



جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran  
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۲۱۳۳۸

چاپ اول

۱۳۹۵

INSO

21338

1st.Edition

2017

Identical with  
ISO/TS 22317:  
2015

امنیت اجتماعی - سیستم‌های مدیریت  
تداوم کسب و کار - رهنمودهایی برای  
تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار (BIA)

**Societal security - Business  
continuity management systems-  
Guidelines for business impact  
analysis (BIA)**

ICS:03.100.01

استاندارد ملی ایران شماره ۲۱۳۳۸: سال ۱۳۹۵

سازمان ملی استاندارد ایران

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

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۸۱۱۴۰۳۲۸ (۰۲۶)

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

وبگاه: <http://www.isiri.gov>

**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](mailto:standard@isiri.gov.ir)

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

## به نام خدا

### آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

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

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

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

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

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

---

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

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

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«امنیت اجتماعی - سیستم های مدیریت تداوم کسب و کار - رهنمودهایی برای تجزیه و تحلیل اثر  
کسب و کار (BIA)»

**رئیس:**

**سمت و/یا محل اشتغال:**

دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان

شریعت، محمدعلی  
(دکتری مدیریت تولید و عملیات)

**دبیر:**

اداره کل استاندارد استان سمنان

خرم، محسن  
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

**اعضا:** (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سازمان صنعت، معدن و تجارت استان سمنان

آلبویه، حسن  
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

شرکت تولیدی شیمیایی کلران

ادب، حسین  
(کارشناسی مهندسی شیمی)

اداره کل استاندارد استان سمنان

ترحمی، حسین  
(کارشناسی مهندسی مکانیک)

اداره کل استاندارد استان سمنان

حسینی، مجتبی  
(کارشناسی مدیریت صنعتی)

اداره کل استاندارد استان سمنان

خدامعباسی، روح ا...  
(کارشناسی فیزیک)

عضو مستقل

خرم، میثم  
(کارشناسی حسابداری)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سمت و/یا محل اشتغال:

عضو مستقل	خیرخواهان، هادی (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)
اداره کل استاندارد استان سمنان	دائیان، محمدعلی (کارشناسی مهندسی برق)
کارشناس حقیقی استاندارد	فروتن، محمدرضا (کارشناسی مهندسی شیمی)
دانشگاه جامع علمی و کاربردی	مدرس، مصطفی (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)
اداره کل استاندارد استان سمنان	مرادی، احمد (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)
شهرداری سمنان	مرادی‌نسب، داود (کارشناسی مدیریت بازرگانی)
اداره کل استاندارد استان سمنان	یحیایی، سمیرا (کارشناسی ارشد کامپیوتر)

ویراستار:

اداره کل استاندارد استان سمنان	خدامعباسی، روح‌ا... (کارشناسی فیزیک)
--------------------------------	---

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش‌گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۲	۴ پیش‌نیازها
۲	۱-۴ کلیات
۲	۲-۴ چارچوب، دامنه شمول برنامه BC
۳	۳-۴ نقش‌های برنامه BC
۵	۴-۴ تعهدات مربوط به برنامه BC
۵	۵-۴ منابع برنامه BC
۵	۵ انجام تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار
۵	۱-۵ کلیات
۶	۲-۵ برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه
۸	۳-۵ اولویت‌بندی محصول و خدمت
۱۱	۴-۵ اولویت‌بندی فرآیند
۱۲	۵-۵ اولویت‌بندی فعالیت
۱۴	۶-۵ تجزیه و تحلیل و تثبیت
۱۵	۷-۵ اخذ تایید مدیریت ارشد از نتایج BIA
۱۷	۶ پایش و بازنگری فرآیند BIA
۱۹	پیوست الف (آگاهی‌دهنده): تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار در یک سیستم مدیریت تداوم کسب و کار ISO 22301
۲۰	پیوست ب (آگاهی‌دهنده): بررسی اجمالی اصطلاح‌شناسی تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار
۲۱	پیوست پ (آگاهی‌دهنده): روش‌های جمع‌آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار
۲۸	پیوست ت (آگاهی‌دهنده): سایر استفاده‌های فرآیند تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

## پیش‌گفتار

استاندارد «امنیت اجتماعی- سیستم‌های مدیریت تداوم کسب و کار- رهنمودهایی برای تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار (BIA)» 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 شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در یکصد و نود و هشتمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۰۷ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، 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 مواقع لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، 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 22317, 2015: Societal security- Business continuity management systems- Guidelines for business impact analysis (BIA)

مقدمه

این استاندارد راهنمایی تفصیلی برای ایجاد، پیاده‌سازی و برقرار نگهداشتن یک فرآیند تجزیه و تحلیل کسب و کار (BIA)<sup>۱</sup> مطابق با الزامات استاندارد ISO 22301 فراهم می‌کند. این استاندارد برای اجرای هر فرآیند BIA، چه بخشی از سیستم برنامه تداوم کسب و کار (BCMS)<sup>۲</sup> باشد یا بخشی از برنامه تداوم کسب و کار (برنامه BC)<sup>۳</sup>، صادق است. از این پس، برنامه BC به معنای BCMS یا برنامه BC است. شکل ۱، ارتباط فرآیند BIA با برنامه BC را به صورت کلی نشان می‌دهد. توصیه می‌شود سازمان چرخه‌ای از فرآیند BIA را قبل از استراتژی‌هایی که انتخاب شده‌اند، تکمیل نماید.



شکل ۱- عناصر مدیریت تداوم کسب و کار

(منبع: ISO 22313)

فرآیند BIA، پیامدهای یک رویداد مختل‌کننده در سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند. خروجی‌ها، اظهار و دلیلی از الزامات تداوم کسب و کار است.

فرآیند BIA، تعدادی BIAهای انفرادی که کانون توجه زیرمجموعه‌ای از دامنه شمول برنامه BC است را شامل می‌شود. فرآیند BIA، محصولات و خدمات را اولویت بندی کرده و با اولویت بندی فرآیندها و فعالیت‌هایی که با هم، سرتاسر دامنه شمول برنامه BC را پوشش می‌دهند، ادامه می‌دهد. پس از دوره زمانی تعیین-

- 
- 1- Business impact analysis
  - 2- Business continuity management system
  - 3- Business continuity programme

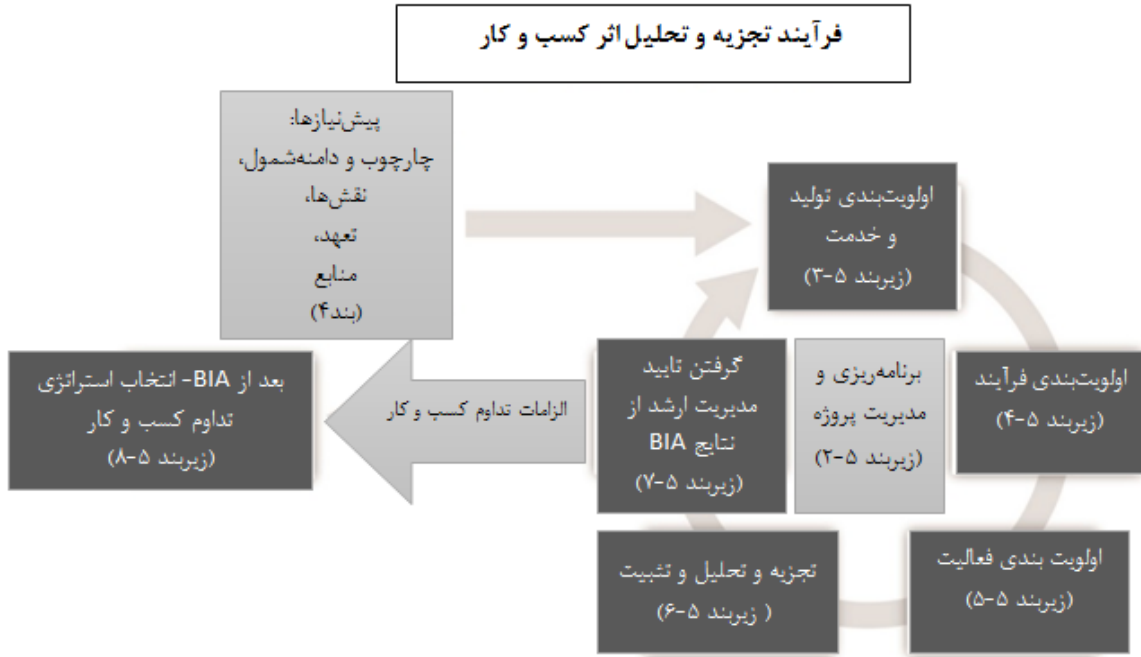


شده به وسیله سازمان، BIA های انفرادی تکرار می‌شوند به منظور اطمینان از این‌که، الزامات BC، به صورت کنونی، باقی می‌مانند.

**یادآوری** - در این استاندارد، الزامات تداوم کسب و کار، معنای همانند تداوم را داشته و اولویت‌ها، مقاصد و اهداف را ترمیم می‌کند (ISO 22301:2012, 8.2.2).

