



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران
۲۳۰۰۶
چاپ اول
۱۴۰۰

INSO
23006

1st Edition
2022

Identical with
ISO/TS 22332:
2021

امنیت و تاب آوری – سیستم‌های مدیریت
تداوم کسب و کار – راهنمایی‌هایی برای
تدوین طرح‌ها و رویه‌های تداوم
کسب و کار

**Security and resilience— Business
continuity management systems—
Guidelines for developing business
continuity plans and procedures**

ICS: 03.100.01

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۶۱۳۹-۱۴۱۵۵ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۱۶۳-۳۱۵۸۵ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۸۱۱۴-۳۲۸۰ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.gov.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

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

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

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

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.gov.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، وظیفه تعیین، تدوین، به روزرسانی و نشر استانداردهای ملی را بر عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیردولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های مربوط ارسال می شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادات در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذی صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفت های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین المللی بهره گیری می شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی 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 می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سازمان ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهی نامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آن ها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

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

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«امنیت و تاب‌آوری - سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار - راهنمایی‌هایی برای تدوین طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار»

رئیس:

موسی‌زاده، محمد
(دکتری مهندسی صنایع)

سمت و/یا محل اشتغال:

دانشگاه تهران

دبیر:

سایانی، نوشین
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

احمدغلامی، سولماز
(کارشناسی ارشد شیمی)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

اسماعیلی، سمیه
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

بهرامی، محسن
(کارشناسی مهندسی صنایع)

مجتمع صنایع دریایی شهید درویشی

پایان، محمد
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

شرکت سفیران دانش ویرا (سهامی خاص)

حاجی‌یخچالی، سیامک
(دکتری مهندسی صنایع)

دانشگاه تهران

دلارامی، حجت
(کارشناسی مهندسی صنایع)

شرکت آبران دانش (سهامی خاص)

روح‌بخشان، سامان
(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

سازمان ملی استاندارد ایران

صائمیان، آذر
(دکتری مدیریت بازرگانی)

انجمن مدیریت ایران (سهامی خاص)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

صداقت، منصور

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

طاعمی، علی

(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

کرمی، زهرا

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

میرزایی زاده، حسن

(کارشناسی مهندسی صنایع)

میر محمود، سیدمرتضی

(کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک)

ناصری، مینا

(کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار)

ویراستار:

روح بخشان، سامان

(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

سمت و/یا محل اشتغال:

مجتمع صنایع دریایی شهید درویشی

عضو مستقل

سازمان ملی استاندارد- دفتر تدوین استانداردهای ملی

مجتمع صنایع دریایی شهید درویشی

مجتمع صنایع دریایی شهید درویشی

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

سازمان ملی استاندارد ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ط	پیش‌گفتار
ی	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۱	۴ پیش‌نیازها
۱	۴-۱ کلیات
۲	۴-۲ طرف‌های ذی‌نفع
۲	۴-۳ شناسایی راهبردها و راهکارهای تصویب‌شده کسب‌وکار
۲	۴-۴ تدوین طرح تداوم کسب‌وکار، نقش‌ها و شایستگی‌ها
۳	۴-۵ منابع برای تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار
۳	۵ پاسخ
۳	۵-۱ کلیات
۴	۵-۲ ساختار پاسخ
۵	۵-۳ شایستگی اعضای تیم
۵	۶ انواع طرح‌ها و رویه‌های تیمی تداوم کسب‌وکار
۵	۶-۱ کلیات
۶	۶-۲ طرح تیم راهبردی
۶	۶-۲-۱ هدف
۶	۶-۲-۲ ترکیب تیم
۶	۶-۲-۳ مالک
۶	۶-۳ طرح‌های تیم تاکتیکی
۶	۶-۳-۱ هدف
۷	۶-۳-۲ ترکیب تیم
۷	۶-۳-۳ مالک
۷	۶-۴ طرح‌های تیم عملیاتی
۷	۶-۴-۱ هدف
۸	۶-۴-۲ ترکیب تیم
۸	۶-۴-۳ مالک
۸	۷ محتوای طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار

۸	۷-۱ کلیات
۸	۷-۲ بخش‌های مشترک
۸	۷-۲-۱ مقصود
۸	۷-۲-۲ اهداف
۹	۷-۲-۳ مفروضات
۹	۷-۲-۴ فعال‌سازی و جمع‌آوری تیم
۹	۷-۲-۵ نقش‌ها و مسئولیت‌های عضو تیم
۱۰	۷-۲-۶ وظایف
۱۰	۷-۲-۷ ارتباطات
۱۰	۷-۲-۸ روابط متقابل با سایر طرح‌ها
۱۰	۷-۲-۹ کناره‌گیری از تیم
۱۱	۷-۲-۱۰ اطلاعات منابع
۱۱	۷-۲-۱۱ اطلاعات تماس
۱۱	۷-۲-۱۲ پیوست‌ها
۱۲	۷-۲-۱۳ کنترل نسخه
۱۲	۷-۲-۱۴ کنترل و توزیع طرح
۱۲	۷-۳ رویه‌های ویژه
۱۲	۷-۳-۱ رویه‌های پاسخ به شرایط اضطرار
۱۳	۷-۳-۲ رویه‌های ارتباطی
۱۴	۷-۳-۳ رویه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)
۱۴	۷-۳-۴ رویه‌های راه‌اندازی تسهیلات جایگزین
۱۵	۷-۳-۵ رویه‌های منابع جایگزین
۱۵	۸ طرح‌هایی برای پاسخ به اختلال‌های ویژه
۱۵	۸-۱ کلیات
۱۶	۸-۲ همه‌گیری/فراگیری
۱۶	۸-۳ حمله سایبری
۱۷	۹ راهنمای مدون‌سازی طرح‌ها
۱۷	۹-۱ کلیات
۱۷	۹-۲ شفافیت
۱۷	۹-۳ کامل بودن
۱۸	۱۰ طرح‌ریزی کنترل‌ها، ذخیره‌سازی و در دسترس بودن
۱۹	۱۱ گام‌های بعدی پس از مدون‌سازی طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب و کار
۱۹	۱۱-۱ آگاهی

۱۹	۱۱-۲ تمرین و آزمون
۱۹	۱۲ پایش و بازنگری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار
۱۹	۱۲-۱ بازنگری عملکرد
۲۰	۱۲-۲ نگهداری
۲۰	۱۲-۳ بازنگری مدیریت
۲۱	پیوست الف (آگاهی‌دهنده) رویه‌هایی برای نگهداری قابلیت تداوم کسب‌وکار
۲۶	کتابنامه

پیش‌گفتار

استاندارد «امنیت و تاب‌آوری- سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار- راهنمایی‌هایی برای تدوین طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و هفتاد و دومین اجلاس کمیته ملی استاندارد سیستم مدیریت مورخ ۱۴۰۰/۱۰/۲۱ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

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

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

ISO/TS 22332: 2021, Security and resilience– Business continuity management systems– Guidelines for developing business continuity plans and procedures

مقدمه

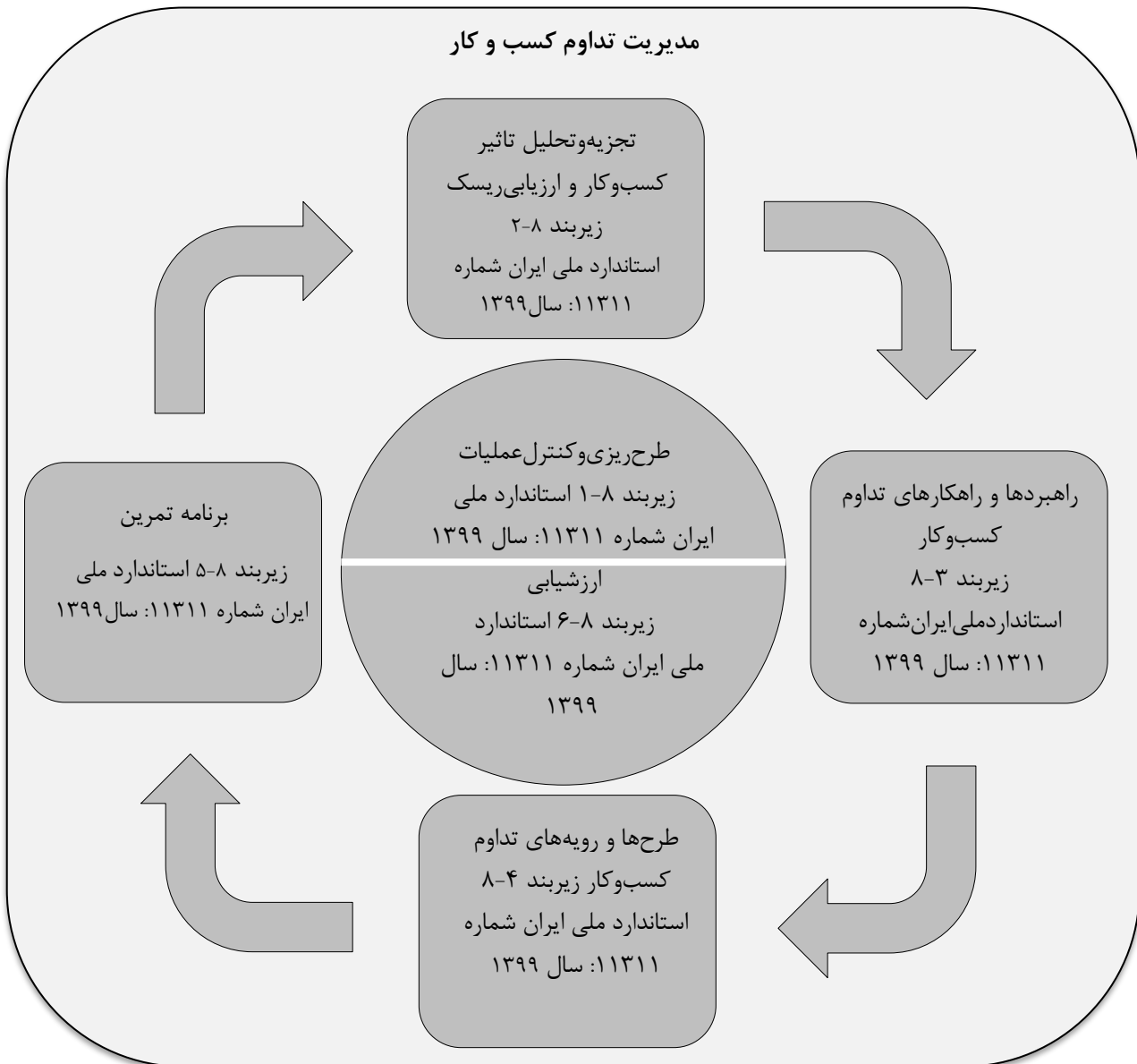
این استاندارد ارائه‌دهنده راهنمایی‌هایی برای تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار است. این استاندارد با الزامات استاندارد ISO 22301 و راهنمایی استاندارد ISO 22313 همخوانی داشته و برای عملکرد هرگونه تدوین طرح تداوم کسب‌وکار یا به عنوان بخشی از سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار (BCMS)^۱ قابل اجرا است.

