز برای تکمیل فرآیندها (مثلاً از طریق تکرار مشق‌ها برای کوتاه کردن زمان‌های پاسخ)؛
- آگاهی افزایش‌یافته طرف‌های ذی‌نفع؛ و
- ج- ارتقای شایستگی و آگاهی شرکت‌کنندگان.

۹ ارزیابی عملکرد

۹-۱ پیش، اندازه‌گیری، تحلیل و ارزیابی

۹-۱-۱ کلیات

روش‌های اجرایی پیش عملکرد و اثربخشی BCMS بایستی تعیین معیارهای عملکرد، سنجش میزان حمایت از فعالیت‌های اولویت‌دار، انطباق با الزامات، بررسی شواهد به‌یادماندنی^۲، و استفاده از اطلاعات مدون برای تسهیل اقدامات اصلاحی بعدی را دربرگیرد. در روش‌های اجرایی بایستی به خطمشی و اهداف تداوم کسب‌وکار ارجاع داده شود.

روش‌های اجرایی پیش عملکرد، بایستی شامل موارد زیر باشد:

- الف- تعیین معیارهای عملکرد از جمله اندازه‌گیری‌های کمی و کیفی مناسب برای نیازهای سازمان؛
- ب- پیش میزان برآورده شدن خطمشی و اهداف تداوم کسب‌وکار سازمان؛
- پ- مشخص کردن زمان انجام پیش و اندازه‌گیری؛

1-Tolerance

2-Historical

ت- ارزیابی عملکرد فرآیندها، روش‌های اجرایی و کارکردهایی که از فعالیت‌های اولویت‌دار حمایت می‌کند؛
ث- اقدامات کنش‌گرایانه از عملکرد که انطباق BCMS با قوانین، الزامات قانونی و مقرراتی قابل اعمال را
پایش می‌کند؛

ج- اقدامات واکنشی عملکرد برای پایش وامانی‌ها، رویدادها، عدم انطباق‌ها (از جمله شبه‌حادثه‌ها^۱ و
هشدارهای کاذب) و سایر شواهد به‌یادماندنی از عملکرد نارسای BCMS؛ و

چ- ثبت داده‌ها و نتایج پایش و اندازه‌گیری، بسنده برای تسهیل تحلیل اقدامات اصلاحی بعدی.
در روش‌های اجرایی، بایستی اندازه‌گیری، پایش و ارزیابی نظام‌مند تداوم کسب‌وکار سازمان به صورت منظم،
پیش‌بینی شده باشد. مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد، بایستی برای اندازه‌گیری سیستم مدیریت و
پیاپی‌های آن، تعیین شود. اندازه‌گیری‌ها می‌تواند به صورت کمی یا کیفی باشد. شاخص‌های عملکرد
می‌تواند مدیریتی، عملیاتی، یا شاخص‌های اقتصادی باشد. شاخص‌ها بایستی اطلاعات مفیدی را برای
مشخص کردن موفقیت‌ها و حوزه‌های نیازمند اصلاح یا بهبود، فراهم کند.

BCMS بایستی داده‌هایی را از پایش و اندازه‌گیری برای مشخص کردن الگوها و روندها و به دست آوردن
اطلاعات درباره عملکردش فراهم کند. این داده‌ها بایستی برای حصول اطمینان از دستیابی به خط‌مشی و
اهداف سازمان و نیز مشخص کردن اقدامات اصلاحی و حوزه‌های بهبود مورد استفاده قرار گیرد.
سازمان بایستی قادر به اثبات تعیین و ارزیابی رعایت الزامات قانونی و سایر الزاماتی باشد که به آنها مکلف
است.

سوابق همه ارزیابی‌های دوره‌ای و نتایج آنها بایستی حفظ شود.

سازمان بایستی پیاپی‌های حاصل از پایش و اندازه‌گیری را در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده تحلیل کند.

۹-۱-۲ ارزیابی روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار

سازمان بایستی روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار خود را به منظور حصول اطمینان از تداوم مناسب بودن،
کفایت و اثربخشی آنها مورد ارزیابی قرار دهد.