اهداف این استاندارد موارد زیر هستند:

- فراهم نمودن مبنایی برای درک، ایجاد، اجرا، بازنگری، برقرار نگهداشتن و بهبود مستمر یک فرآیند BIA موثر در یک سازمان؛
  - فراهم نمودن راهنما برای برنامه‌ریزی، رهبری و گزارش دهی یک BIA؛
  - کمک کردن به سازمان با رهبری یک BIA با یک شیوه منسجم که روش‌های خوب را بازتاب می‌کند؛
  - قادر ساختن هماهنگی مناسب میان فرایند BIA و پوشاندن برنامه BC؛
  - خروجی‌های فرآیند BIA شامل موارد زیر است:
    - تایید یا تغییر دامنه شمول برنامه BC سازمان؛
    - شناسایی الزامات قانونی، تنظیمی و قراردادی (تعهدات) و اثر آن‌ها روی الزامات تداوم کسب و کار؛
    - ارزیابی اثرات روی سازمان در طول زمان که به عنوان دلیل الزامات تداوم کسب و کار به کار می‌رود (زمان و توانمندی)؛
  - شناسایی و تثبیت الزامات تحویل محصول / خدمت پس از یک رویداد مختل کننده که بعد از آن چارچوب‌های اولویت بندی شده برای فعالیت‌ها و منابع را مستقر می‌کند؛
  - شناسایی و پیاده‌سازی ارتباطات میان محصولات/ خدمات، فرآیندها، فعالیت‌ها و منابع؛
  - تعیین منابع لازم برای اجرای فعالیت‌های اولویت‌بندی شده (به عنوان مثال، امکانات، افراد، تجهیزات، اطلاعات، اموال ارتباطی و فناوری، تدارکات و تامین مالی)؛
  - آگاهی از وابستگی‌ها به سایر فعالیت‌ها، زنجیره‌های تامین، شرکا و سایر بخش‌های ذینفع؛
  - تعیین چگونگی به‌روزرسانی اطلاعاتی که لازم است.
- یادآوری** - برای مقاصد این استاندارد، زنجیره‌های تامین، تدارکاتی از کالاها، کارها و خدمات را تامین می‌کنند که به صورت کلی در ادامه این استاندارد با عنوان «تدارکات» نامیده می‌شوند.
- نمودار زیر، فرآیند BIA را با پیش‌نیازها و ارتباط آن با شناسایی استراتژی نشان می‌دهد. بندهای ارجاع شده در این نمودار، زیربخش‌هایی از این استاندارد هستند.



شکل ۲- فرآیند تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

## «امنیت اجتماعی - سیستم‌های مدیریت تداوم کسب و کار - رهنمودهایی برای تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار (BIA)»

### ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، تهیه یک راهنما برای ایجاد، پیاده‌سازی و برقرارنگهداشتن فرآیند تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار (BIA) رسمی و مستند، برای یک سازمان است. این استاندارد، یک فرآیند یکسان برای انجام BIA تعیین نمی‌کند، بلکه به منظور طراحی یک فرآیند BIA که مناسب نیازهای سازمان باشد، کمک می‌کند.

این استاندارد در تمام سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن نوع، اندازه و ماهیت آن‌ها، چه در بخش‌های خصوصی، سهمی عام یا غیرانتفاعی، قابل اجرا می‌باشد و می‌تواند بنا به نیازها، اهداف، منابع و محدودیت‌های سازمان، تغییر یابد.

این استاندارد، برای استفاده مسئولین فرآیند BIA، در نظر گرفته شده است.

### ۲ مراجع الزامی

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

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

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۱۸۲: سال ۱۳۹۳، امنیت جامعگی - واژه‌نامه

### ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۱۸۲، به کار می‌رود.

## ۴ پیش نیازها

### ۱-۴ کلیات

این استاندارد با استاندارد ISO 22301 سازگار بوده، اما می‌توان آن را برای ایجاد، پیاده‌سازی، بازنگری، نگهداری و بهبود مستمر یک فرآیند BIA با توجه به سایر استانداردها یا الزامات قانونی، مورد استفاده قرار داد. توصیه می‌شود قبل از شروع فرآیند BIA، سازمان، بخشی از یک سیستم مدیریت تداوم کسب و کار<sup>۱</sup> (BCMS) یا یک برنامه تداوم کسب و کار (BC) را به‌عنوان یک پیش‌نیاز در نظر گیرد. بند ۴، این پیش‌نیازها را که بسیاری از آنها از استاندارد ISO 22301 هستند، به اختصار بیان می‌کند. توصیه می‌شود، سازمان قبل از شروع فرآیند BIA، تعدادی از مراحل برنامه BC را که شامل موارد زیر می‌باشد انجام دهد:

- تعریف چارچوب، دامنه شمول (به زیربند ۴-۲ مراجعه شود)؛
  - تعریف و برقراری ارتباط میان نقش‌ها و مسئولیت‌ها (به زیربند ۴-۳ مراجعه شود)؛
  - گرفتن تعهد رهبری (به زیربند ۴-۴ مراجعه شود)؛
  - تخصیص منابع کافی (به زیربند ۴-۵ مراجعه شود).
- یادآوری- برای کسب اطلاعات بیشتر و طراحی هر مرحله برای ISO 22301، به پیوست الف مراجعه شود.

### ۲-۴ چارچوب، دامنه شمول برنامه BC

#### ۱-۲-۴ چارچوب برنامه BC

خروجی‌های فرآیند BIA موفق، وابسته به درک سازمان در موارد زیر می‌باشد:

- محیط خارجی که در آن سازمان به گونه‌ای عمل می‌کند که می‌تواند به‌وسیله ارائه محصولات و خدمات خود به مشتریان، به هدف خود برسد؛
- محیط عملیاتی داخلی، شامل فرآیندها، فعالیت‌ها و منابع، همانند اثر بالقوه ناشی از عدم تحویل محصولات و خدمات؛
- قوانین و مقررات الزامی فرآیند BIA و چگونگی اجرای آن.

یادآوری- در سازمان‌های فعال در یک محیط غیرتجاری، «مشتری» می‌تواند یک مرجع عمومی یا نظارتی، مانند دولت باشد.

#### ۲-۲-۴ دامنه شمول برنامه BC

قبل از تعیین دامنه شمول فرآیند BIA، توصیه می‌شود سازمان، دامنه شمول برنامه BC در مورد محصولات و خدمات خود را تعریف و مستند نماید.

فرآیند BIA می‌تواند سازمان را در تجدید نظر دامنه شمول برنامه BC یاری نماید. پس از تعریف دامنه شمول برنامه BC، سازمان می‌تواند دامنه شمول فرآیند BIA را تعیین نماید که ممکن است به‌عنوان یک BIA مستقل برای پوشش کل دامنه شمول برنامه BC اجرا شود یا تعدادی از مراحل کلی که کل دامنه شمول برنامه BC را پوشش می‌دهد، به‌طور مستمر تعهد نماید. یادآوری - اگر سازمان متعهد به انجام فرآیند BIA در مراحل مختلف شود، توصیه می‌شود ابتدا اولویت‌بندی تمام محصولات و خدمات (به زیربند ۵-۲ مراجعه شود) را انجام داده و سپس با BIAهای مراحل باقیمانده، ادامه دهد.

#### ۳-۴ نقش‌های برنامه BC

##### ۱-۳-۴ نقش‌ها و مسئولیت‌های برنامه BC

قبل از اجرای فرآیند BIA، توصیه می‌شود مدیریت ارشد، اطمینان حاصل کند که مسئولیت‌ها و اختیارات نقش‌های مربوط، مشخص شده و در سازمان ابلاغ شده باشد.

##### ۲-۳-۴ نقش‌ها و صلاحیت‌های خاص فرآیند BIA

پس از مشخص کردن نقش‌های برنامه BC، توصیه می‌شود مدیریت ارشد، منابع لازم برای انجام فرآیند BIA را تامین کند، که می‌تواند شامل نقش‌های زیر باشد:

- شخص حمایت‌کننده مالی فرآیند BIA؛
  - کمیته راهبردی BIA؛
  - شخص هدایت‌کننده فرآیند BIA؛
  - شخص اداره‌کننده پروژه BIA (مدیر پروژه)؛
  - صاحبان فرآیند؛
  - مدیران فعالیت.
- توصیه می‌شود شخص حمایت‌کننده مالی فرآیند BIA:
- نماینده اجرایی مدیریت ارشد باشد،
  - توسط سایر مدیران ارشد سازمان مورد احترام قرارگیرد،
  - دیدگاه سازمانی وسیعی داشته باشد،
  - قدرت عمل و اختیار در سازمان داشته باشد و
  - تصمیم‌های نهایی در مورد فرآیند BIA را اتخاذ نماید.
- توصیه می‌شود کمیته راهبردی BIA:
- نماینده مدیریت ارشد باشد،
  - مشاوره و راهنمایی مداوم در انجام BIA را ارائه نماید،

- توافق بر روش‌ها و خروجی‌ها داشته باشد،
- در خصوص الزامات تداوم کسب و کار تصمیم‌گیری نماید،
- به شخص رهبری‌کننده فرآیند BIA و مدیر پروژه، در تعیین شایستگی‌های لازم برای نقش‌ها و مسئولیت‌های خاص فرآیند BIA، آگاهی، دانش، درک، مهارت‌ها و تجربه مورد نیاز جهت تکمیل آن‌ها، کمک نماید.
- توصیه می‌شود شخص هدایت‌کننده فرآیند BIA:
  - درک درستی از سازمان به‌ویژه محصولات، خدمات، فرآیندها و فعالیت‌های آن داشته باشد و
  - دارای تجربه در انجام یک فرآیند BIA باشد.
- توصیه می‌شود مدیر پروژه BIA:
  - فرآیند BIA را طراحی و مدیریت کرده،
  - درک درستی از وظایف برنامه‌ریزی پروژه داشته و
  - با فرآیند BIA آشنا باشد.
- توصیه می‌شود صاحبان فرآیند به‌منظور کمک به مدیر پروژه برای شناسایی کارشناسان ماهر واحدهای سازمانی و اثرات خرابی، درک نسبتاً دقیقی از روند فرآیند، داشته باشند.
- توصیه می‌شود مدیران فعالیت:
  - درک دقیقی از فعالیت‌هایی که در آن مشغول می‌باشند، شامل همه منابع در دسترس جهت عملیاتی شدن فعالیت‌ها را داشته و
  - از فرآیندهای جایگزین و منابعی که می‌تواند در صورت از دست دادن منابع اولیه در دسترس باشد، آگاه باشند.
- یادآوری - در سازمان‌های کوچک‌تر، این نقش‌ها می‌توانند با یکدیگر ترکیب شوند.
- توصیه می‌شود سازمان، از صلاحیت افراد هدایت‌کننده یا شرکت‌کننده در فرآیند BIA اطمینان حاصل نماید.
- توصیه می‌شود صلاحیت‌ها، شامل مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به موارد زیر باشد:
  - برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه/ برنامه؛
  - جمع‌آوری اطلاعات؛
  - تجزیه و تحلیل؛
  - ارتباط و همکاری موثر؛
  - تبدیل اهداف سازمانی به الزامات تداوم کسب و کار و منابع مورد نیاز؛
  - استفاده از مفاهیم BIA در زمینه خاص سازمان؛

- دانش سازمانی، محصولات و خدمات، فرآیندها، فعالیتها و منابع.