یک طرح تداوم کسب‌وکار راهنمایی و اطلاعاتی را برای کمک به تیم‌های پاسخ در برابر اختلال (به زیربند ۱-۴-۸ استاندارد ملی ایران شماره ۱۱۳۱۱: سال ۱۳۹۹ مراجعه شود) به منظور برآوردن انتظارات مرتبط با ارائه کالاها و خدمات فراهم می‌کند. توصیه می‌شود سازمان طرح‌ها و رویه‌هایی را برای پرداختن به ارتباطات، مدیریت شرایط اضطرار، پاسخ به رخداد، مدیریت بحران، بازیابی و بازسازی ایجاد کند.

طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار بهتر است با اهداف کلان و خرد سازمانی و اهداف تداوم کسب‌وکار (به زیربند ۳-۴ استاندارد ملی ایران شماره ۱۱۳۱۱: سال ۱۳۹۹ مراجعه شود) سازگار باشد و جزئیات اقدامات تیم‌ها در طول اختلال را به صورت موارد زیر شرح دهد:

- فعال کردن پاسخ؛
- مدیریت تبعات فوری یک اختلال؛
- تداوم یا بازیابی فعالیت‌های اولویت‌بندی شده در چارچوب زمانی از پیش تعیین‌شده با استفاده از راهبردها و راهکارهای مورد توافق برای تداوم کسب‌وکار در صورت لزوم؛
- پایش اثرگذاری اختلال و پاسخ سازمان به آن؛
- ارائه کالاها و خدمات با ظرفیت توافق‌شده.

شکل ۱ جریان بین اجزای متفاوت تشکیل‌دهنده مدیریت تداوم کسب‌وکار را ارائه می‌دهد. فرایند راهبردها و راهکارهای تداوم کسب‌وکار (به زیربند ۸-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۱۳۱۱: سال ۱۳۹۹ مراجعه شود)، دروندادی را برای شناسایی، تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار فراهم می‌کند (به زیربند ۴-۸ استاندارد ملی ایران شماره ۱۱۳۱۱: سال ۱۳۹۹ مراجعه شود). در مقابل طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار پیش‌نیاز هماهنگی و انجام تمرین‌ها و آزمون‌های تداوم کسب‌وکار هستند (به زیربند ۵-۸ استاندارد ملی ایران شماره ۱۱۳۱۱: سال ۱۳۹۹ مراجعه شود).



منبع: استاندارد ISO 22313: 2020

شکل ۱- عناصر مدیریت تداوم کسب و کار

هدف این استاندارد ارائه موارد زیر به سازمان‌ها است:

- روش‌های تفصیلی تدوین طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب و کار؛
- یک رویکرد ساختاریافته برای جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات برای تدوین طرح‌ها و رویه‌ها؛
- مشاوره برای نگهداری طرح‌ها و رویه‌ها در طول زمان برای پایه‌ریزی یک محیط بهبود مداوم.

پیروی از این راهنمایی‌ها منجر به موارد زیر می‌شود:

- پایه‌ریزی یک ساختار مدیریتی برای پاسخ به اختلال، تعیین کارکنان و تیم‌های دارای شایستگی و مسئول دارای اختیار برای مدیریت پاسخ؛
- پیاده‌سازی و نگهداری فرایندهای پاسخ برای رسیدگی به حفاظت از جان و دارایی‌ها؛
- پایه‌ریزی فرماندهی و کنترل تلاش‌های بازیابی پس از شروع اختلال؛
- پیاده‌سازی و نگهداری رویه‌های اطلاع‌رسانی و هشداردهنده، از جمله موارد لازم برای مدیریت پاسخ رسانه و هماهنگی با سایر طرف‌های ذی‌نفع در طول یک اختلال؛
- تداوم یا بازیابی فعالیت‌های کسب‌وکار مختل‌شده و منابع غیرقابل‌دسترس در چارچوب‌های زمانی از پیش‌تعیین‌شده، از جمله رویه‌های لازم برای بازگشت فعالیت‌های کسب‌وکار از اقدامات موقت اخذشده در حین رخداد به عملیات عادی؛
- بازیابی دارایی‌های فناوری^۱ مختل‌شده؛
- پایه‌ریزی رویه‌هایی برای نگهداری قابلیت‌ها و آمادگی پاسخ مانند آموزش متقابل و تمرین.

1 -Technology assets

امنیت و تاب‌آوری - سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار - راهنمایی‌هایی برای تدوین طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی‌هایی برای تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار است. این استاندارد برای همه سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع، اندازه و ماهیت، اعم از بخش‌های خصوصی، دولتی یا غیرانتفاعی که مایل به تدوین طرح‌ها و رویه‌های موثر تداوم کسب و کار به شیوه‌ای سازگار هستند، قابل اجرا است.

۲ مراجع الزامی

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

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

استفاده از مرجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

2-1 ISO 22300, Security and resilience– Vocabulary

یادآوری - استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۱۸۲: سال ۱۳۹۶، امنیت جامعگی - واژه‌نامه با استفاده از استاندارد ISO22300:2012 تدوین شده است.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ISO 22300 به کار می‌رود^۱.

۴ پیش‌نیازها

۱-۴ کلیات

اگرچه این راهنمایی‌ها با استاندارد ISO 22301 همخوانی دارند، اما می‌توان از آن‌ها برای تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار هنگام همسویی یا اشتراک با سایر استانداردها، تعهدات یا الزامات قانونی

۱- اصطلاحات و تعاریف به کاررفته در استانداردهای ISO و IEC در وب‌گاه‌های www.iso.org/obp و www.electropedia.org/ قابل دسترسی است.

استفاده کرد. صرف نظر از رویکرد، نیاز است به چندین پیش نیاز پرداخته شود. بهتر است سازمان موارد زیر را مدنظر قرار دهد:

- درک نیازها و انتظارات طرف های ذی نفع (به زیربند ۴-۲ مراجعه شود)؛
- تعیین و انتخاب راهبرد کامل (به زیربند ۴-۳ مراجعه شود)؛
- تعریف و اطلاع رسانی نقش ها و مسئولیت های افراد مورد نیاز برای تدوین طرح ها (به زیربند ۴-۴ مراجعه شود)؛
- تخصیص منابع کافی برای تدوین و نگهداری طرح ها (به زیربند ۴-۵ مراجعه شود).

۲-۴ طرف های ذی نفع

توصیه می شود تداوم کسب و کار به نیازها و انتظارات طرف های ذی نفع بپردازد. بنابراین، بهتر است سازمان طرف های ذی نفع خود را شناسایی کرده و الزامات آن ها را برای پاسخ و تلاش برای بازیابی درحین اختلال تعیین کند.

۳-۴ شناسایی راهبردها و راهکارهای تصویب شده کسب و کار

قبل از تدوین طرح ها و رویه های تداوم کسب و کار، توصیه می شود سازمان راهبردها و راهکارهای تداوم کسب و کار را تعیین، انتخاب و تصویب کند، از جمله شناسایی موارد زیر:

- ترتیبات کاری جایگزین برای رسیدگی به از دست دادن یا عدم دسترسی به محل ها؛
- ترتیبات برای رسیدگی به عدم دسترسی به کارکنان؛
- قابلیت بازیابی دارایی ها و خدمات فناوری مختل شده شامل داده ها و ارتباطات؛
- ابزارهای جایگزین برای ارائه کالاها و خدمات هنگام مواجهه با اختلال تأمین کننده.