ارزیابی‌ها بایستی نیاز احتمالی برای تغییرات در خط‌مشی، اهداف، راهبردها، و دیگر عناصر BCMS را در
پرتو تجارب حاصل نظیر نتایج مانور، بازنگری‌های پسا رویداد، تغییر شرایط و تعهد به بهبود مداوم، مورد
توجه قرار دهد.

ارزیابی‌ها می‌تواند به صورت ممیزی‌های داخلی یا خارجی، و یا خودارزیابی صورت پذیرد. فواصل زمانی و
مدت بازنگری‌ها می‌تواند بسته به اندازه، ماهیت و وضعیت قانونی سازمان تحت تاثیر قوانین و مقررات قرار
گیرد و الزامات طرف‌های ذی‌نفع نیز می‌تواند بر آنها تاثیر بگذارد.

در ارزیابی روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار، سازمان بایستی تصدیق کند که:

الف- همه محصولات و خدمات کلیدی و فعالیت‌ها و منابع پشتیبان از آنها مشخص شده و در راهبرد تداوم
کسب‌وکار سازمان منظور شده‌اند؛

1-Near misses

- ب- خط‌مشی، راهبردها، چارچوب و روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار سازمان با دقت اولویت‌ها و الزامات آن (اهداف سازمان) را منعکس می‌سازد؛
- پ- شایستگی افراد و تداوم کسب‌وکار سازمان اثربخش و مناسب برای هدف است و مدیریت، فرمان‌دهی، کنترل و هماهنگی پاسخ سازمان را به رویداد مختل‌کننده میسر خواهد ساخت؛
- ت- راه‌حل‌های تداوم کسب‌وکار سازمان اثربخش، روزآمد و مناسب برای هدف، و مناسب با سطح ریسکی است که سازمان با آن مواجه است؛
- ث- برنامه‌های نگهداری و مانور تداوم کسب‌وکار سازمان به طور اثربخشی اجرا شده است؛
- ج- در راهبردها و روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار، بهبودهای شناسایی‌شده در طول رویدادها و مانورها در برنامه نگهداری منظور شده است؛
- چ- سازمان برنامه مستمری برای آموزش و آگاهی تداوم کسب‌وکار دارد؛
- ح- روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار به طور اثربخش به کارکنان مربوط ابلاغ شده است، و کارکنان مزبور نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را درک می‌کنند؛ و
- خ- فرآیندهای کنترل تغییر در دسترس هستند و به طور اثربخش عمل می‌کنند.
بایستی برنامه تعمیر و نگهداری روشن و مدونی ایجاد شود. این برنامه بایستی:
- اطمینان دهد که هر گونه تغییر (درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی) که بر سازمان تاثیرگذار است، در ارتباط با BCM مورد بازنگری قرار می‌گیرند؛
 - محصولات و خدمات جدید و فعالیت‌های وابسته به آنها که لازم است در BCMS منظور شوند، مشخص شده‌اند.
 - اطمینان حاصل کند که تداوم کسب‌وکار سازمان اثربخش، مناسب برای هدف و روزآمد می‌ماند؛ و
 - هنگامی که تغییر قابل توجهی در راهبردهای تداوم کسب‌وکار یا فرآیندهای کسب‌وکار مرتبط ایجاد می‌شود، امکان تغییر برنامه‌های زمانی موجود درباره مانور وجود دارد.
- یادآوری-** یکی از شیوه‌های اثربخش ارزیابی تاثیرات تغییرات عمده کسب‌وکار برای سازمان، بازنگری تحلیل تاثیرات کسب‌وکار (بند ۸-۲-۲) در اولین فرصت، بر اساس پی‌ایندهایی است که موجب ایجاد تغییرات در دیگر عناصر BCM است.
- پی‌ایندهای حاصل از فرآیند نگهداری بایستی شامل داده‌های زیر باشد:
- شواهدی مدون از مدیریت و امریت کنش‌گرایانه BCM سازمان؛
 - تصدیق آموزش‌دیده و شایسته بودن افراد کلیدی مورد نظر برای پیاده‌سازی راهبرد و روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار؛
 - تصدیق طرح‌ریزی عملیاتی و کنترل BCM؛
 - شواهدی مبنی بر این که سازمان انطباق روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار خود را مورد ارزیابی قرار داده است؛ و
 - شواهدی مبنی بر این که تغییرات معنی‌دار در ساختار، محصولات، و خدمات و فعالیت‌های سازمان، به‌موقع در روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار سازمان، منعکس شده است.