#### ۴-۴ تعهدات مربوط به برنامه BC

- تعهد مدیریت ارشد به فرآیند BIA، برای اطمینان از مشارکت موثر، ضروری است. برای به دست آوردن این حمایت، سازمان می تواند ارتباط مقدار فرآیند BIA را که شامل موارد زیر است، در نظر گیرد:
- حصول اطمینان از مناسب و مقرون به صرفه بودن استراتژی های انتخاب شده با تعیین الزامات صحیح تداوم کسب و کار؛
- ارائه مدرک به مدیریت در خصوص همسو بودن اهداف سازمانی با الزامات تداوم کسب و کار؛
- حصول اطمینان سازمان از برآورده شدن الزامات قانونی، قراردادی و مشتری در زمان یک رویداد مختل-کننده؛
- شناسایی ارتباطات میان محصولات و خدمات و فرآیندها، فعالیتها و منابع؛
- ارائه یک نمای کلی از سازمان که می تواند در جهت بهبود کارایی آن و کشف فرصت های جدید، استفاده شود (به پیوست ت مراجعه گردد).

#### ۴-۵ منابع برنامه BC

- توصیه می شود سازمان، منابعی را برای فرآیند BIA تامین کند که برای موارد زیر کافی می باشد:
- دستیابی به خط مشی و اهداف BC سازمان؛
- ایجاد تامین کافی برای افراد و منابع مربوط به افراد، شامل زمان تکمیل نقش ها، مسئولیت ها، آموزش و آگاهی خاص فرآیند BIA؛
- برآورده نمودن الزامات تغییر سازمان؛
- فراهم نمودن فعالیت های در حال پیشرفت و بهبود مستمر برنامه BC، همانند فرآیند BIA.

### ۵ انجام تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

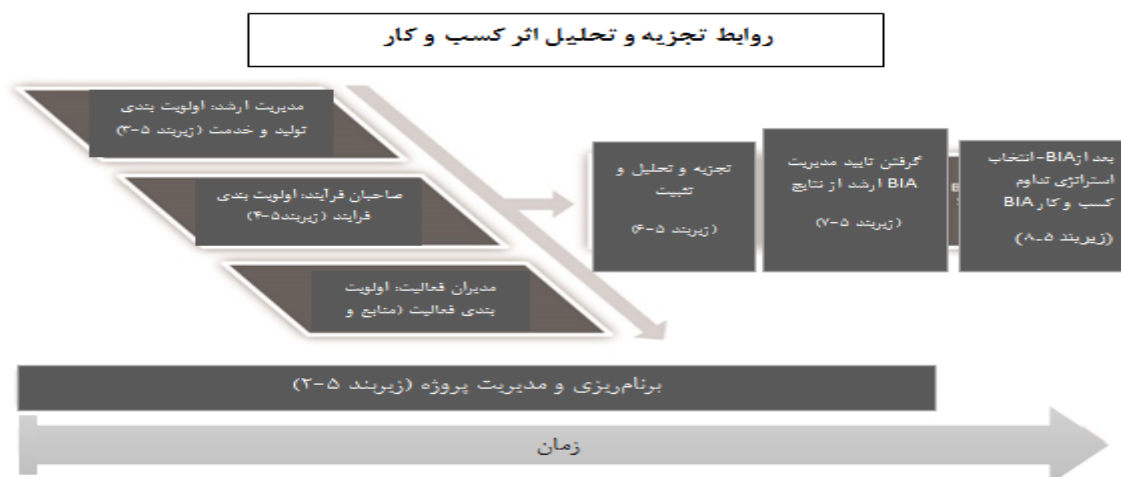
#### ۱-۵ کلیات

فرآیند BIA، مولفه های مختلف سازمانی را اولویت بندی می کند، به طوری که ارائه محصول و خدمات می تواند در یک بازه زمانی از پیش تعیین شده، پس از یک رویداد مختل کننده، با رضایت ذینفعان، از سر گرفته شود. به منظور دستیابی به اهداف این استاندارد و مطابقت با ISO 22301، محصولات و خدمات، توسط فرآیندهایی که از فعالیتها ساخته شده اند، ایجاد می شوند.

ابتدا محصولات و خدمات اولویت بندی می شوند؛ این اولویت بندی، زمان و پارامترهای سطح خدمت مربوط به اولویت بندی فرآیند را نشان می دهد. اگر با پیچیدگی سازمان مواجه شویم، فرآیندها می توانند سپس به فعالیت های تشکیل دهنده خود برای اولویت بندی، تفکیک شوند.

خروجی‌های مناسب، کافی و موثر مراحل بعدی برنامه BC، به دقت فرآیند BIA بستگی دارد. بهتر است هر BIA، بدون نقص، با دقت و به‌طور کامل انجام شود.

شکل ۳ نشان می‌دهد که چگونه عناصر مختلف فرآیند BIA با یکدیگر در ارتباط هستند. این نمودار نشان می‌دهد که ممکن است، همپوشانی بین زمان و مراحل تشکیل‌دهنده فرآیند، وجود داشته باشد.



شکل ۳- ارتباطات تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

خروجی‌های فرآیند BIA موفق، می‌تواند به موارد زیر بستگی داشته باشد:

- شناسایی مشتریان و سایر ذینفعان و پیش‌بینی واکنش‌ها به یک رویداد مختل‌کننده؛
- درگیر کردن تمام اشخاص مرتبط ذینفع با یک فرمان مناسب؛
- توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب، درون سازمان یا پروژه، برای انجام تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج؛
- جمع‌آوری کامل و صحیح اطلاعات کلی (برخی از اطلاعات ممکن است دور از دسترس، کمتر درک‌شده، محرمانه یا ممنوع باشند، بنابراین شناسایی این زمینه‌ها نیازمند تلاش بیشتری است)؛
- حصول اطمینان از اینکه گروهی که در جمع‌آوری اطلاعات فرآیند BIA کمک می‌کنند، از دانش و قدرت کافی برای صحبت از طرف سازمان، در مورد فرآیند یا فعالیت، برخوردار باشند؛
- حصول اطمینان از اینکه نمایندگان مدیریت، از قدرت کافی برای تایید نتایج BIA برخوردار باشند.

## ۲-۵ برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه

### ۱-۲-۵ کلیات

اگرچه BIA یک فرآیند است، اما سازمان‌ها ممکن است روش‌های مدیریت پروژه را در بخشی از فرآیند BIA به‌کار گیرند. همان‌طور که فرآیند BIA به‌طور بالقوه پیچیده است، استفاده از روش‌های مدیریت پروژه، اجازه می‌دهد سازمان‌ها، منابع و زمان‌بندی را هماهنگ کنند.

وظایف برنامه‌ریزی پروژه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:



- تصمیم‌گیری در مورد دامنه شمول این بخش از فرآیند BIA؛
  - ارتباط دادن انتظارات با شرکت‌کنندگان در فرآیند BIA؛
  - شناسایی فرد حمایت‌کننده فرآیند BIA و مشارکت مدیریت ارشد؛
  - برقراری نقش‌ها و مسئولیت‌های خاص فرآیند BIA (شامل شایستگی‌ها)؛
  - برقراری برنامه پروژه؛
  - تخصیص منابع برای پروژه BIA؛
  - به‌دست آوردن منابع برای پروژه BIA؛
  - کسب پذیرش طرح و رویکرد پروژه؛
  - برقرار کردن یا منبع‌یابی مهارت‌های لازم برای برآورده کردن اهداف فرآیند BIA.
- وظایف مدیریت پروژه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- اجرای فرآیند BIA (به زیربند ۵-۲ تا ۵-۶ مراجعه شود)؛
  - نظارت بر اجرای فرآیند BIA (به زیربند ۵-۶ مراجعه شود)؛
  - توسعه گزارش‌های دوره‌ای در مورد وضعیت، یادآوری انتظارات عملکردی و توصیه‌ها به‌منظور بهبود عملکرد، با توجه به انتظارات مدیریت ارشد (به زیربند ۵-۲ مراجعه شود)؛
  - انجام تغییرات رویکرد و دامنه شمول فرآیند BIA به‌منظور برآورده کردن انتظارات مدیریت ارشد و الزامات خارجی (مقرراتی، قانونی، مشتری، قراردادی) (به بند ۶ مراجعه شود)؛
  - جمع‌آوری و مرور درس‌های آموخته‌شده (به بند ۶ مراجعه شود)؛
  - پیشنهاداتی برای بهبود موضوع فرآیند BIA برای اجرا در آینده (به بند ۶ مراجعه شود).

#### ۲-۲-۵ ملاحظات اولیه BIA

- توصیه می‌شود یک سازمان به‌منظور انجام BIA برای اولین بار، زمان بیشتری برای برنامه‌ریزی موارد زیر صرف نماید:
- شناسایی محصولات و خدمات،
  - ایجاد آگاهی و اطمینان از آموزش،
  - شناسایی یک نماینده مدیریت ارشد برای حمایت از فرآیند BIA و/یا کمیته راهبردی BIA،
  - تعیین اثر گروه‌بندی‌ها و معیارها،
  - تعیین اهمیت محیط کسب و کار/ سیاسی سازمان،
  - شناسایی ساختار سازمانی با سطح مناسبی از جزئیات،
  - شناسایی و انتخاب منابع اطلاعاتی مناسب برای جمع‌آوری اطلاعات،
  - مستندسازی جریان کار برای یک فرآیند و سطح فعالیت و
  - جمع‌آوری اطلاعات کامل از طریق بازنگری مدارک، مصاحبه‌ها، کارگاه‌های آموزشی و پرسش‌نامه‌ها.