یادآوری - به استانداردهای ISO 22301 و ISO 22331 مراجعه شود.

۴-۴ تدوین طرح تداوم کسب و کار، نقش ها و شایستگی ها

توصیه می شود مدیریت رده بالا فردی را با اختیار مناسب برای نظارت بر تیم تدوین طرح ها و رویه های تداوم کسب و کار برای پوشش دامنه سیستم مدیریت تداوم کسب و کار (BCMS) تخصیص دهد.

نقش ها یا وظایفی که مرتبط با تدوین طرح ها و رویه های تداوم کسب و کار است، می تواند شامل موارد زیر باشد:

- مدیریت پروژه های طرح ریزی تداوم کسب و کار؛
- طراحی الگوی طرح ریزی برای اطمینان از سازگاری؛

- مشارکت در محتوای طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار؛
- تصویب طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار.
- توصیه می‌شود سازمان از شایستگی افرادی که در تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار راهبری یا مشارکت دارند، اطمینان حاصل کند. بهتر است شایستگی‌ها شامل موارد زیر باشد:
- درک سازمان؛
- طرح‌ریزی، مدیریت و مشارکت در پروژه؛
- جمع‌آوری اطلاعات؛
- درک فرایندهای سازمانی و گردش کار؛
- اطلاع‌رسانی شفاهی و کتبی موثر؛
- روش‌ها و فنون لازم برای مدیریت پاسخ به اختلال.

۵-۴ منابع برای تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار

- توصیه می‌شود سازمان منابع موردنیاز برای تدوین و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار را تعیین و فراهم کند که این امر سازمان را قادر می‌سازد تا:
- از خط‌مشی تداوم کسب‌وکار خود پیروی کند و به اهداف تداوم کسب‌وکار آن دست‌یابد؛
 - راهبردها و راهکارهای پاسخ و بازبایی خود را به‌موقع فعال کند؛
 - آمادگی پاسخ خود را نگهداری کند؛
 - بهبود مداوم طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار خود را فراهم کند (به‌عنوان مثال انجام آزمون‌های منظم).
- منابع شامل زمان کارکنان و منابع مالی لازم برای مدون‌سازی و نگهداری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار است.

۵ پاسخ

۱-۵ کلیات

- در طول اختلال، توصیه می‌شود طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار:
- سازمان را قادر سازد تا به‌موقع تصمیم‌گیری کند؛
 - انعطاف‌پذیری کافی برای تطبیق با شرایط پیش‌بینی‌نشده و در حال تحول داشته‌باشد؛

- در به حداقل رساندن تأثیرات پیش‌بینی شده از اختلال‌ها تمرکز داشته باشد؛
- در صورت لزوم، از راهبردها و راهکارهای تداوم کسب‌وکار فراهم‌شده برای به حداقل رساندن تأثیرات استفاده کند؛
- برای کلیه فعالیت‌های پاسخ، نقش‌ها را شناسایی کند و مسئولیت‌ها را اختصاص دهد؛
- منابع موردنیاز برای پشتیبانی از فعالیت‌های پاسخ را در دسترس داشته باشد.

۲-۵ ساختار پاسخ

توصیه می‌شود سازمان یک ساختار پاسخ شامل یک یا چند تیم پایه‌ریزی کند که هر یک توسط مجموعه‌ای از طرح‌ها و رویه‌های مدون، پشتیبانی شود. این تیم‌ها با همکاری در حین اختلال، سازمان را قادر می‌سازند تا:

- رخداد را شناسایی، تشدید و مدیریت کند؛
 - نیازهای همه طرف‌های ذی‌نفع را مدیریت کند؛
 - ارائه کالاها و خدمات را در چارچوب‌های زمانی از پیش تعیین‌شده با ظرفیت قابل قبول از سرگیرد.
- اگر ماهیت رخداد جان یا دارایی را تهدید کند، اقدامات فوری برای محافظت از آن‌ها می‌تواند آغاز شود.
- یک ساختار تیمی سلسله‌مراتبی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- تیم راهبردی: یک تیم مدیریت رده‌بالا است که در صورت لزوم، مسائل راهبردی رخداد، به‌ویژه موارد برون‌سازمانی سازمان مانند ارتباطات، مقررات و شهرت را مدیریت می‌کند. مدیریت رده‌بالا می‌تواند انتخاب کند که ارائه پیام‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به یک تیم ارتباطی جداگانه واگذار شود؛
 - تیم(های) تاکتیکی: یک تیم مدیریتی یا تعدادی از تیم‌ها هستند که پاسخ درون‌سازمانی به رخداد و بازیابی فعالیت‌ها را مدیریت می‌کنند. تیم(های) تاکتیکی تأثیر رخداد را تجزیه و تحلیل می‌کنند و تیم‌های عملیاتی را برای پیاده‌سازی راهکارهای مناسب از میان موارد موجود، تضمین از سرگیری به موقع ارائه کالاها و خدمات و ارائه به‌روزرسانی میزان پیشرفت به تیم راهبردی، هدایت می‌کنند؛
 - تیم‌های عملیاتی: هر بخش یا واحد کسب‌وکار می‌تواند بسته به کارکرد آن طرح‌هایی داشته‌باشد که نحوه پاسخ به اختلال‌ها را توضیح دهد. این تیم تحت هدایت یک تیم تاکتیکی عمل می‌کند و پیشرفت را به آن‌ها گزارش می‌دهد.

در یک سازمان کوچک، یک تیم می‌تواند برای مدیریت همه جنبه‌های پاسخ، مناسب باشد.

۳-۵ شایستگی اعضای تیم

به منظور دستیابی به اهداف تیم‌ها، توصیه می‌شود به انتخاب اعضای تیم به دقت توجه شود. جدول یک مشخصاتی را که اعضای هر یک از تیم‌ها بهتر است داشته باشند را برجسته می‌کند.

جدول ۱- مشخصه‌های اعضای تیم

شایستگی عضو تیم	سطح تیم
- درک اهداف راهبردی سازمان؛ - آگاهی از مسئولیت‌ها و توانایی آن‌ها در اجرا؛ - ارائه نظارت بر تیم‌ها؛ - تصمیم‌گیری تحت فشار؛ - توانایی پیش‌بینی تأثیر(های) احتمالی بر سازمان.	تیم راهبردی
- آگاهی از مسئولیت‌ها و توانایی آن‌ها در اجرا؛ - درک روابط میان همه تیم‌ها و طرح‌ها؛ - توانایی هماهنگی فعالیت‌های چندگانه همزمان و ارتباط با تیم‌های راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی؛ - درک پیچیدگی‌های سازمان و تبعات تصمیم‌ها؛ - توانایی کار و تصمیم‌گیری تحت فشار؛ - اثبات حل مسئله عمل‌گرا؛ - توانایی به‌چالش کشیدن تصمیم‌ها.	تیم تاکتیکی
- آگاهی از مسئولیت‌ها و توانایی آن‌ها در اجرا؛ - توانایی کار به‌صورت دقیق و روش‌مند تحت فشار؛ - انضباط در پیروی از دستورالعمل‌ها؛ - توانایی در زمان تشدید نگرانی‌ها یا مشکلات.	تیم عملیاتی

۶ انواع طرح‌ها و رویه‌های تیمی تداوم کسب‌وکار

۱-۶ کلیات

رویه‌ها در طرح‌ها مدون شده‌است.

هر تیم برای حصول اطمینان از خود به طرحی نیاز دارد که:

- دامنه، اهداف و مسئولیت‌های آن را درک کند؛
 - دارای دسترسی به اطلاعات فوری است که آن را قادر می‌سازد وظایف محوله را انجام دهد.
- بنابراین محتوای هر طرح متفاوت خواهد بود، اگرچه بهتر است ساختار مشترکی در بین تمام طرح‌های سازمان وجود داشته باشد تا درک، نگهداری و حصول اطمینان از سازگاری آن‌ها را آسان‌تر کند.

۲-۶ طرح تیم راهبردی

۱-۲-۶ هدف

طرح تیم راهبردی اطمینان حاصل می‌کند که پاسخ سازمان در برابر یک رخداد هماهنگ، موثر و هم‌چنین به‌موقع است. توصیه می‌شود رویه‌ها مبنایی برای مدیریت کلیه مسائل احتمالی پیش‌روی سازمان، در طول یک رخداد باشد. طرح‌های راهبردی به مدیریت رده‌بالا در مدیریت موارد زیر کمک می‌کند:

- جهت‌دهی راهبردی سازمان در طول رخداد؛
- پایش شدت اختلال؛
- نگه‌داری شهرت خود از طریق برقراری ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی طرف‌های ذی‌نفع؛
- مطابقت مداوم سازمان با الزامات قانونی و مقرراتی.