در صورت وقوع هر رویدادی که باعث مختل شدن فعالیت‌های اولویت‌دار سازمان شود، یا پاسخ به رویداد را ایجاد کند، بازنگری پس از رویداد بایستی انجام شود. این بازنگری می‌تواند شامل فعالیت‌های زیر باشد:

- شناسایی ماهیت و علت رویداد؛
 - ارزیابی کفایت پاسخ مدیریت؛
 - ارزیابی اثربخشی سازمان در تحقق اهداف زمان بازیابی آن؛
 - ارزیابی کفایت ترتیبات تداوم کسب‌وکار در آماده‌سازی کارکنان برای رویداد؛
 - شناسایی پیشرفت‌هایی که بایستی در ترتیبات تداوم کسب‌وکار انجام شود؛
 - مقایسه تأثیرات واقعی با موارد در نظر گرفته‌شده در طول تحلیل تأثیرات کسب‌وکار (بند ۸-۲-۲)؛ و
 - به دست آوردن پس‌خور از طرف‌های ذی‌نفع و کسانی که در پاسخ مشارکت کرده‌اند.
- در بافتار بهبود مداوم، سازمان می‌تواند دانش و شیوه‌های جدید مرتبط با فناوری BCM از جمله ابزارها و تکنیک‌های جدید را کسب کند. این دستاوردها، بایستی ارزیابی شوند تا سود بالقوه آنها برای سازمان تعیین شود.

اطلاعات مدون مربوط به همه ارزیابی‌های دوره‌ای و نتایج آنها بایستی به عنوان شواهد ارزیابی نگهداری شوند.

۹-۲ ممیزی داخلی

سازمان بایستی ممیزی‌های داخلی را، در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده، انجام دهد تا اطمینان حاصل کند که BCMS مطابق با الزامات خاص خود و الزامات این استاندارد است.

لازم است ممیزی‌های داخلی از BCMS انجام شود تا اطمینان حاصل شود که BCMS به اهداف خود دست می‌یابد، مطابق با ترتیبات طرح‌ریزی شده خود است و به‌درستی پیاده شده و نگهداری می‌شود و فرصت‌های بهبود را شناسایی می‌کند. ممیزی‌های داخلی از BCMS بایستی در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده، برای تعیین و فراهم‌سازی اطلاعات، برای مدیریت رده‌بالا، در مورد تناسب و اثربخش بودن BCMS، و همچنین فراهم کردن بنیانی برای تعیین اهداف بهبود مداوم عملکرد BCMS، انجام شود.

سازمان بایستی برنامه ممیزی (به استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱ مراجعه کنید) را برای هدایت طرح‌ریزی و هدایت ممیزی‌ها و شناسایی ممیزی‌های مورد نیاز برای نیل به اهداف برنامه، تعیین کند. برنامه بایستی مبتنی بر ماهیت فعالیت‌های سازمان، ارزیابی ریسک و تحلیل تأثیرات، نتایج ممیزی‌های گذشته، و دیگر عوامل مربوط به آن باشد.

برنامه‌های ممیزی داخلی، بایستی مبتنی بر دامنه شمول کامل BCMS باشد، با این حال، لازم نیست هر ممیزی، کل سیستم را در یک زمان پوشش دهد. ممیزی‌ها را می‌توان به قسمت‌های کوچکتر تقسیم کرد تا زمانی که برنامه ممیزی این اطمینان را ایجاد کند که همه واحدها، کارکردها، فعالیت‌ها و عناصر سیستم و دامنه شمول کامل BCMS در برنامه ممیزی، در دوره ممیزی تعیین‌شده توسط سازمان، مورد ممیزی قرار گرفته است.

نتایج حاصل از ممیزی داخلی BCMS را می‌توان در قالب گزارشی تهیه نمود و برای اصلاح یا اجتناب از عدم انطباق‌های خاص مورد استفاده قرار داد و درون‌دادی را برای انجام بازنگری مدیریت فراهم آورد.