در مراحل ابتدایی BIA، سازمان می‌تواند از نتایج BIA برای اولویت‌بندی مراحل تداوم کسب و کار بعدی، شامل انتخاب استراتژی، استفاده نماید.

### ۳-۵ اولویت‌بندی محصول و خدمت

#### ۱-۳-۵ بررسی کلی

به‌عنوان اولین قدم در فرآیند BIA، بهتر است مدیریت ارشد روی اولویت محصولات و خدمات، بعد از یک رویداد مختل‌کننده، که ممکن است دستیابی به اهداف را تهدید نماید، توافق نماید.

این مسئولیت مدیریت ارشد است که این تصمیمات را اتخاذ نماید زیرا آن‌ها:

- اهداف سازمان را استقرار می‌دهند،
- دارای مسئولیت نهایی برای حصول اطمینان از تداوم سازمان و تحقق اهداف آن هستند،
- دارای دید کلی از سراسر سازمانی هستند که از آن برای ارزیابی اولویت‌ها استفاده می‌نمایند،
- می‌توانند ابطال قراردادی و دیگر تعهدات را در تعیین اولویت‌های شرایط اضطراری انتخاب نموده و
- از تغییرات برنامه‌ریزی شده آینده و عواملی که ممکن است الزامات تداوم کسب و کار را تحت تاثیر قرار دهد، آگاه هستند.

اگر یک سازمان، محصولات و خدمات زیادی برای شناسایی به‌صورت جداگانه دارد، می‌تواند محصولات و خدماتی که دارای اولویت‌های مشابه هستند را در یک گروه قرار دهد. برعکس ضروری است، سازمان، مشتریانی که محصولات و خدمات مشترک با انتظارات مختلف، مانند تحویل در بازه زمانی متفاوت داشته یا ارزش آن‌ها برای سازمان متفاوت است را شناسایی نماید.

برای هر گروه از محصولات و خدمات، توصیه می‌شود سازمان، اثراتی که ممکن است نتیجه یک رویداد مختل‌کننده باشد را به وسیله موارد زیر درک نماید:

- شناسایی انتظارات مشتری و تعهدات و جریمه‌های ناشی از برآورده نکردن آن‌ها و
- استفاده از دیدگاه‌های اشخاص ذینفع در ارزیابی اثرات.
- سایر طرف‌های ذینفع و واکنش آن‌ها نسبت به یک رویداد مختل‌کننده می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- سازمان‌های همکار: تمایل آن‌ها به ادامه همکاری؛
- رسانه‌ها و جامعه: ارزش نام تجاری<sup>۱</sup> و عقیده عموم؛
- مشتریان بالقوه: از دست دادن سهم بازار فعلی و آینده؛
- سهامداران: تاثیر بر قیمت سهام فعلی و سرمایه‌گذاری آینده؛
- رقبا: کسی که ممکن است تلاش کند تا از وضعیت کنونی بهره ببرد؛
- کارکنان: نگهداری؛

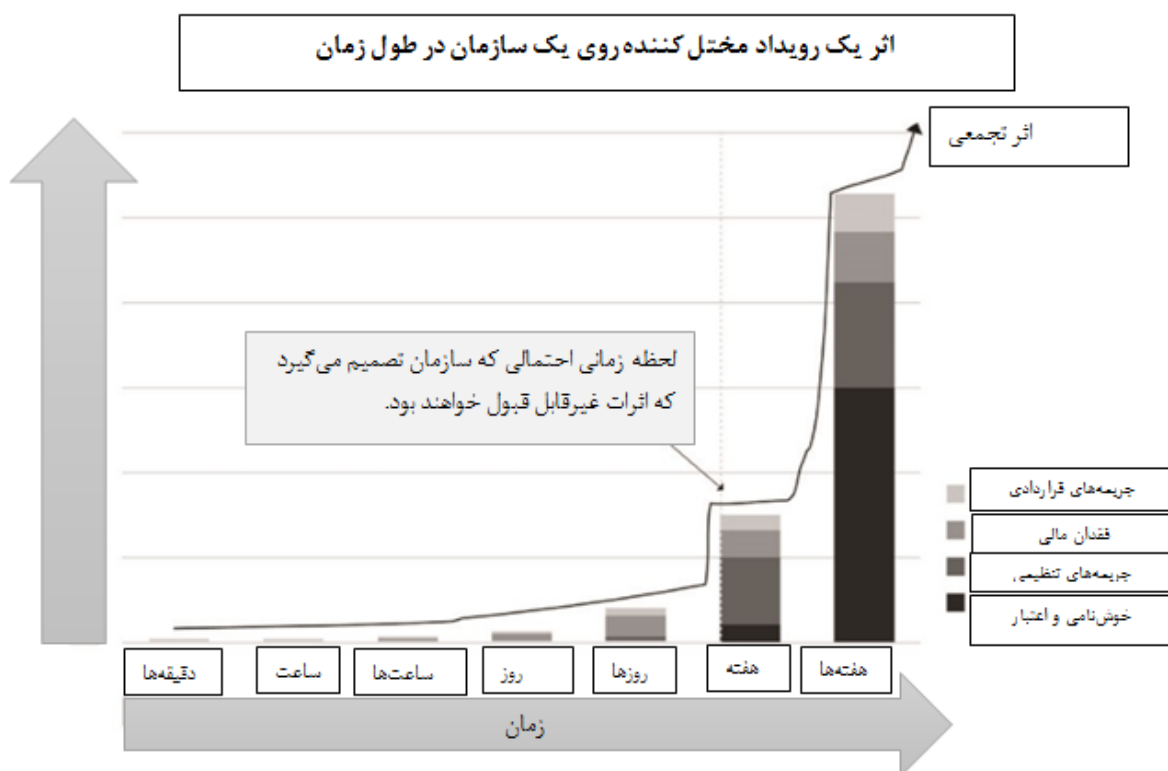
- تنظیم‌کننده‌ها و دولت: تغییرات مجازات‌ها و قانون.

سازمان می‌تواند مثال‌های داخل جدول ۱ را استفاده نماید تا اثرات رویداد مختل‌کننده در طول زمان، بر سازمان را درک نماید:

جدول ۱- مثال‌های رده‌بندی سطح اثر محصول و خدمت

نمونه‌هایی از اثرات	رده‌بندی اثرات
زیان‌های مالی به دلیل جریمه، جرائم، سود از دست رفته یا کاهش سهم بازار	مالی
عقیده عمومی منفی یا خراب‌کردن نام تجاری	خوش‌نامی
مسئولیت دادخواهی و صرف‌نظرکردن از مجوز به تجارت	قانونی و تنظیمی
نقض قرارداد یا تعهدات میان سازمان‌ها	قراردادی
شکست در رسیدن به اهداف یا بهره‌بردن از فرصت‌ها	اهداف کسب و کار

اثرات، تقریباً همیشه در طول زمان افزایش می‌یابند. با این حال، ممکن است با نرخ یکسان افزایش نیابند. به عنوان مثال، اثرات مالی می‌توانند به طور ناگهانی، همانند جریمه‌های تحمیل شده قرارداد یا مشتریان از دست رفته، افزایش یابند و ضرر حیثیتی می‌تواند در طول رویداد مختل‌کننده به طور ناگهانی رخ دهد. شکل ۴ مثالی است که چگونگی افزایش گروه‌های اثر مختلف را در طول زمان، نشان می‌دهد.



شکل ۴- اثر رویداد مختل‌کننده بر یک سازمان در طول زمان

توصیه می‌شود مدیریت ارشد برای هر گروه از محصولات و خدمات تصمیم‌گیری نموده و موارد زیر را مستند نماید:

- مدت زمانی که بعد از آن زمان، خطای مداوم برای تحویل محصولات و خدمات، برای سازمان، غیر قابل قبول می‌شود، زیرا اثرات اشاره شده در بالا، بقای آن را تهدید کرده یا اهداف آن را غیر قابل دستیابی می‌کند (برای اصطلاحات مرتبط به پیوست ب مراجعه شود)؛
- دلیل(های) این که چرا این دوره زمانی، با اشاره به رشد اثرات در طول زمان، شناسایی شده است. سازمان می‌تواند، براساس مثال زمان‌بندی شکل ۴، زمان هدف را برای از سرگیری تحویل محصولات و خدمات در سطوح حداقل تعیین شده، مشخص نماید (برای اصطلاحات مرتبط به پیوست ب مراجعه شود).

#### ۵-۳-۲ ورودی‌ها

مدیریت ارشد می‌تواند اطلاعات زیر را در تنظیم الزامات تداوم کسب و کار برای محصولات و خدمات، مد نظر قرار دهد:

- مأموریت، اهداف و جهت‌گیری استراتژیک سازمانی فعلی؛
- دامنه شمول برنامه BC فعلی؛
- ارزیابی اولویت‌های محصول و خدمات، حاصل از بازنگری قبلی مدیریت ارشد؛
- فهرست الزامات قانونی و مقرراتی که سازمان یا محصولات و خدمات خاص، موضوع آن هستند (مانند ارزیابی پیامدهای نقض هر الزام)؛
- الزامات قراردادی شامل جریمه‌های تاخیر در تحویل؛
- ارزیابی اعتباری، مالی یا سایر اثرات تاخیر در تحویل؛
- آخرین گزارشات وقایع که اثر همسوسازی با رویداد مختل‌کننده را توصیف می‌کنند.