۲-۲-۶ ترکیب تیم

تیم راهبردی متشکل از مدیریت رده‌بالا است. می‌توان تخصص بیشتری را بسته به ماهیت اختلال و شایستگی موردنیاز ارائه داد.

مسئولیت شروع و هدایت پاسخ را می‌توان به یکی از اعضای تیم مدیریت رده‌بالا داد که به مشخصه‌های زیر نیاز دارد:

- توانایی تصمیم‌گیری تحت فشار؛
- تصمیم‌گیری در زمانی که اطلاعات فعلی ناکافی، اشتباه یا باتاخیر باشند؛
- مدیریت افرادی که تحت استرس فعالیت می‌کنند؛
- برخی از سازمان‌های پیچیده‌تر می‌توانند تیم‌های راهبردی محلی، منطقه‌ای یا جهانی را پایه‌ریزی کنند. بهتر است تیم راهبردی پشتیبانی اداری مناسبی داشته‌باشد.

۳-۲-۶ مالک

توصیه می‌شود یک عضو از مدیریت رده‌بالا مالک طرح راهبردی باشد.

۳-۶ طرح‌های تیم تاکتیکی

۱-۳-۶ هدف

طرح‌های تیم‌های تاکتیکی راهنمایی را برای مدیریت و هماهنگی تداوم فرایندها و فعالیت‌های موردنیاز برای ارائه کالاها و خدمات و حصول اطمینان از تخصیص مناسب منابع ارائه می‌دهد. طرح‌های تیم‌های تاکتیکی کلی‌تر یا گسترده‌تر از طرح‌های عملیاتی است. طرح هر تیم بهتر است به وضوح روابط متقابل اعضای خود را

با طرح‌های راهبردی و عملیاتی سازمان مشخص کند. سازمان‌های با پیچیدگی کمتر می‌توانند همه طرح‌های خود را به‌عنوان طرح‌های عملیاتی تعریف کنند.

نمونه‌ای از یک طرح تاکتیکی شامل هماهنگی در موارد زیر است:

- نحوه انتقال کارکنان چندین واحد کسب‌وکار به یک محل جایگزین؛
- منابع موردنیاز برای پشتیبانی از چندین واحد کسب‌وکار؛
- با سایر تیم‌های تاکتیکی برای حصول اطمینان از انجام فعالیت‌های اولویت‌بندی‌شده، همانطور که در طرح‌های عملیاتی تعریف‌شده می‌توان بازیابی کرد.

۲-۳-۶ ترکیب تیم

یک تیم تاکتیکی متشکل از مدیران ارشد یا راهبران واحد کسب‌وکار است که برای تصمیم‌گیری در مورد بیش از یک طرح عملیاتی گرد هم می‌آیند. برخی از سازمان‌های پیچیده‌تر می‌توانند طرح‌های تاکتیکی را که توسط سرپرستان بخش یا سرپرستان مسئول کالا و خدمات مناطق تحت پوشش طرح هدایت می‌شوند، پایه‌ریزی کنند.

۳-۳-۶ مالک

توصیه می‌شود طرح یک تیم تاکتیکی تحت مالکیت و نگهداری شخصی باشد که دارای اختیار تصمیم‌گیری از طرف حوزه تحت‌هماهنگی است.

۴-۶ طرح‌های تیم عملیاتی

۱-۴-۶ هدف

طرح‌های تیم عملیاتی راهنمایی و اطلاعات عمل‌گرایی را ارائه می‌دهد تا به هر تیم کمک کند به تأثیرات فوری یک اختلال در صورت امکان با مهار آن و مدیریت تبعات مستقیم برای حصول اطمینان از ارائه کالاها و خدمات، پاسخ دهد. توصیه می‌شود هر تیم به وضوح روابط متقابل اعضای خود را با طرح‌های راهبردی و تاکتیکی سازمان تعریف کند.

نمونه‌ای از یک طرح عملیاتی شامل موارد زیر است:

- طرح پاسخ به شرایط اضطرار که وظایف و گام‌های موردنیاز برای پاسخ به حفاظت از ایمنی زندگی و امنیت تسهیل را شرح می‌دهد؛
- طرح بازیابی واحد کسب‌وکار که گام‌های بازیابی و ازسرگیری فعالیت‌های کسب‌وکار را شرح می‌دهد؛
- طرح بازیابی فناوری که گام‌های ترمیم زیرساخت فناوری را شرح می‌دهد.

۲-۴-۶ ترکیب تیم

یک تیم عملیاتی می‌تواند توسط سرپرست واحد کسب‌وکار (یا نماینده آن‌ها) هدایت شود و متشکل از کارکنان منتخب واحد کسب‌وکار است.

۳-۴-۶ مالک

مالک یک طرح عملیاتی بهتر است سرپرست واحد کسب‌وکار یا سایر کارکنان با دانش کاری دقیق درباره فعالیت‌های موردنیاز برای ازسرگیری عملیات و همچنین اجرای طرح و رویه‌ها باشد. مالک همچنین مسئول نگهداری از طرح نیز است.

۷ محتوای طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار

۱-۷ کلیات

تیم‌ها برخی مسئولیت‌های مشترکی خواهند داشت و اعضای تیم می‌توانند نقش‌های ویژه‌ای را ایفا کنند، بنابراین طرح هر تیم را می‌توان با ترکیب بخش‌های مرتبط شرح داده‌شده در زیربندهای ۲-۷ و ۳-۷ ایجاد کرد. این امر یکی از موارد زیر است:

الف- مشترک برای همه یا بیشتر طرح‌ها؛

ب- مختص یک یا چند طرح.

هر طرحی می‌تواند شامل کلیه بخش‌های مشترک در زیربند ۲-۷ و رویه‌های ویژه مرتبط در زیربند ۳-۷ باشد. ترتیب بخش‌های طرح بهتر است طوری انتخاب شود که استفاده از مدرک آسان باشد.

۲-۷ بخش‌های مشترک

۱-۲-۷ مقصود^۱

توصیه می‌شود مقصود از طرح در بیانیه کوتاهی با درنظرگرفتن قصد طرح، دامنه آن و هرگونه موارد استثنا ارائه شود. همچنین مقدمه می‌تواند نمای کلی از مسئولیت‌های اختصاص‌یافته در اجرای طرح و رویه‌ها را ارائه دهد.

۲-۲-۷ اهداف

توصیه می‌شود هر طرح تداوم کسب‌وکار شامل فهرستی از اهدافی باشد که در هنگام استفاده از طرح، پیامدهایی را تعریف می‌کند.

نمونه‌هایی از اهداف عبارت است از:

- حصول اطمینان از ایمنی و امنیت افراد و دارایی‌ها؛
- بازیابی فعالیت‌ها بر اساس اهداف زمان بازیابی مورد توافق؛
- ارائه اطلاعات در مورد راهکارهای جایگزین محل کار؛
- بازیابی برنامه‌های کاربردی، داده‌ها و اتصال؛
- برقراری ارتباطات با طرف‌های ذی‌نفع؛
- حفاظت از نام تجاری و شهرت سازمان.

۳-۲-۷ مفروضات

هر طرح براساس این فرض است که راهکارهای توصیف شده در طرح در هنگام فعال‌شدن آن موجود است. نمونه‌هایی از فرضیه‌ها عبارت است از:

- بودجه موجود است؛
- محل کار جایگزین در دسترس است؛
- کارکنان اختصاص یافته، آموزش دیده هستند.

۴-۲-۷ فعال‌سازی و جمع‌آوری تیم

توصیه می‌شود هر طرح دارای معیاری برای فعال‌سازی تیم و رویه‌ای برای اطلاع‌رسانی و جمع‌آوری اعضای آن داشته‌باشد.

۵-۲-۷ نقش‌ها و مسئولیت‌های عضو تیم

وظایف و مسئولیت‌های تیم را می‌توان به هریک از اعضای تیم اختصاص داد. بهتر است اعضای جایگزین تیم برای هر نقش نیز، تعیین شوند. توصیه می‌شود عناوین یا نام‌های سازمانی به هر نقش اختصاص داده‌شود. برای سازمان‌هایی که در بیش از یک محل فعالیت می‌کنند، می‌توان به عنوان نامزد جایگزین، به یک محل متفاوت در نقش درجه دوم یا درجه سوم نیز توجه کرد.

نمونه‌هایی از نقش‌ها و مسئولیت‌ها در طرح تداوم کسب‌وکار عبارت است از:

- مالک طرح: اطمینان حاصل می‌کند که طرح مناسب، در حال اجرا و تمرین است، این نقش می‌تواند راهبر تیم در زمان رخداد شود؛
- راهبر طرح: تیم را در اجرای رویه‌های بازیابی مدون‌شده، هماهنگ و نظارت می‌کند؛
- عضو تیم: رویه‌های تداوم کسب‌وکار، بازیابی فعالیت‌ها و منابع کسب‌وکار را در اهداف زمان بازیابی توافق‌شده انجام می‌دهد.

۶-۲-۷ وظایف

توصیه می‌شود وظایف، اقداماتی را برای دستیابی به اهداف طرح انجام دهند. بهتر است وظایف در صورت لزوم به سایر مدارک و رویه‌ها ارجاع دهند. همچنین توصیه می‌شود وظایف برای انعطاف‌پذیری در صورت وقوع رویدادهای غیرمترقبه، اجازه داشته باشند.