ممیزی‌های داخلی BCMS می‌تواند توسط افرادی از درون سازمان یا خارج از آن انتخاب و به نمایندگی از طرف سازمان انجام شود. در هر صورت، ممیزان بایستی شایسته و در موقعیتی باشند که بتوانند کار را با بی‌طرفی و به طور عینی انجام دهد. در سازمان‌های کوچک‌تر، استقلال ممیز را می‌توان به این صورت اثبات کرد که وی سمت یا مسئولیتی در حوزه کاری تحت ممیزی، ندارد.

۳-۹ بازنگری مدیریت

مدیریت رده‌بالا بایستی BCMS سازمان را در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده، بازنگری کند تا، از تداوم مناسب بودن، کفایت و اثربخشی آن، از جمله اجرای اثربخش روش‌های اجرایی و قابلیت‌های آن، اطمینان حاصل شود.

بازنگری مدیریت بایستی ارزشیابی موارد زیر را دربرگیرد:

- وضعیت اقدامات از بازنگری‌های قبلی؛
- عملکرد سیستم مدیریت از جمله روندهای آشکار از عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی، نتایج حاصل از پایش و اندازه‌گیری و یافته‌های ممیزی؛
- تغییراتی در سازمان و بافتار آن (بند ۴-۱) که می‌تواند بر سیستم مدیریت تاثیر بگذارد؛ و
- فرصت‌هایی برای بهبود مداوم.

بازنگری مدیریت، فرصتی را برای مدیریت رده‌بالا در خصوص ارزیابی تداوم مناسب بودن، کفایت و اثربخشی سیستم مدیریت، فراهم می‌کند. بازنگری مدیریت بایستی دامنه شمول BCMS، را پوشش دهد اگر چه لازم نیست همه عناصر یک‌باره بازنگری شوند و فرآیند بازنگری می‌تواند طی یک بازه زمانی طول بکشد. بازنگری پیاده‌سازی و پی‌آیندهای BCMS توسط مدیریت رده‌بالا بایستی به طور مرتب زمان‌بندی و ارزیابی شود. ضمن این که توصیه می‌شود سیستم به طور مداوم تحت بازنگری باشد، بازنگری رسمی بایستی ساخت یافته بوده و به طور مناسب مستندسازی و زمان‌بندی شود. افرادی که در اجرای BCMS و تخصیص منابع آن دخیل هستند، بایستی در بازنگری مدیریت نقش داشته باشند.

علاوه بر بازنگری‌های منظم و زمان‌بندی شده سیستم مدیریت، عوامل زیر ممکن است انجام بازنگری را ایجاب کند و بایستی هنگام زمان‌بندی بازنگری از جهات دیگر مورد بررسی قرار گیرد:

الف- روندهای بخشی/حرفه‌ای: برای بازنگری BCMS بایستی از برنامه‌های پیش‌روان^۱ بخش/حرفه استفاده کرد. روندهای کلی و رویه‌های خوب^۲ بخشی/حرفه‌ای و تکنیک‌های طرح‌ریزی تداوم کسب‌وکار/عملیات می‌تواند به عنوان مبنای مقایسه مورد استفاده قرار گیرد؛

ب- الزامات مقرراتی: الزامات مقرراتی جدید می‌تواند مستلزم بازنگری BCMS باشد. و

پ- تجربه رویداد: بازنگری بایستی به دنبال پاسخ به رویداد مختل‌کننده انجام شود، چه روش اجرایی پاسخ به رویداد به کار گرفته شود، چه نه. در صورت به‌کارگیری روش اجرایی بازنگری، بایستی پیشینه روش اجرایی پاسخ، چگونگی کار آن، دلیل به‌کارگیری آن، و غیره را مد نظر قرار دهد. اگر روش اجرایی پاسخ به

1-Initiatives

2-Best practice

رویداد به کار گرفته نشده باشد، بازنگری بایستی چرایی آن را صرفنظر از مناسب بودن یا نبودن تصمیم بررسی کند؛

بازنگری مدیریت، بایستی منجر به بهبودهایی در کارایی و عملکرد BCMS شود و به تغییرات زیر بینجامد:

- تغییرات در دامنه شمول؛

- بهبود اثربخشی آن؛

- روزآمدسازی روش‌های اجرایی تداوم کسب‌وکار؛ و

- تغییر کنترل‌ها و چگونگی اندازه‌گیری اثربخشی آنها.