#### ۵-۳-۳ خروجی‌ها

- توصیه می‌شود خروجی‌های فرآیند اولویت‌بندی محصول و خدمت به‌صورت زیر باشد:
- دامنه شمول برنامه BC سازمان را تایید یا اصلاح نماید،
  - الزامات قانونی، مقرراتی و قراردادی (تعهدات) را شناسایی نماید،
  - اثرات ناشی از نقص در تحویل محصولات یا خدمات را در طول زمان ارزیابی نماید، که این ارزیابی به‌عنوان توجیهی برای الزامات تداوم کسب و کار به‌کار می‌رود؛
  - الزامات محصول و خدمت ارائه شده (که ممکن است شامل مشخصات زمان، کیفیت، کمیت، سطوح خدمت و توانمندی باشد) را پس از یک رویداد مختل‌کننده، تایید نموده و سپس آن اولویت‌ها برای فعالیت‌ها و منابع، قرار داده می‌شود،
  - فرآیندها (که محصولات و خدمات را ارائه می‌دهند) را شناسایی نماید،
  - در تعیین شخصی برای شناسایی فرآیندهای ارائه محصولات و خدمات، کمک کند و

- یک لیست از محصولات و خدمات اولویت بندی شده (گروه بندی شده به وسیله چارچوب زمانی یا مشتری) را مستند نماید.

سازمان می تواند مدارک تشریح کننده تصمیم های اخذ شده در طول فرآیند اولویت بندی محصول یا خدمت را نگه داری نماید.

#### ۴-۵ اولویت بندی فرآیند

##### ۱-۴-۵ کلیات

یک فرآیند، مجموعه ای از فعالیت های مرتبط و یا متعامل با یکدیگر است که ورودی ها را به خروجی ها تبدیل می کند (ISO 22300). اولویت آن به وسیله اولویت محصولات و خدماتی که خروجی آن هستند، تعیین می شود.

بسته به پیچیدگی آن، سازمان می تواند انتخاب نماید که اولویت بندی فرآیند را حذف نموده و به طور مستقیم به اولویت بندی فعالیت بپردازد. اگر سازمان انتخاب نماید که اولویت بندی فرآیند را انجام دهد، توصیه می شود فعالیت هایی که آن فرآیندها را می سازند، تعیین نماید.

##### ۲-۴-۵ ورودی ها

اطلاعات مورد نیاز برای اولویت بندی فرآیند، شامل موارد زیر می باشد:

- دامنه شمول این BIA؛
- الزامات تحویل محصول و خدمت (که شامل ویژگی های زمان، کیفیت، کمیت، سطوح خدمت و توانمندی است)؛
- فرآیندها و محصولات و خدمات تحویلی آن ها؛
- اثرات نقص در تحویل محصولات و خدمات در طول زمان؛
- الزامات قانونی، مقرراتی و قراردادی (تعهدات).

##### ۳-۴-۵ خروجی ها

- توصیه می شود خروجی های اولویت بندی فرآیند، شامل موارد زیر باشد:
- شناسایی ارتباط میان محصول و خدمات، فرآیندها و فعالیت ها؛
  - شناسایی وابستگی ها به سایر فرآیندهای کسب و کار؛
  - ارزیابی اثرات یک شکست فرآیند در طول زمان (می توان از گروه بندی اثر در جدول ۱ برای تایید اثرات اختلال فرآیند، استفاده کرد)؛
  - اولویت های فرآیندها؛
  - تجزیه و تحلیل ارتباط متقابل فرآیندهایی که محصولات و خدمات را به مشتریان تحویل می دهند؛
  - تجزیه و تحلیل ارتباط متقابل فعالیت هایی که فرآیندها را تحویل می دهند؛

- فهرست سوابق فرآیندهای اولویت‌بندی شده که محصولات و خدمات را تحویل می‌دهند و
- فهرست سوابق اولیه فعالیت‌هایی که فرآیندها را تحویل می‌دهند.

## ۵-۵ اولویت‌بندی فعالیت

### ۱-۵-۵ بررسی کلی

یک فعالیت، مجموعه‌ای از یک یا چند وظیفه، با خروجی تعریف‌شده است. اولویت این فعالیت، توسط اولویت فرآیندهایی که یک بخش را شکل می‌دهند، تعیین می‌شود. توصیه می‌شود سازمان به‌منظور درک منابع مورد نیاز جهت اقدام هر فعالیتی، به دلیل یک رویداد مختل-کننده و به‌منظور اثبات اثر بالقوه مرتبط با یک رویداد مختل‌کننده، سطح فعالیت خود را اولویت‌بندی کند. توصیه می‌شود سازمان‌ها اولویت‌بندی سطح فعالیت را انجام دهند تا درکی دقیق از الزامات منبع به صورت روزانه، قادر ساختن سازمان برای شناسایی مقدار و زمان‌بندی منابع لازم برای بهبود و کمک کردن به تایید نتایج مرتبط با اثر توسعه‌یافته در سطح فرآیند را به‌دست آورند.

اطلاعات مربوط به منبع شامل موارد زیر است:

- افراد/ مهارت‌ها/ نقش‌ها؛
  - امکانات؛
  - تجهیزات؛
  - سوابق؛
  - منابع مالی؛
  - فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (شامل برنامه‌های کاربردی، داده‌ها، تلفنی و شبکه‌ها)؛
  - منابع، زنجیره‌های تامین و شرکا؛
  - وابستگی به سایر فرآیندها و فعالیت‌ها؛
  - ابزارهای ویژه، قطعات یدکی و مواد مصرفی؛
  - محدودیت‌های منطقی یا مقرراتی تحمیل‌شده روی منابع.
- علاوه بر اثرات فعلی توصیف شده در جدول ۱، سازمان می‌تواند به ارزیابی اثر عملیاتی، مانند تاخیرهای ناشی از جمع شدن حجم کار یا مقررات محیط کار یا اثرات فعالیت‌های مرتبط بپردازد.

### ۲-۵-۵ ورودی‌ها

ورودی‌های مورد نیاز برای انجام اولویت‌بندی فعالیت، شامل موارد زیر است:

- دامنه شمول کاربرد این BIA؛
- اولویت‌های فرآیند؛
- نمودار سازمانی؛

- فعالیت‌های تشکیل دهنده فرآیندها.

### ۵-۵-۳ جمع‌آوری اطلاعات

سازمان به جمع‌آوری اطلاعات زیر برای انجام سطح فعالیت BIA، شامل جزئیات، منابع مورد نیاز و وابستگی‌های فعالیت نیاز دارد.

### ۵-۵-۳-۱ جزئیات فعالیت

سازمان می‌تواند در زمان اولویت‌بندی فعالیت، جزئیات زیر را جمع‌آوری نماید:

- فرآیندهایی که این فعالیت از آن‌ها پشتیبانی می‌کند؛
- روش‌های عملیاتی فعالیت؛
- مدت زمان یا زمان تاخیر انجام این فعالیت؛
- نوسانات تقاضا یا دوره‌های اوج فعالیت؛
- عواملی که تاکنون کشف نشده‌اند و ممکن است بر تعیین الزامات تداوم کسب و کار (به عنوان مثال، کارهای ناتمام یا الزامات قانونی و مقرراتی این فعالیت) اثر داشته باشند.

### ۵-۵-۳-۲ الزامات منبع

- اطلاعات منبع که در زمان اولویت‌بندی فعالیت، جمع‌آوری می‌شود، می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- کارکنان و پیمانکاران (شامل حداقل سطح قابل قبول برای خدمت مورد نیاز، دانش، مهارت‌ها یا شرایط لازم)؛
  - الزامات محیط کار؛
  - برنامه‌های کاربردی فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> و ارتباطات (بدون الزامات خاص).
  - سوابق (به عنوان مثال، نسخه کاغذی یا الکترونیکی)؛
  - تجهیزات (به عنوان مثال، فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۲</sup> (ICT)، تجهیزات اداری، تجهیزات تولید)؛
  - اجزاء و مواد خام.

### ۵-۵-۳-۳ وابستگی‌های متقابل

اطلاعات وابستگی متقابل مورد نیاز که در زمان اولویت‌بندی یک فعالیت جمع‌آوری می‌شود، شامل موارد زیر است:

- تکیه بر سایر فعالیت‌ها و منابع داخلی یا زنجیره تامین؛
- تکیه بر سایر فعالیت‌های داخلی بر مبنای خروجی‌های این فعالیت.

---

1- Information technology

2- Information and communication technology

- برای شناسایی الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات اضافی زیر را می‌توان جمع‌آوری کرد:
- نام، موقعیت و پیکربندی دارایی ICT (به عنوان مثال، حافظه، ظرفیت، سرعت پردازنده و فضای دیسک درایو)؛
  - وابستگی‌ها به سایر دارایی‌های ICT؛
  - نمایه‌های<sup>۱</sup> کاربر نهایی و ویژگی‌های استفاده؛
  - الزامات قانونی یا مقرراتی منحصر به فرد در مورد استفاده از دارایی ICT.

#### ۴-۵-۵ خروجی‌ها

- توصیه می‌شود خروجی‌های اولویت‌بندی فعالیت، شامل موارد زیر باشد:
- تایید اثرات در طول زمان، که به عنوان توجیهی برای الزامات تداوم خدمت کسب و کار (زمان و توانمندی) است؛
  - لازم است منبع، هر فعالیت اولویت‌بندی شده (شامل امکانات، افراد، تجهیزات، ICT، منابع، مالی و اطلاعات) را اجرا نماید؛
  - چگونگی به روزرسانی اطلاعات، مورد نیاز (برای اصطلاحات مرتبط به پیوست ب مراجعه شود) می‌باشد؛
  - وابستگی‌ها به سایر فعالیت‌ها، زنجیره‌های تامین، شرکا و سایر ذینفعان؛
  - تجزیه و تحلیل وابستگی‌ها به منابع مورد نیاز برای ارائه هر فعالیت؛
  - فهرست سوابق فعالیت‌ها و چارچوب‌های زمانی اولویت‌بندی شده آن‌ها که پشتیبان فرآیندها هستند؛
  - فهرست سوابق منابع و چارچوب‌های زمانی اولویت‌بندی شده آن‌ها که فعالیت‌ها را توانمند می‌سازند.