۷-۲-۷ ارتباطات

توصیه می‌شود این طرح شامل سازوکارهایی باشد که برای برقراری ارتباط بین اعضای تیم و سایر تیم‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این امر شامل گزارش‌دهی مافوق و زیردست در سلسله مراتب تیم پاسخ و بازیابی است.

بهتر است طرح‌ها، رویه‌هایی داشته باشند که شامل موارد زیر باشد:

- ارتباط بین اعضای تیم هنگامی که آنها در محل‌های جداگانه هستند؛
- گزارش منظم وضعیت تیم؛
- تشدید مسائل، برای مثال عدم دسترسی به منابع؛
- پروتکل‌های ارتباط با طرف‌های ذی‌نفع؛
- ابزارهای ارتباطی جایگزین.

۸-۲-۷ روابط متقابل با سایر طرح‌ها

توصیه می‌شود روابط متقابل و وابستگی‌های بین طرح‌ها شناسایی شود.

هنگام تدوین طرح‌ها، بهتر است سازمان نحوه تأثیر آن‌ها بر سایر طرح‌ها و رویه‌ها را در نظرگیرد. مثال‌ها شامل موارد زیر است:

- زمان‌بندی (یعنی رویه موردنیاز قبل از رویه دیگر می‌تواند انجام شود)؛
- تأثیر بر طرف‌های ذی‌نفع سازمان.

۹-۲-۷ کناره‌گیری از تیم

توصیه می‌شود این طرح شامل رویه‌ای برای کناره‌گیری از تیم به‌طور رسمی براساس معیارهای از پیش تعیین‌شده باشد.

۱۰-۲-۷ اطلاعات منابع

توصیه می‌شود این طرح شامل منابع، جایگزین‌ها و راه‌حل‌های در دسترس برای تیم به منظور دستیابی به اهداف اعلام شده باشد که شامل موارد زیر است:

- اقامتگاه‌ها؛
- افراد؛
- فناوری؛
- تأمین کنندگان؛
- منابع اطلاعات؛
- حمل و نقل.

بهتر است مقدار منابع موردنیاز در طول زمان شناسایی و می‌تواند براساس مکان تعیین شود.

۱۱-۲-۷ اطلاعات تماس

اطلاعات تماس بهتر است شامل موارد زیر باشد:

- اعضای تیم و جایگزین‌ها؛
 - سایر تیم‌های وابسته به یکدیگر.
- برخی از طرح‌ها می‌توانند شامل اطلاعات تماس برای موارد زیر باشند:
- کارکنان واحد کسب و کار؛
 - منابع هشداردهنده و آگاهی‌دهنده، خدمات شرایط اضطرار و خدمات رفاهی؛
 - وکلا، سازمان‌های تنظیم‌کننده مقررات و مراجع ذی‌صلاح محلی؛
 - تأمین کنندگان و پیمانکاران؛
 - مخاطبین رسانه‌ها؛
 - سایر طرف‌های ذی‌نفع.

یادآوری- ضبط و ذخیره امن اطلاعات تماس می‌تواند تابع مقررات حریم خصوصی باشد. نیاز است سازمان در حین اختلال از در دسترس بودن موثر، اطمینان حاصل کند.

۱۲-۲-۷ پیوست‌ها

این طرح می‌تواند شامل پیوست‌هایی مانند موارد زیر باشد:

- یک گزارش رویداد خالی برای تکمیل در طول اختلال؛
- نقشه‌های مکان‌های جایگزین؛
- محتویات جعبه تجهیزات تیم؛

– فهرست‌های کنترلی؛

– دستورکار جلسه.

۱۳-۲-۷ کنترل نسخه

بهتر است کنترل نسخه در طرح گنجانده شود.

توصیه می‌شود رویه‌ای در نظر گرفته شود تا اطمینان حاصل شود که به‌روزترین طرح در حال استفاده بوده و بین اعضای تیم توزیع شده است.

۱۴-۲-۷ کنترل و توزیع طرح

توصیه می‌شود هر طرح موارد زیر را شناسایی کند:

– چه کسی مالک طرح است؛

– چه کسی طرح را نگهداری می‌کند؛

– چه کسی دسترسی به خواندن یا به‌روزرسانی طرح را دارد؛

– طبقه‌بندی محرمانگی امنیت؛

– چگونگی کنترل گردش کار.

۳-۷ رویه‌های ویژه

۱-۳-۷ رویه‌های پاسخ به شرایط اضطرار

رویه‌های پاسخ به شرایط اضطرار می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

– پاسخ به سیستم‌های هشداردهنده؛

– ارزیابی اثرگذاری‌ها در برابر معیار تشدید؛

– حصول اطمینان از اولویت اول بودن ایمنی زندگی؛

– جلوگیری یا به حداقل رساندن آسیب به سازمان و دارایی‌های آن؛

– پاسخ‌های مربوط به رویداد ویژه (ریسک‌های مختلف موجب پاسخ‌های متفاوتی می‌شوند مانند زلزله، آتش‌سوزی و تخلیه)؛

– بازیابی تسهیلات آسیب‌دیده.

۲-۳-۷ رویه‌های ارتباطی

رویه‌های ارتباط درون سازمانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- روش‌های ارتباط درون‌سازمانی (به عنوان مثال اینترنت، پیام از پیش‌ضبط شده یا سیستم اطلاع‌رسانی جمعی)؛
 - جزئیات تماس درون‌سازمانی طرف‌های ذی‌نفع در ارتباط؛
 - نقش‌ها و مسئولیت‌های برقراری ارتباطات درون‌سازمانی؛
 - پیام‌های درون‌سازمانی از پیش‌تعریف‌شده عبارت است از:
 - یادآوری به کارکنان درمورد افرادی که حق دارند به نمایندگی از سازمان صحبت کنند؛
 - ممنوعیت ارسال پست در رسانه‌های اجتماعی درباره مسائل درون‌سازمانی؛
 - نحوه به‌روزرسانی طرف‌های ذی‌نفع در مورد رخدادهای در حال تحول (بدین ترتیب از اصرار ناخواسته برای مطلع‌شدن جلوگیری می‌شود).
 - الگوها و بیانیه‌های از پیش‌نوشته‌شده برای هرگونه برقراری ارتباطات پیش‌بینی‌شده که به پیام‌ها اجازه می‌دهد با الزامات فردی وقف داده‌شوند؛
 - پاسخ‌های از پیش‌نوشته‌شده برای سوالات عمومی که برای بیشتر رخدادهای کاربرد دارد؛
 - تصویب انتشار برقراری ارتباطات.
- رویه‌های ارتباط برون‌سازمانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- کانال‌های ارتباطی برون‌سازمانی (از جمله رسانه‌های اجتماعی)؛
 - جزئیات تماس برون‌سازمانی طرف‌های ذی‌نفع در ارتباطات؛
 - انتظارات طرف‌های ذی‌نفع برون‌سازمانی؛
 - تخصیص نقش‌های کلیدی شامل:
 - سخن‌گو(ها)؛
 - مسئول مطبوعات؛
 - پایش رسانه‌های اجتماعی؛
 - پشتیبانی فناوری.
 - راهنمایی‌هایی برای پاسخ به رسانه‌ها؛
 - مشاوره حقوقی برای ارتباطات عمومی؛
 - بیانیه از پیش‌نوشته‌شده برای هرگونه برقراری ارتباطات پیش‌بینی‌شده که به پیام‌ها اجازه می‌دهد با الزامات فردی وقف داده‌شوند؛

- پاسخ‌های از پیش‌نوشته‌شده برای سوالات عمومی که برای بیشتر رخدادها یا بحران‌ها کاربرد دارد؛
- پیام‌های مثبت از پیش‌نوشته‌شده برای جلب توجه رسانه‌ها به سازمان (از جمله بیانیه سابقه کلی درباره سازمان)؛
- بیانیه‌های مطبوعاتی از پیش‌تصویب‌شده؛
- راهنمایی‌هایی برای ابزار ارتباطی ایمن؛
- راهنمایی‌هایی برای فعال‌سازی بخش وب‌سایت یا صفحات وب که به عنوان نقطه تمرکز برای اطلاع‌رسانی اطلاعات ویژه و مرتبط استفاده می‌شود؛
- فهرست افرادی که با هر یک از طرف ذی‌نفع ارتباط دارد و روش ارتباط (مانند تلفن، پست الکترونیک و سیستم‌اطلاع‌رسانی شرایط اضطرار)؛
- تصویب انتشار ارتباطات.

۷-۳-۳ رویه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)^۱

توصیه می‌شود رویه‌های ICT موارد زیر را برای بازیابی نقص‌های ICT در برگیرند:

- همسویی با الزامات کسب‌وکار برای هدف زمان بازیابی (RTO)^۲ و هدف نقطه بازیابی؛
 - کسب منابع لازم؛
 - وظایف بازیابی داده‌ها، شبکه‌ها و رابط‌های ICT باتوجه به توالی بازیابی و وابستگی‌ها؛
 - صحنه‌گذاری از سرگیری خدمات ICT توسط مشاغل تحت تأثیر؛
 - راهکارهایی برای بازگشت به حالت عادی.
- هم‌چنین بهتر است واحد کسب‌وکار ICT یک طرح تداوم کسب‌وکار شامل رویه‌هایی برای از سرگیری فعالیت‌های خود مدون کند.