سازمان بایستی اطلاعات مدون را به عنوان شواهدی از نتایج بازنگری مدیریت حفظ کند و بایستی:

- نتایج بازنگری مدیریت را به طرف‌های ذی‌نفع مرتبط ابلاغ کند؛ و

- اقدام مناسب مربوط به این نتایج را انجام دهد.

۱۰ بهبود

۱۰-۱ عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

سازمان بایستی عدم انطباق‌ها را مشخص کند، اقدام لازم را برای کنترل، کاهش اثر و اصلاح آنها انجام دهد، پیامدهای آنها را بررسی کند و لزوم اقدام برای از بین بردن علل آنها را ارزیابی کند.

سازمان بایستی روش‌های اجرایی اثربخشی را، برای حصول اطمینان از مشخص کردن و اطلاع‌رسانی عدم تحقق یک الزام، رویکرد طرح‌ریزی و نقاط ضعف مرتبط با BCMS، به شیوه‌ای زمان‌مند، به منظور جلوگیری از تکرار موقعیت، و همچنین مشخص کردن و پرداختن به علل ریشه‌ای، ایجاد کند. این روش‌های اجرایی بایستی آشکارسازی، تحلیل و حذف علل بالقوه و واقعی عدم انطباق‌ها را به طور مداوم میسر سازند.

عدم انطباق‌ها بایستی مشخص شوند و در چارچوب زمانی تعیین‌شده در گزارش‌های اقدام اصلاحی، مورد حل و فصل قرار گیرند. اقدام اصلاحی را می‌توان بر مبنای بیانیه‌های عدم انطباق که دقیق و شفاف تهیه‌شده، و به‌وضوح صورت مسأله را به صورتی قابل درک بیان می‌کنند، تعیین کرد.

به دنبال مشخص شدن عدم انطباق، بایستی علت ریشه‌ای آن بررسی و برنامه اقدام اصلاحی برای رسیدگی فوری به مسأله تهیه شود. برنامه اقدام بایستی چنان طراحی شود که پیامدها را کاهش دهد و تغییرات لازم را برای اصلاح این وضعیت، و بازگشت به وضعیت عادی عملیاتی و از بین بردن علت(ها) به منظور جلوگیری از وقوع مجدد مسأله، مشخص کند. ماهیت و زمان‌بندی اقدامات، بایستی مناسب با ابعاد و ماهیت عدم انطباق و پیامدهای بالقوه آن باشد.

گاهی ممکن است مسأله بالقوه‌ای مشخص شود بدون این که عدم انطباق بالفعلی وجود داشته باشد. مسائل بالقوه را می‌توان از سیر اقدامات اصلاحی عدم انطباق‌های واقعی، تخمین زد که در طی فرآیند ممیزی داخلی BCMS یا تحلیل واقعه‌ها و روندها در مقیاس حرفه‌ای مشخص می‌شوند. مشخص کردن عدم انطباق‌های بالقوه می‌تواند بخشی از مسئولیت‌های روزمره افرادی باشد که از اهمیت اطلاع‌رسانی و ابلاغ مشکلات بالقوه یا بالفعل آگاه‌اند.

ایجاد روش‌های اجرایی برای پرداختن به عدم انطباق‌های بالفعل و بالقوه، و برای انجام اقدامات اصلاحی به صورت تداوم‌یابنده^۱ به حصول اطمینان از قابلیت اعتماد و اثربخشی BCMS کمک می‌کند. در روش‌های اجرایی بایستی مسئولیت‌ها، اختیارات و مراحل لازم برای طرح‌ریزی و انجام اقدام اصلاحی تعریف شود. مدیریت رده‌بالا بایستی اطمینان حاصل کند که اقدامات اصلاحی اجرا شده است و پیگیری نظام‌مندی برای ارزیابی اثربخشی آنها وجود دارد.