#### ۶-۵ تجزیه و تحلیل و تثبیت

##### ۱-۶-۵ بررسی کلی

- در حالی که تجزیه و تحلیل در طول کل فرآیند BIA رخ می‌دهد، توصیه می‌شود سازمان، یک تجزیه و تحلیل نهایی (یا تثبیت تجزیه و تحلیل) را انجام دهد. این کار، بررسی خروجی‌های اولویت‌بندی و ترسیم نتایج، که منجر به الزامات تداوم کسب و کار می‌شود را دخیل می‌کند.
- توصیه می‌شود سازمان، رویکرد(های) تحلیلی کمی و/یا کیفی مناسب را که ممکن است با توجه به نوع، اندازه یا ماهیت سازمان، همانند محدودیت‌های منبع و مهارت، تحت تاثیر قرارگیرد، انتخاب نماید. رویکرد(های) انتخاب‌شده نیز به نوع اطلاعات جمع‌آوری‌شده، بستگی دارد.
- صرف‌نظر از رویکرد، توصیه می‌شود سازمان برای اطمینان از موارد زیر اطلاعات را به چالش کشیده و کنترل کند:
- درست بودن: صحیح و قابل اعتماد،



- معتبر بودن: قابل باور و معقول،
- سازگار بودن: مشخص و قابل تکرار،
- متداول بودن: به روز و به موقع در دسترس و
- کامل بودن: جامع.

#### ۲-۶-۵ ورودی‌ها

توصیه می‌شود سازمان، اطلاعات تایید و تصویب شده گردآوری شده از تمام سطوح فرآیند BIA را به منظور انجام تجزیه و تحلیل‌ها، کسب نماید.

#### ۳-۶-۵ روش‌ها

سازمان می‌تواند ترکیبی از تکنیک‌های کمی و کیفی را برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده استفاده نماید. جدول ۲ شامل مثال‌هایی از تکنیک‌های تحلیلی می‌باشد.

جدول ۲- تکنیک‌های تجزیه و تحلیل BIA

تکنیک‌های تحلیل کیفی	تکنیک‌های تحلیل کمی
<p>قضاوت صحیح و کنترل‌های متقابل تست استرس بازنگری پس از حادثه نظرات و پیشنهادات تامین‌کننده- ورودی- فرآیند- خروجی- مشتری (SIPOC) نمودارهای استخوان ماهی (ایشیکاوا)</p>	<p>تجزیه و تحلیل وابستگی متقابل رویکردهای تجزیه و تحلیل مالی</p>

#### ۴-۶-۵ خروجی‌ها

- خروجی‌های استفاده از تکنیک‌های تجزیه و تحلیل و تثبیت اطلاعات به شرح زیر می‌باشند:
- تایید اثرات در طول زمان؛
  - بازنگری و تایید نیازها و وابستگی‌های منبع؛
  - تثبیت نیازهای منبع (به‌عنوان مثال، در فرآیندها، ساختارهای سازمانی یا مکان‌ها)؛
  - بازنگری و تایید وابستگی‌های متقابل فرآیندها و فعالیت‌ها و ارتباط آن‌ها با تحویل محصولات و خدمات، که به‌عنوان ورودی، برای انتخاب استراتژی تداوم کسب و کار، به کار گرفته می‌شوند.

#### ۷-۵ اخذ تایید مدیریت ارشد از نتایج BIA

#### ۱-۷-۵ کلیات

توصیه می‌شود، سازمان به دنبال تایید نتایج مدیریت، شامل محصول و خدمت، فرآیند، فعالیت و اولویت-بندی منبع پس از یک یا چند برنامه BIA مجزا باشد.

توصیه می‌شود سازمان، نتایج BIA را جمع‌آوری نماید تا اطمینان یابد اطلاعات جمع‌آوری شده در یک دوره زمانی مشخص و قبل از تایید مدیریت، نگهداری و به‌روزرسانی می‌شود. نتایج BIA می‌تواند در انواع رسانه‌ها ارائه گردد و ممکن است شامل سطوح مختلف جزئیات، وابسته به مخاطب باشد.

توصیه می‌شود سازمان نتایج کلیدی BIA زیر را برای مدیریت ارشد، جهت بررسی، اصلاح (در صورت لزوم) و تایید آن‌ها قبل از حرکت به گام‌های بعدی، ارائه نماید:

- اولویت‌بندی محصول و خدمت (اگر نسبت به تصمیم اولیه تغییر کرده باشد)؛

- اولویت‌بندی فرآیند و

- اولویت‌بندی فعالیت (شامل منابع و وابستگی‌های متقابل).

یادآوری - سازمان می‌تواند دریافت این تاییدیه را در زمان بازنگری مدیریت، گزینش نماید (به پیوست الف مراجعه شود).

#### ۲-۷-۵ ورودی‌ها

توصیه می‌شود فرد مسئول برای فرآیند BIA، خروجی‌های زیربندهای ۲-۵ تا ۶-۵ را به‌عنوان ورودی‌های تایید مدیریت ارشد، استفاده نماید.

#### ۳-۷-۵ روش‌ها

توصیه می‌شود سازمان حداقل موضوعات زیر را در خلاصه گزارش BIA لحاظ نماید:

- مروری بر فرآیند BIA، شامل اهداف و دامنه کاربرد؛

- اثرات موثر بر تعیین الزامات تداوم کسب و کار (به زیربند ۵-۳-۱ مراجعه شود)؛

- چارچوب‌های زمانی اولویت‌بندی شده پیشنهادی برای محصولات و خدمات، فرآیندها، فعالیت‌ها و منابع؛

- نتیجه‌گیری‌ها و گام‌های بعدی.

سازمان می‌تواند با انجام روش‌های زیر، به توسعه موضوعات قابل ارائه به مدیریت ارشد، بعد از تکمیل گزارش خلاصه BIA، اقدام نماید:

- ارائه خلاصه اطلاعات به مدیریت ارشد با ایجاد جلسات رو در رو (یک به یک) با اعضای مدیریت ارشد یا ایجاد یک جلسه گروهی با مدیریت ارشد؛

- استخراج و ارائه خلاصه اجرایی، که یافته‌های کلیدی و نتایج را برجسته می‌کند و

- ایجاد جلسات رو در رو (یک به یک) با مدیریت ارشد برای بررسی جزئیات خلاصه گزارش.

#### ۴-۷-۵ خروجی‌ها

توصیه می‌شود تایید نتایج BIA توسط مدیریت ارشد بر اساس آیین‌نامه‌های مدیریت مدرک منتشرشده، مستند گردد. سپس نتایج BIA می‌تواند به فرآیند انتخاب استراتژی تداوم کسب و کار، ارسال شود.

## ۵-۸ پس از BIA - انتخاب استراتژی تداوم کسب و کار

پس از اتمام BIA، توصیه می‌شود سازمان، انتخاب استراتژی تداوم کسب و کار را ادامه دهد. الزامات تداوم کسب و کار تصویب شده، سازمان را قادر به تعیین و انتخاب استراتژی‌های تداوم کسب و کار مناسبی می‌کند که برای توانمندسازی یک واکنش موثر و ترمیم ناشی از یک رویداد مختل‌کننده است. مثال‌ها شامل موارد زیر است:

- تعویض چیدمان‌های محل کار؛
  - تعویض چیدمان‌های زنجیره تامین؛
  - گزینه‌های ترمیم ICT؛
  - تعویض منابع افراد؛
  - تعویض منابع تجهیزات؛
  - گردش‌های کاری و دستورالعمل‌های جایگزین.
- همچنین BIA می‌تواند به بازنگری در خصوص چگونگی ارائه محصولات و خدمات سازمان منجر شود (به پیوست ت مراجعه شود).

## ۶ پایش و بازنگری فرآیند BIA

توصیه می‌شود سازمان، نسبت به بازنگری / انجام فرآیند BIA به صورت دوره‌ای (به طور معمول سالانه) یا به عنوان بخشی از تغییر سازمانی که ممکن است صحت الزامات تداوم کسب و کار را تحت تاثیر قرار دهد، اقدام نماید.

مدیریت ارشد می‌تواند نسبت به انتشار یا بازنگری برنامه استراتژیک سالانه، به منظور تایید یا تجدیدنظر اهداف استراتژیک سازمان اقدام نماید. تغییر در اهداف استراتژیک سازمان می‌تواند:

- به وسیله تغییر در دامنه شمول برنامه BC و اضافه یا حذف کردن محصولات و خدمات قطعی، در سیاست تداوم کسب و کار، منعکس شود یا
- تغییر در اولویت‌های محصولات و خدمات، که می‌تواند آغازگر بازنگری هر BIA در سطوح فرآیندی و فعالیتی باشد.

بازنگری اجزای مختلف فرآیند BIA می‌تواند توسط موارد زیر آغاز شود:

- بازنگری سالانه؛
- تغییر جهت استراتژیک؛
- تغییر محصول یا خدمت؛
- تغییر مقررات؛

- تغییر مشتری و/یا قرارداد.
  - تغییر عملیاتی، از جمله نوسازی/ تغییر، برنامه کاربردی/ICT، زنجیره تامین (داخلی/ برون‌سپاری شده) و منابع/ امکانات محل فعالیت؛
  - تغییر ساختاری؛
  - پس از یک تمرین مداوم کسب و کار؛
  - پس از یک رویداد مختل‌کننده.
- در بخش‌هایی از سازمان که از زمان آخرین BIA، تغییرات ناچیزی داشته‌اند، ممکن است کنترل و تایید نتایج قبلی به جای انجام یک بررسی کامل، مناسب‌تر باشد.