۷-۳-۴ رویه‌های راه‌اندازی تسهیلات جایگزین

رویه‌ها می‌تواند شامل راه‌اندازی تسهیلات در مکان جایگزین مانند تجهیزات ICT، اتاق جلسات، تسهیلات ارتباطی، محیط اداری، تسهیلات تولید یا آزمون باشد. این امر می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- مکان (های) تسهیلات؛
- فعال‌سازی یک مکان جایگزین؛

1- Information and Communication Technology

2- Recovery Time Objective

- چه تجهیزاتی موردنیاز است، همراه با مشخصات فنی در صورت لزوم؛
- از کجا می‌توان منابع (با جایگزین) را تهیه کرد؛
- جزئیات چیدمان موردنیاز؛
- آزمون‌هایی که برای حصول اطمینان از کارکرد تسهیلات و منابع انجام می‌شود.

۷-۳-۵ رویه‌های منابع جایگزین

رویه‌های دستیابی به منابع جایگزین می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- مشخصات الزامات منابع؛
- شناسایی جایگزین‌های بالقوه؛
- دستیابی به جایگزین‌های منابع؛
- فعال‌سازی جایگزین‌های منابع؛
- فهرست تماس با تأمین‌کنندگان بالقوه.

۸ طرح‌هایی برای پاسخ به اختلال‌های ویژه

۸-۱ کلیات

سازمان می‌تواند رویکرد خود را در مورد اختلال‌های پیش‌بینی‌شده ویژه مدون کند. این امر می‌تواند شامل گام‌های کاهش تأثیر اختلال و توضیح ویژه چگونگی استفاده از راهبردها، راهکارها و منابع در صورت وقوع اختلال باشد.

نیاز است این طرح‌ها به‌روز نگه‌داری شوند و باتوجه به ویژگی‌های اختلال، طوری تنظیم شود که در زمانی که اختلال رخ می‌دهد، اطمینان حاصل شود که پاسخ مناسب است. موارد زیادی از اختلال‌های پیش‌بینی‌شده ویژه وجود دارد. دو مثال در زیربندهای ۸-۲ و ۸-۳ ارائه شده است.

۸-۲ همه‌گیری (جهانی)^۱ و فراگیری (منطقه‌ای)^۲

توصیه می‌شود طرح همه‌گیری/فراگیری شامل رویه‌هایی برای ادامه فعالیت‌ها در یک رویداد همه‌گیری/فراگیری باشد. برای پاسخ به پیشرفت یک شیوع، بهتر است یک مدل چند مرحله‌ای را در نظر گرفت.

1- Pandemic

2- Epidemic

برای کمک به فعال سازی راهبردهای مرتبط با همه گیری/فراگیری، توصیه می شود عوامل زیر مدنظر قرار گرفته شود:

- پوشش رسانه ای تهدیدهای بالقوه همه گیری/فراگیری؛
- شواهدی از شیوع همه گیری/فراگیری در جامعه یا منطقه؛
- اظهاریه توسط نمایندگی بهداشت دولتی؛
- امکان تماس مستقیم با بیمار؛
- شواهدی از تأثیر همه گیری/فراگیری بر سازمان (به عنوان مثال افزایش غیبت و وقفه های زنجیره تأمین).

بهتر است رویه ها از سازمان در مدت طولانی اختلال پشتیبانی کنند که این امر شامل موارد زیر است:

- قابلیت انتقال حجم کاری به خارج از منطقه آسیب دیده؛
 - قابلیت پشتیبانی از افزایش کار در خانه؛
 - فرایندهایی برای حصول اطمینان از محل کار ضد عفونی شده؛
 - افزایش پایش سفر کارکنان؛
 - ردیابی تماس برای کارکنان در مناطق آسیب دیده؛
 - تدارک تجهیزات حفاظت شخصی؛
 - حمایت از کارکنان آسیب دیده و خانواده های آنها.
- توصیه می شود طرح های همه گیری/فراگیری راهنمایی و مقررات مراجع ذی صلاح ملی و محلی را در نظر گیرند.

۳-۸ حمله سایبری

طرح حمله سایبری بهتر است با راهبردهای کلی پاسخ به امنیت اطلاعات همسو باشد. توصیه می شود این طرح شامل رویه های زیر باشد:

- حصول اطمینان از کنترل های دسترسی به ICT در محل؛
- شناسایی نوع، دامنه و تأثیر حمله سایبری؛
- شناسایی اقدامات فوری برای مهار حمله؛
- شناسایی الزامات برقراری ارتباطات برون سازمانی منحصربه فرد مانند مجریان قانون یا نهادهای نظارتی؛

- پاسخ به درخواست باج‌افزار^۱؛
- پاسخ به نقض داده‌ها؛
- رسیدگی کامل به خدمات ICT، داده و شبکه ازدست‌رفته، برای دوره زمانی طولانی شامل بازسازی داده‌های از دست‌رفته؛
- فعال‌سازی ارائه‌دهندگان امنیت سایبری برون‌سازمانی برای کمک در طول حمله؛
- ارائه راه‌حل‌های جایگزینی که به در دسترس بودن برنامه یا شبکه دیگر بستگی ندارد.

۹ راهنمای مدون‌سازی طرح‌ها

۱-۹ کلیات

طرح تداوم کسب‌وکار مدرکی است که برای استفاده در وضعیت‌هایی با فشار بالا و زمان محدود در نظر گرفته می‌شود. طرح‌ها راهنما یا گزارش نیستند و توصیه نمی‌شود حاوی اطلاعات غیرضروری باشند که در طول اختلال مرتبط نیستند. برای کاهش نیاز به رجوع به منابع برون‌سازمانی تا آن‌جا که ممکن است طرح را مستقل نگه‌دارید. در صورت امکان، اعضای تیم بهتر است در تدوین و نگه‌داری طرح مشارکت داشته باشند، بنابراین محتوای آن برای افراد شفاف است.

۲-۹ شفافیت

بهتر است محتوای طرح:

- در انتخاب کلمات و اجتناب از کلمات اختصاصی، شفاف و منسجم باشد؛
- در مورد این که چه کاری، چه زمانی و توسط چه کسی انجام شود، صریح باشد.

۳-۹ کامل بودن

توصیه می‌شود محتوای طرح:

- براساس راهبردهای منتخب باشد، در توصیف نحوه پاسخ یا بازیابی یا نحوه عملکرد متفاوت تا بازگشت به عملیات‌های کسب‌وکار عادی، شکافی باقی نگذارد؛
- در صورت وجود، تعدادی از گزینه‌ها را پیشنهاد دهد تا پاسخ انعطاف‌پذیر به وضعیت ایجادشده، فعال شود؛
- جزئیات بیشتری را در یک رویه برای ارائه شفافیت بیشتر و کاهش سوءتفاهم فراهم کند. بهتر است از جزئیات بیش از حد اجتناب شود.

۱۰ طرح‌ریزی کنترل‌ها، ذخیره‌سازی و در دسترس بودن

توصیه می‌شود طرح‌ها و رویه‌ها تابع شیوه کنترل مدارک سازمان باشد. بهتر است این امر شامل موارد زیر باشد:

- در دسترس و مناسب برای استفاده، در مکان و زمان موردنیاز، به‌ویژه هنگام بروز رخداد؛
- محافظت به‌اندازه کافی (به عنوان مثال از دست‌دادن محرمانگی، استفاده نادرست، دسترسی نادرست، ویرایش نادرست یا از دست‌دادن یکپارچگی).
- برای کنترل اطلاعات مدون‌شده، توصیه می‌شود سازمان در صورت لزوم به فعالیت‌های زیر بپردازد:
- توزیع، دسترسی، بازیابی و استفاده؛
- ذخیره‌سازی و محافظت، شامل محافظت از خوانایی؛
- کنترل تغییرات (به عنوان مثال کنترل نسخه)؛
- حفظ و رهایی.

بهتر است سازمان تعیین کند که چگونه طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار ذخیره و در دسترس قرار می‌گیرند. قالب‌ها شامل موارد زیر است:

- نرم‌افزاری که برای تداوم کسب‌وکار (درون‌سازمانی یا میزبانی‌شده) ساخته شده‌است؛
 - خدمات درون‌سازمانی عمومی یا به‌اشتراک‌گذاری مدارک مبتنی بر فضای ذخیره‌سازی شخصی^۱؛
 - مخازن فایل تلفن‌همراه؛
 - نسخه‌چاپی (از پیش تعیین‌شده، احتمالاً در چندین محل، که طرح‌ها احتمالاً استفاده می‌شوند).
- توصیه می‌شود همه اعضای تیم مسئول اطمینان از دسترسی همیشگی به نسخه جاری طرح باشند.