۱۰-۲ بهبود مداوم

سازمان بایستی اثربخشی BCMS را به طور مداوم بهبود بخشد. بهبود مداوم در همه سطوح در چرخه PDCA عمل می‌کند و بایستی از خط مشی و اهداف تداوم کسب و کار، نتایج ممیزی، تحلیل واقعه‌های پایش‌شده، اقدامات اصلاحی و بازنگری مدیریت ناشی شود. تغییرات ناشی از اقدامات اصلاحی بایستی در مستندات BCMS منعکس شود. بهبود مداوم مستلزم فرآیندی است که به طور مناسب مسائل و عدم انطباق‌ها را مشخص و سپس آنها را حل کند. در این فرآیند بایستی ماهیت مشکل و محیطی که مشکل در آن وجود دارد، مورد توجه قرار گیرد و برای حصول اطمینان از تکرار نشدن مسأله، تغییرات محیطی را در تعیین راه‌حل منظور کند. هر مرحله بایستی بر پایه مرحله قبلی بنا شود و بهبود یابد تا بهبودها جنبه‌های بیشتری را دربرگیرد و به مسأله مشخص شده اصلی محدود نشود و تاثیر گسترده‌تر و عمیق‌تری بر سازمان داشته باشد. اثربخش بودن اجرای اقدامات اصلاحی بایستی صحه‌گذاری شود. برای تکمیل هر اقدامی، بایستی تاریخی برآورد شود. پس از آن تاریخ، سازمان بایستی اطمینان حاصل کند که اقدام تجویز شده، موفقیت‌آمیز و اثربخش بوده است. اگر در بازنگری معلوم شود که اقدام مورد نظر مطابق برنامه پیش نرفته است، بایستی تاریخ جدیدی برای اقدام تعیین شود. فرآیند بهبود مداوم بایستی تابع همان فرآیند اساسی باشد که برای اقدامات اصلاحی به کار رفته است، و موارد زیر را دربرگیرد:

- مشخص کردن دقیق موضوع و وضعیت موجود (عدم انطباق)؛
 - مشخص کردن فرآیند حاضر و کنترل‌های لازم (علل ریشه‌ای)؛ و
 - تعیین تغییرات لازم برای پیاده‌سازی (اقدامات اصلاحی).
- در اقدامات اصلاحی بایستی ضمن آن که بهبود مداوم، BCMS را به سطح بالاتری از کارایی و اثربخشی هدایت می‌کند، کاستی‌های BCMS قید شود و اطمینان حاصل شود که BCMS به صورت مطلوب اثربخش است.

1-On-going

کتابنامه

- [۱] استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت
- [۲] استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵، مدیریت ریسک - اصول و رهنمودها
- [۳] استاندارد ملی ایران شماره ۲-۲۰۰۰۰، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات-قسمت ۲: راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمت
- [۴] استاندارد ملی ایران شماره ۳-۲۰۰۰۰، فناوری اطلاعات- مدیریت خدمات-قسمت ۲: راهنمای کاربرد سامانه‌های مدیریت خدمت
- [۵] استاندارد ملی ایران شماره ۲۷۰۰۲، فناوری اطلاعات - فنون امنیتی- آیین کارمدیریت امنیت اطلاعات
- [6] ISO/IEC 27031, *Information technology — Security techniques — Guidelines for information and communication technology readiness for business continuity*
- [7] ISO 20000 (all parts), *Information technology — Service management*
- [8] ISO 22398, *Societal security — Guidelines for exercises*
- [9] ISO/PAS 22399:2007, *Societal security — Guideline for incident preparedness and operational continuity management*
- [10] BSI 25999-1:2006, *Business continuity management — Code of practice*
- [11] BSI 25999-2:2007, *Business continuity management — Specification*
- [12] HB 221:2004, *Business continuity management*, Standards Australia/Standards New Zealand, ISBN 0-7337-6250-6
- [13] SI 24001:2007, *Security and continuity management systems — Requirements and guidance for use*, Standards Institution of Israel
- [14] NFPA. 1600:2007, *Standard on disaster/emergency management and business continuity programs*, National Fire Protection Association (USA)
- [15] *Business Continuity Plan Drafting Guideline*. Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan, 2005
- [16] *Business Continuity Guideline*, Central Disaster Management Council, Cabinet Office, Government of Japan, 2005
- [17] ANSI/ASIS SPC.1:2009, *Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Managements Systems – Requirements with Guidance for Use*
- [18] ANSI/ASIS/BSI BCM.01:2010, *Business Continuity Management Systems: Requirements with Guidance for Use*
- [19] SS 540: 2008, *Singapore Standard for Business Continuity Management*