پیوست الف  
(آگاهی‌دهنده)

تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار در یک سیستم مدیریت تداوم کسب و کار ISO 22301

جدول الف-۱- تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار در یک سیستم مدیریت تداوم کسب و کار ISO 22301

ISO 22301	ISO/TS 22317
۳-۰ اجزای PDCA در این استاندارد بین‌المللی	مقدمه
۴ چارچوب سازمان	۲-۴ چارچوب، دامنه شمول برنامه BC
۴-۵ نقش‌های سازمانی، مسئولیت‌ها و اختیارات ۲-۷ صلاحیت	۳-۴ نقش‌های برنامه BC
۵ تعهد	۴-۴ تعهد برنامه BC
۱-۷ منابع	۴-۵ منابع برنامه BC
۲-۸ تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار و ارزیابی ریسک	۵ انجام تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار
۳-۸ استراتژی تداوم کسب و کار	۵-۸ گام بعدی - انتخاب استراتژی تداوم کسب و کار

پیوست ب  
(آگاهی دهنده)

بررسی اجمالی<sup>۱</sup> اصطلاح‌شناسی تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

ب-۱ بررسی اجمالی اصطلاح‌شناسی تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار  
برخی از اصطلاحات ISO 22301 در این استاندارد استفاده نمی‌شود. به هر حال، این اصطلاحات با توجه به عملکرد فرآیند BIA رایج می‌باشند.

جدول ب-۱- نگاشت اصطلاح‌شناسی تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

منابع ISO/TS 22317	تعریف	اصطلاح	ردیف
زیربند ۱-۳-۵	زمانی که برای اثرات منفی گرفته می‌شود که ممکن است در نتیجه عدم فراهم‌سازی محصول/خدمت یا اجرای یک فعالیت ناشی شود تا غیرقابل قبول گردد	بیشینه وقفه قابل قبول (MAO) یا بیشینه دوره قابل تحمل اختلال (MTPD یا MTPoD)	۱
زیربند ۱-۳-۵	حداقل سطح خدمات و/یا محصولات که برای سازمان قابل قبول است تا در طول اختلال به اهداف تجاری خود برسد. یادآوری- توصیه می‌شود این مورد با اهداف BC در ISO 22301:2012,6.2 که به اهداف برنامه BC مربوط می‌شود اشتباه گرفته نشود.	کمینه هدف تداوم کسب‌وکار (MBCO)	۲
زیربند ۱-۳-۵	زمان هدف پیرو یک رویداد برای: ادامه تحویل محصول یا خدمت یا ادامه فعالیت یا بازیابی منابع یادآوری: برای محصولات، خدمات و فعالیت‌ها، هدف زمان بازیابی باید کم‌تر از زمان گرفته شده برای اثرات منفی باشد که در نتیجه عدم فراهم‌سازی محصول/خدمت یا اجرای یک فعالیت ناشی می‌شود تا غیر قابل قبول گردد.	هدف زمان بازیابی (RTO)	۳
زیربند ۴-۵-۵	نقطه‌ای که در آن اطلاعات به کار رفته توسط یک فعالیت باید بازسازی شود تا قادر به از سرگیری باشد.	هدف نقطه بازیابی (RPO) یا بیشینه اتلاف داده‌ها (MDL)	۴

## پیوست پ

### (آگاهی دهنده)

#### روش‌های جمع‌آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

##### پ-۱ روش‌های جمع‌آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل اثر کسب و کار

این پیوست، روش‌های معمول برای جمع‌آوری اطلاعات لازم را برای دستیابی به نتایج BIA خلاصه می‌کند. بدون در نظر گرفتن چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، توصیه می‌شود اطلاعات به شکلی یکپارچه جمع‌آوری شود تا در سراسر سازمان قابل قیاس باشد.

توصیه می‌شود سازمان، فاکتورهای زیر را که ممکن است در انتخاب روش یا روش‌ها موثر باشد مد نظر داشته باشد:

- اطلاعات مورد نیاز: آیا اطلاعات مورد نیاز برای اجرای تجزیه و تحلیل، قابل اندازه‌گیری/غیرمرتبط یا ذهنی هستند؟

- تجربه قبلی در اجرای یک BIA: آیا این اولین BIA اجرا شده است؟

- نیاز به ایجاد آگاهی از تداوم کسب و کار در شرکت کنندگان برنامه BC: آیا تداوم کسب و کار مفهومی درک شده بوده و نتایج آن در میان ذینفعان شناخته شده است؟

- پیچیدگی کسب و کار: پیچیدگی فعالیت‌ها در دامنه کاربرد فرآیند BIA، به چه میزان است؟

- صلاحیت شرکت کننده فرآیند BIA: شاغلان تداوم کسب و کار چه مهارت‌ها و تجاربی در پیاده‌سازی فرآیند BIA دارند؟

- دسترسی و موقعیت جغرافیایی شرکت کننده در فرآیند BIA: چه محدودیت‌های مکانی و زمانی برای افرادی که نماینده فعالیت‌ها هستند وجود دارد؟

به‌طور کلی، پنج مورد از رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات BIA عبارتند از:

- بازنگری مدارک،

- مصاحبه،

- نظرسنجی/پرسشنامه،

- کارگاه آموزشی و

- تمرین مبتنی بر سناریو (احتیاط لازم است، چون سناریوهای مختلف ممکن است اثرات متفاوتی داشته باشند).

روش‌های حصول اطمینان از هماهنگی اطلاعات، صرف‌نظر از روش جمع‌آوری اطلاعات، به‌صورت زیر است:

- ارائه آموزش برای افرادی که رهبری می‌کنند یا شرکت کننده هستند،

- شناسایی الزامات اطلاعاتی،
- نظارت یا تضمین کیفیت خروجی‌ها،
- انجام آزمون روش جمع‌آوری اطلاعات، قبل از پیاده‌سازی در یک مقیاس کامل.

### پ-۲ بازنگری مدارک

توصیه می‌شود سازمان، مستندات زیر را به‌عنوان یک گام اساسی در آماده‌سازی برای مصاحبه‌ها، توسعه سوالات نظرسنجی و در نهایت، انجام کارهای مرتبط با تجزیه و تحلیل، بازنگری کند:

- مدارک استراتژی؛
- محتوای بازاریابی؛
- گزارش‌های سالیانه؛
- معیارهای عملکرد کسب و کار؛
- شیوه‌های عملیاتی استاندارد که اجرای وظیفه روزانه را توصیف می‌کنند؛
- فهرست‌های تجهیزات و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)؛
- سیاست‌های بیمه؛
- گزارش‌های پس از رویداد؛
- محتوای آموزشی؛
- اطلاعات پیشین BIA؛
- مدارک فرآیند؛
- نمودارهای سازمانی؛
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛
- موافقت‌نامه‌های سطح خدمت مرتبط با مشتری؛
- الزامات قراردادی.

### پ-۳ مصاحبه

سازمان‌ها می‌توانند مصاحبه‌هایی انجام دهند تا بتوانند در مورد عملیات روزانه، نیازهای منبع، تعهدات و اثرات ممکن، در صورتی که رویدادی مختل‌کننده بر توانایی ارائه فرآیندها و محصولات یا خدمات تاثیر بگذارد، بحث نمایند.

هر چند، راه‌های بسیاری برای طرح‌ریزی یک مصاحبه وجود دارد، توصیه می‌شود موضوعات شامل موارد زیر باشند:

- بررسی کلی فرآیند BIA، اهداف، خروجی‌های مطلوب و ارتباط فرآیند BIA با بقیه فرآیند برنامه‌ریزی
- تداوم کسب و کار؛
- انتظارات شرکت‌کننده BIA؛



- ارتباط فعالیت‌ها با فرآیندها؛
- بحث درباره فعالیت؛
- گام‌های بعدی، شامل بازنگری خلاصه مصاحبه، نظرات و اصلاحات و تایید.
- بحث درباره فعالیت می‌تواند موضوعات زیر را پوشش دهد:
- بررسی کلی فعالیت و ارتباط با محصولات و خدمات و فرآیندها، با تاکید بر وظایف کلیدی و چارچوب‌های زمانی لازم برای اجرای فعالیت، به صورت کلی یا وظایف مطیع (شامل نوسانات در تقاضا یا دوره‌های اوج عملیات)؛
- وابستگی‌ها و الزامات منبع (به زیربند ۵-۵-۱ مراجعه شود)، شامل گردش کارهای موجود و مدت زمانی دوام آن‌ها؛
- اثرات شناخته شده مرتبط با مدت زمان توقف فرآیند (به زیربند ۵-۳-۱ مراجعه شود)؛
- شناخت تعهدات خاص فعالیت.
- تمرین مصاحبه خوب، شامل موارد زیر می‌باشد:
- آماده‌سازی کافی، که اغلب شامل یک دستور جلسه با دستورالعمل‌هایی برای شرکت کننده مصاحبه در آماده‌سازی برای مصاحبه می‌شود؛
- تحقیق روی فعالیت به منظور اطلاع‌رسانی سوالات مصاحبه؛
- تکرار اطلاعات کلیدی به منظور اطمینان از شنیده شدن کامل آن؛
- مستند کردن خلاصه مصاحبه، درخواست بازخورد و کسب تایید.

#### پ-۴ نظرسنجی/پرسش‌نامه

- سازمان‌ها می‌توانند از نظرسنجی‌ها یا پرسش‌نامه‌ها برای جمع‌آوری موثر اطلاعات گسسته، یعنی اطلاعاتی با تعداد محدودی از احتمالات یا اطلاعاتی که می‌تواند سنجیده شود، استفاده نمایند. سازمان‌ها می‌توانند انتخاب نمایند که نظرسنجی‌ها را به شکل‌های زیر ارائه کنند:
- مدارک چاپی،
  - مدارک الکترونیکی یا
  - خدمات نظرسنجی برخط<sup>۱</sup>.
- حائز اهمیت است که سوالات از لحاظ زبان و هدف، واضح باشند و بهتر است که اطلاعات تماس، ارائه شده باشد تا به سوالات احتمالی مصاحبه‌شونده، پاسخ داده شود.
- محتوای معمول نظرسنجی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- اعتبارسنجی اثرات مرتبط با یک رویداد مختل کننده، شامل چگونگی اثر تغییرات در طول زمان؛
  - شناسایی تعهدات قانونی، مقرراتی یا قراردادی اضافی مختص فعالیت؛

- شناسایی وابستگی‌ها و الزامات منبع، همانند تاریخچه بازیابی پس از یک رویداد مختل‌کننده.