۱۱ گام‌های بعدی پس از مدون‌سازی طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار

۱-۱۱ آگاهی

توصیه می‌شود پیاده‌سازی یک طرح و رویه‌های جدید یا به‌طور قابل‌ملاحظه تجدیدنظر شده، به عنوان بخشی از یک برنامه آگاهی به اعضای تیم و کارکنان تحت تأثیر اطلاع‌رسانی شود. برخی از کارکنان می‌توانند به دانش دقیق از طرح خود نیاز داشته‌باشند، درحالی‌که نیاز است برخی دیگر فقط بدانند که این طرح وجود دارد یا تغییر کرده‌است. این اطلاع‌رسانی می‌تواند به‌صورت زیر باشد:

1- Cloud-based document sharing

- پست الکترونیک؛

- ارائه؛

- جلسه آموزش.

۱۱-۲ تمرین و آزمون

طرح‌های تداوم کسب‌وکار پس از صحنه‌گذاری، موثر در نظر گرفته می‌شوند. تمرین و آزمون یکی از مهم‌ترین مراحل BCMS است زیرا آن‌ها شایستگی شرکت‌کنندگان و اطمینان از توانایی تیم‌ها و طرح‌ها را ایجاد می‌کنند.

بهبتر است هر طرح و رویه تداوم کسب‌وکار بر اساس اهداف و معیار موفقیت مورد تأیید مدیریت، تمرین و آزمون شود. توصیه می‌شود سازمان درس‌های آموخته شده و فرصت‌های بهبودی که می‌تواند برای بهبود طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار استفاده شود، شناسایی کند.

یادآوری - راهنمایی‌هایی در مورد تمرین‌ها در استاندارد ISO 22398 ارائه شده است.

۱۲ پایش و بازنگری طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار

۱۲-۱ بازنگری عملکرد

توصیه می‌شود سازمان عملکرد طرح‌های تداوم کسب‌وکار خود را پایش و بازنگری کند. بهتر است بازنگری‌ها شامل موارد زیر باشد:

- ارزیابی عملکرد طرح‌ها و رویه‌ها؛

- تأیید کفایت و عملکرد راهبردها و راهکارهای تداوم کسب‌وکار پایه‌ریزی شده؛

- شناسایی و رسیدگی به عدم مطابقت با قوانین قابل اجرا، الزامات قانونی و مقررات.

بهبتر است در طول بازنگری، مدیریت اطمینان حاصل کند که بهبود مداوم هر طرح به‌طور فعال دنبال می‌شود.

۱۲-۲ نگهداری

نیاز است طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار با توجه به تغییرات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و راهبردها و راهکارهای پاسخ و بازیابی آن‌ها، به‌روز نگه‌داشته شوند.

سازمان بهتر است وضعیت همه طرح‌های خود را پایش کند و اگر طرح‌ها به‌صورت مناسب نگهداری نمی‌شود، نسبت به آن اقدامی انجام دهد. این امر می‌تواند توسط مدیر تداوم کسب‌وکار انجام شود.

شرایطی که می‌تواند نیاز به ویرایش طرح‌ها وجود داشته‌باشد، شامل موارد زیر است:

- مسائل شناسایی شده در حین تمرین یا رخداد؛
 - تغییرات سازمانی؛
 - تغییرات در کالاهای یا خدمات یا نحوه ارائه آنها؛
 - تغییرات کارکنان یا تأمین کننده؛
 - تغییر در استانداردها، مقررات یا رویه‌های کسب‌وکار درون سازمانی.
- توصیه می‌شود سازمان رویه‌هایی را برای نگهداری طرح‌های تداوم کسب‌وکار پیاده‌سازی کند تا اطمینان حاصل شود که مدارک جاری، کامل و مناسب برای مقصود باقی می‌مانند. به پیوست الف مراجعه شود.

۱۲-۳ بازنگری مدیریت

توصیه می‌شود بازنگری‌های رسمی مدیریت شامل ارزشیابی فرایند مدون‌سازی و نگهداری طرح باشد، از جمله وجود طرح‌های جاری که به دامنه BCMS می‌پردازد.

دربارخی از مناطق و بخش‌ها، قوانین و الزامات محلی می‌توانند تأیید رسمی مدون‌شده طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار را برای مدیران رده‌بالا موظف کنند.

بازنگری اثربخشی طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار بهتر است به دنبال یک اختلال بدون در نظر گرفتن پیامد رویداد انجام شود.

پیوست الف

(آگاهی‌دهنده)

رویه‌هایی برای نگهداری قابلیت تداوم کسب‌وکار

الف-۱ کلیات

برای حصول اطمینان از اثربخشی طرح‌ها و رویه‌های تداوم کسب‌وکار در زمان اختلال، لازم است قابلیت‌های پشتیبانی در طول عملیات عادی، پایه‌ریزی و نگهداری شوند. این قابلیت‌ها به رویه‌های خود نیاز دارند.

الف-۲ آموزش متقابل مهارت‌ها

اگر اختلال منجر به کمبود منابع کارکنان شود، معمولاً از آموزش متقابل برای ادامه فعالیت‌ها استفاده می‌شود. زمان صرف‌شده پس از یک رخداد برای اثربخشی این جایگزینی، عامل مهمی در انتخاب راهکار است.

نیاز است الزام و فرایند انتقال دانش بین افراد، برای این که بتوانند جایگزین مناسبی برای یکدیگر باشند، مدون شده و نتایج ثبت شود. این امر می‌تواند به عهده بخش یا واحد کسب‌وکاری باشد که به مهارت نیاز دارد یا به عهده بخش منابع انسانی که می‌تواند به‌طور مرکزی چنین اطلاعاتی را نگهداری کند. هنگامی که فردی از شغلی به شغل دیگر جابجا می‌شود، توصیه می‌شود این رویه شامل سازوکاری برای بازنگری جایگزینی باشد.

سازمان هم‌چنین می‌تواند مهارت‌ها و تجربه‌های کسب‌شده توسط افراد را در نقش‌های قبلی که در طول رخدادی، به‌طور دائم یا موقت از دست‌رفته است، ثبت کند. اطلاعات تماس کارکنانی که بازنشسته یا به سازمان‌های دیگر جابجا می‌شوند را می‌توان ثبت کرد تا در صورت کمک به بازیابی، آن‌ها تمایل پیدا کنند که بازگردند. نیاز است فرایندی وجود داشته‌باشد تا اطمینان حاصل شود که این اطلاعات به‌شکل مفیدی اخذ و نگهداری می‌شوند.

انتقال دانش به جانشین می‌تواند با موارد زیر محقق شود:

- آموزش یا مشاوره حین کار؛
 - دوره‌های آموزشی؛
 - مدون‌سازی فرایندهایی که می‌توان برای آموزش کارکنان جایگزین استفاده کرد.
- نیاز است دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده با جایگزینی منظم در دوره تناوب موردنیاز تجدید شود تا از جاری بودن آن‌ها اطمینان حاصل شود و به‌سرعت هرگونه تغییرات را منعکس کنند.

الف-۳ برون سپاری

کارکردهای برون سپاری به صورت موقت می تواند راهکاری مناسب در طول رخدادی باشد که درگیر کمبود نیروی انسانی است.

بسته به فوریت فعالیتی که برون سپاری انجام خواهد داد، انتقال کار برای برون سپاری می تواند مستلزم موارد زیر باشد:

- قراردادی که امکان انجام کار را بر اساس استاندارد مورد توافق و با اقدامات حفاظتی مناسب فراهم می کند (مالکیت معنوی، محرمانه بودن و غیره)؛
- رویه ای که امکان واگذاری کار برای برون سپاری را فراهم می کند، به شکلی که آن ها بتوانند به سرعت آن را تحویل گرفته و تکمیل کنند که شامل موارد زیر است:
- فهرست کنترلی اطلاعات مورد نیاز؛
- مشخصات کاری مورد نیاز؛
- جدول زمانی برای تکمیل.
- برنامه ی کاری که در طول کسب و کار عادی (شاید در زمان های اوج کاری) برای برون سپاری واگذار شود تا اطمینان حاصل شود که آن ها قابلیت عمل به عنوان راهکار بازیابی برای این فعالیت را حفظ می کنند.

الف-۴ راه حل های دستی

در طول از دست دادن خدمات ICT، ممکن است برخی از فعالیت ها، هر چند در سطح کاهش یافته و برای مدت زمان محدود، با استفاده از فرایندهایی عمل کنند که نیازی به در دسترس بودن برنامه های رایانه ای ندارند. نیاز است این رویه ها و همچنین هر گونه فرایندهای دستی پشتیبانی کننده و جزئیات نحوه ورود اطلاعات به برنامه رایانه پس از در دسترس بودن، مدون شود.

توصیه می شود فرایندهای دستی به طور منظم در طول کسب و کار عادی به کار گرفته شوند، بنابراین می توان بر اثربخشی آن ها در هنگام از دست دادن خدمات ICT اتکا کرد. این امر اطمینان حاصل می کند که کارکنان فعلی با استفاده از آن ها آشنا بوده و هر گونه تغییری که پیاده سازی شده است را منعکس می کنند.

الف-۵ مدیریت تغییر ICT

بیشتر جنبه های تغییر در محیط فناوری اطلاعات می تواند بر توانایی سازمان در بازیابی خدمات ICT خود پس از اختلال به صورت بالقوه تأثیر بگذارد. بنابراین فرایند مدیریت تغییر برای ICT بهتر است شامل

رویه‌هایی باشد تا اطمینان حاصل شود که هرگونه تغییری در مرحله طرح‌ریزی مورد بازنگری قرار گرفته و در مرحله پیاده‌سازی تمرین می‌شود.

برای اطمینان از نگهداری قابلیت بازیابی، ممکن است به یک فرایند مدیریت تغییر نیاز باشد. این امر شامل موارد زیر است:

- تغییرات در مشخصه فنی تجهیز که:
 - با ترتیبات موجود برای تجهیز جایگزین سازگار نباشند؛
 - با سازوکار پشتیبان قبلی سازگار نباشند؛
 - در حال حاضر شامل یک نظام پشتیبان نمی‌شوند؛
 - فرایند ترمیم را فراتر از هدف زمان بازیابی مورد توافق (RTO) کنند.
 - تغییرات در کارکنان یا پیمانکاران فرعی پشتیبانی ICT در موارد زیر:
 - دانش موردنیاز برای بازگرداندن برنامه‌ها یا داده‌هایی که دیگر در دسترس نیست؛
 - بازنگری فراخوان یا زمان‌های پاسخ که RTO های مورد توافق را غیرقابل ارائه می‌کند.
- توصیه می‌شود فرایند مدیریت تغییر یک علامت رسمی داشته‌باشد که قابلیت بازیابی آن با آزمون و به‌روزرسانی مدارک قبل از پذیرش تغییر در محیط ثابت شده‌است.

الف-۶ محل کار جایگزین

استفاده موثر از یک محل کار جایگزین در طول یک رخداد بستگی به تداوم مناسب بودن آن دارد. رویه‌ای لازم است تا اطمینان حاصل شود که بررسی‌ها در فواصل زمانی مناسب انجام می‌شوند تا تسهیلات در طول رخداد مطابق انتظار عمل کنند.

عناصری از تسهیلات که می‌توانند مورد بررسی‌های منظم قرار گیرند، شامل موارد زیر است:

- روش اطلاع‌رسانی و زمان‌بندی برای شغل؛
- روش دسترسی مانند کلیدها، رمزها و گذرواژه‌ها؛
- فضا و چیدمان؛
- شبکه‌ها، کابل‌کشی و منابع تغذیه؛
- تجهیز نصب شده (برای استفاده توسط کارکنان آینده) به‌عنوان مثال تغییر خط‌مشی برای رایانه‌های کیفی می‌تواند به این معنی باشد که تجهیزات رومیزی مورد انتظار در دسترس نخواهند بود؛
- استفاده فعلی و تمایل شاغلین فعلی برای جابجایی، در صورت لزوم.

الف-۷ مدیریت تأمین‌کننده

الف-۷-۱ تأمین‌کنندگانی که بخشی از تولید را تشکیل می‌دهند

نقص در عرضه می‌تواند توانایی سازمان در ارائه به مشتریان را مختل کند. با رویه‌های زیر می‌توان پتانسیل نقص را کاهش داد:

- بازنگری عملکرد ارائه و بررسی ناهنجاری‌ها؛
 - حصول اطمینان از مطابقت هرگونه الزام برای آن‌ها برای نگه‌داری طرح‌های تداوم کسب‌وکار؛
 - مشارکت تأمین‌کنندگان در تمرین‌های تداوم کسب‌وکار در صورت لزوم.
- تلاش لازم برای پایش تأمین‌کنندگان را می‌توان با تمرکز بر مواردی که به سرعت فعالیت‌های اولویت‌دار را مختل می‌کنند، کاهش داد.
- تغییر تأمین‌کننده این فرصت را می‌دهد تا تقاضا مطابق با الزامات تداوم کسب‌وکار بر طبق نیازهای فعالیت‌هایی که آن‌ها را پشتیبانی می‌کنند، باشد. به‌تراست رویه خرید شامل گام‌های زیر باشد:
- تصمیم‌گیری در مورد این که آیا خدمتی که شایستگی خریداری دارد، مشمول الزامات تداوم کسب‌وکار است یا خیر، به دلیل تأثیری که نقص آن بر فعالیت‌های اولویت‌بندی شده خواهد داشت؛
 - تصریح الزامات تداوم در مدارک مناقصه؛
 - موافقت با معیار ارزشیابی برای تسلیم پیشنهادهای مناقصه؛
 - ارزشیابی مناقصه‌ها؛
 - انجام راستی‌آزمایی، یعنی بررسی برنامه تداوم کسب‌وکار تأمین‌کننده؛
 - پایه‌ریزی یک برنامه بازنگری مداوم.

الف-۷-۲ تأمین‌کنندگان خدمات بازیابی

یک پاسخ موثر به یک رخداد می‌تواند به مقدار زیاد به در دسترس بودن خدمات شخص ثالث بستگی داشته باشد. این امر مستلزم رویه‌ای است تا به صورت منظم اطمینان حاصل شود که خدمات ارائه شده همچنان الزامات و انتظارات را برآورده می‌کند، برای مثال:

- فضای موجود و تعداد واحدهای میز؛
- زمان دسترسی پس از فراخوانی؛
- روش فراخوانی و تماس‌ها؛
- ارتباط شبکه؛

– تجهیز نصب شده.

این بررسی‌ها را می‌توان با برنامه‌ای انجام داد که شامل بازرسی‌های محل، تمرین‌های فراخوانی جزئی و کامل است.

الف-۸ تسهیلات پاسخ به رخداد

تیم پاسخ تداوم کسب‌وکار می‌تواند مسئول تنظیم و راه‌اندازی تسهیلات برای تیم‌های مختلف دخیل در پاسخ به رخداد باشد. برخی از تسهیلات می‌توانند در مکان‌هایی باشند که تحت کنترل مستقیم سازمان نیستند مانند محل‌های سازمان دیگر یا محل رویداد تجاری. رویه‌ای برای بررسی‌های منظم لازم است تا اطمینان حاصل شود که این تسهیلات و تجهیزات نصب شده مورد نیاز، برای رخداد آماده هستند.

بررسی‌های منظمی که می‌تواند نیاز باشد شامل موارد زیر است:

- روش اطلاع‌رسانی (به‌ویژه تماس خارج از ساعت کاری) و محدوده‌ی زمانی برای شغل؛
- روش دسترسی، مانند کلیدها، رمزها و گذرواژه‌ها؛
- فضا و چیدمان؛
- تجهیز نصب شده (برای استفاده توسط کارکنان آینده) به‌عنوان مثال تغییر خط‌مشی برای رایانه‌های کیفی می‌تواند به این معنی باشد که تجهیزات رومیزی موردانتظار در دسترس نخواهند بود؛
- در دسترس بودن اقلام متحرک مانند نمودارهای تلنگر^۱؛
- تسهیلات رفاهی؛
- محتویات هر جعبه ICE^۲ (درمواقع شرایط اضطرار) به‌ویژه اقلام دارای دوام مانند فهرست تماس، نسخه‌های طرح و تجهیزات الکتریکی.

یک بررسی تسهیلات دقیقاً قبل از تمرین توصیه می‌شود که تیم بتواند استفاده از آن را الزام کند.

1- Flipcharts

2- In case of emergency

کتابنامه

[1] ISO 22301, Security and resilience— Business continuity management systems— Requirements

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۱۳۱۱: سال ۱۳۹۹، امنیت و تاب‌آوری- سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار- الزامات، با استفاده از استاندارد ISO 22301: 2019 تدوین شده‌است.

[2] ISO 22313, Security and resilience —Business continuity management systems— Guidance on the use of ISO 22301

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۱۸۳: سال ۱۳۹۳، امنیت جامعگی- سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار- راهنما، با استفاده از استاندارد ISO 22313: 2012 تدوین شده‌است.

[3] ISO 22317, Security and resilience— Business continuity management systems — Guidelines for business impact analysts

یادآوری- استاندارد ملی ایران شماره ۲۱۳۳۸: سال ۱۳۹۵، امنیت اجتماعی- سیستم‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار- رهنمودهایی برای تجزیه و تحلیل اثر کسب‌وکار، با استفاده از استاندارد ISO/TS 22317: 2015 تدوین شده‌است.

[4] ISO 22331, Security and resilience— Business continuity management systems— Guidelines for business continuity strategy

[5] ISO 22398, Societal security—Guidelines for exercises

[6] ISO 27001, Information technology— Security techniques— Information security management systems – Requirements

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو آی‌ای‌سی ۲۷۰۰۱: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- سامانه (سیستم) مدیریت امنیت اطلاعات- الزامات با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27001: 2015 تدوین شده‌است.

[7] ISO 27031, Information technology— Security techniques— Guidelines for information and communications technology readiness for business continuity

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو آی‌ای‌سی ۲۷۰۳۱: سال ۱۳۹۲، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- راهنماهایی برای آمادگی فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌منظور تداوم کسب‌وکار با استفاده از استاندارد ISO/IEC TR 27031: 2011 تدوین شده‌است.