#### پ-۵ کارگاه‌ها

کارگاه‌ها به همراه شرکت‌کنندگان، بیان‌گر فعالیت‌ها یا فرآیندهای مختلفی است که می‌تواند برای جمع‌آوری اطلاعات مشابه، با مصاحبه‌ها به کار رود، ولی علاوه بر آن، می‌تواند نتایج را توسعه داده و با گروه به اشتراک گذارد تا:

- اطلاعات اضافی و کامل‌تر ایجاد کند و
- انتظارات متناقض و احتمالا غیرواقع‌گرایانه را حل کند.

#### پ-۶ تمرین مبتنی بر سناریو

استفاده از یک تمرین مبتنی بر سناریو، شرکت‌کنندگان را قادر می‌سازد تا درباره اولویت محصولات و خدمات، فرآیندها و/یا فعالیت‌ها در چارچوب یک رویداد مختل‌کننده شبیه‌سازی شده، تصمیم‌گیری نمایند. در سطح مدیریت ارشد، توصیه می‌شود این تمرین به اندازه کافی چالش‌برانگیز باشد تا تحمل مشتریان تا نقطه شکست ادامه یابد و بدین ترتیب، اثرات، قابل شناسایی و ارزیابی باشد و تصمیمات دشوار درباره اولویت‌ها، امکان‌پذیر گردد. در سطح فرآیند و فعالیت، یک تمرین می‌تواند پشتیبانی‌ها<sup>۱</sup>، زمان‌بندی و وابستگی‌ها به سایر فعالیت‌ها و زنجیره‌های تامین را بازنگری نماید.

برای تمرین مدیریت ارشد، توصیه می‌شود سناریوها ساده باشند تا شرکت‌کنندگان بر اولویت‌هایی تمرکز داشته باشند که توسط تزریق اطلاعات مرتبط با فشارهای خارجی، نظیر اعتراضات مشتریان و فشار رسانه، برانگیخته شوند. توصیه می‌شود زمان، به اولویت‌ها اجازه دهد تا با میل بیشتری نسبت به برنامه زمانی رویداد سخت بعدی، بحث نمایند.

برای تمرین یک سطح فرآیند یا فعالیت، توصیه می‌شود اهداف، روی شناسایی منابع مورد نیاز برای الزامات بازیابی و سفارش، امکان‌سنجی و بیشینه زمان در دسترس برای بازیابی، تمرکز داشته باشند تا بازیابی مورد نیاز برای ارائه محصول و خدمت، کسب گردد.

خروجی‌های یک تمرین می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- شناسایی اثراتی که از یک اختلال در ارائه محصول و خدمت و زمانی که در آن چنین اثراتی می‌تواند غیر قابل قبول باشد، منتج می‌گردد؛
- اولویت‌بندی ارائه محصول و خدمت، فرآیندها و/یا فعالیت‌ها؛
- منابع مورد نیاز برای پشتیبانی یک فعالیت شامل تدارکات؛
- وابستگی‌های متقابل این فعالیت با سایر فعالیت‌ها.

این خروجی‌ها، ممکن است همانند یک سری از مصاحبه‌های ساختار یافته، نتایج کاملی ارائه ندهند، ولی همکاری شرکت کنندگان و واقع‌گرایی مشهود این موقعیت می‌تواند نتایج قابل اطمینان‌تری، ارائه دهد. این روش همچنین وقتی که زمان در دسترس برای شرکت کنندگان محدود است، مفید واقع می‌شود.

**یادآوری** - هنگام اجرای جمع‌آوری اطلاعات مبتنی بر سناریو، مطمئن شوید که تمرکز بر روی اثر سناریو، در مقابل علت سناریو، داشته باشید.

جدول‌های پ-۱ تا پ-۵ اطلاعات بیشتری درباره مزایا، معایب، فرصت‌ها و نکات مرتبط با هر یک از این رویکردهای جمع‌آوری اطلاعات، ارائه می‌کنند.

**جدول پ-۱- بازنگری مدرک**

معایب	مزایا
<p>زمان بر است. فقد توضیح و چارچوب است. می‌تواند منسوخ یا غلط باشد. به دلیل حجمی، مکان‌یابی اطلاعات مورد نیاز، می‌تواند دشوار باشد.</p>	<p>به‌طور بالقوه با جزئیات بوده و سنجیده شده است. مدارک از قبل موجودند/ نیازی به تلاش یا ارتباطات کلامی بیشتر نیست. از تلاش‌های قبلی به نحو احسن بهره می‌گیرد/همکاری را ترویج می‌دهد. دسترسی به آن آسان است.</p>
نکته‌ها	فرصت‌ها
<p>همراه با جلسه، از درک چارچوب، اطمینان حاصل نمایید. مدارک موجود در آماده‌سازی برای مصاحبه‌ها و کارگاه‌ها را بخوانید.</p>	<p>اطلاعات می‌تواند از منابع بسیاری به‌دست آید. می‌تواند مبنای تهیه پیش‌نویس پرسش‌نامه/سوالات مصاحبه را امکان‌پذیر سازد. می‌تواند اطلاعات را از روش دیگری تایید نماید.</p>

جدول پ-۲- مصاحبه‌ها

مزایا	معایب
<p>کارکنان را درگیر کرده و آگاهی را افزایش می‌دهد. مصاحبه‌کننده از افراد و کارکردها، اطلاعات به‌دست می‌آورد. اثرات واقعی (نزدیک به خطاها) را کشف می‌کند. به دیدگاه‌ها و ترس‌های فردی می‌پردازد.</p>	<p>زمان‌بر است. به آماده‌سازی نیاز دارد. ممکن است زمان بیش‌تری از کارکنان بگیرد. پیش‌نویس پرسش‌نامه همچنان مورد نیاز است. واکنش فردی دارد. برای بیش از یک مصاحبه‌کننده، فاقد یکنواختی است.</p>
فرصت‌ها	نکته‌ها
<p>از شرکت‌کنندگان برتر، استفاده می‌شود. جایی که ارزیابی کیفی لازم است. جایی استفاده می‌شود که شناخت، یک الزام است.</p>	<p>ساختار مصاحبه را رسمی ننمایید. مصاحبه در محل انجام شود. سعی کنید مصاحبه در مورد چارچوب موارد قابل ارائه کسب و کار بوده و در مورد اهداف فرآیند نباشد. برای توضیح هدف فرآیند BIA، زمان اختصاص دهید.</p>

جدول پ-۳- کارگاه‌ها

مزایا	معایب
<p>دارای فرآیندی متقابل برای چشم‌انداز است. طوفان ذهنی ایجاد می‌کند. تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. سردرگمی‌ها را کم می‌کند. حرفه‌ای‌تر است.</p>	<p>زمان‌بندی، دشوار است. به دلیل سر و کار داشتن با سیاست‌های داخلی و اختلاف در یک گروه، دشوار است. نیاز به مهارت‌های تسهیل‌گر دارد. آماده‌سازی زیادی نیاز دارد.</p>
فرصت‌ها	نکته‌ها
<p>وقتی نتایج فوری لازم است. سطح بالایی از تعهد سازمانی ایجاد می‌شود. همچنین می‌تواند برای افزایش آگاهی تداوم کسب و کار استفاده شود.</p>	<p>ارائه به مدیریت، بر اساس صرفه‌جویی در هزینه‌ها باشد. آن را به خوبی آماده کنید - فقط یک شانس دارید! بر روی اثرات تمرکز کنید، نه دلایل</p>

جدول پ-۴- تمرین مبتنی بر سناریو

مزایا	معایب
تصمیم در مورد بازه زمانی و اولویت‌ها را اجباری می‌سازد. برای درک استراتژی گزینه‌ها و تصمیم‌ها چارچوبی تشریحی (شامل گردش‌های کاری و شیوه‌های جایگزین) ارائه می‌کند. ممکن است تصمیم‌های واقع‌گرایانه‌تری پدیدار شود.	آماده‌سازی قابل توجهی لازم است. می‌تواند دامنه شمول بحث را محدود به سناریوی در دسترس نماید (از دیگر اتلاف‌های منابع یا تهدیدها صرف‌نظر می‌کند).
فرصت‌ها	نکته‌ها
همچنین می‌تواند برای افزایش آگاهی تداوم کسب و کار استفاده شود. علاوه بر این، برنامه‌ها قابل توسعه و اجرا هستند.	سناریو را ساخته و به صورت واقعی تمرین کنید تا سرمایه-گذاری و مشارکت تشویق شود.

جدول پ-۵ پرسش‌نامه‌ها/نظرسنجی‌ها

مزایا	معایب
تجزیه و تحلیل آسان است. استانداردسازی پاسخ، ساده‌تر است. مدارک کاغذی، ایجاد می‌شود. می‌تواند به صورت خودکار انجام شود. نرم‌افزار برای ورود داده‌ها از راه دور موجود است.	پرسش‌نامه، خسته‌کننده است. پرسش‌ها، تفسیر متفاوتی دارد. نیاز به بررسی متقابل دارد. احتمال وجود خطا در پرسش‌ها، نتایج را بی‌اثر می‌کند. فقدان مشارکت دارد. مسائل، سهل و روشن نمی‌باشد. مسائل مهم به خاطر عدم پاسخ چالش‌برانگیز حذف می‌شود.
فرصت‌ها	نکته‌ها
در یک طرح/سازمان BC بالغ، کاربرد دارد. وقتی اطلاعات می‌تواند عددی یا رتبه‌بندی شده باشد، کاربرد دارد. پیگیری‌کننده است. اگر تعداد پاسخ‌دهندگان زیاد باشد، مناسب است. در مکان‌های راه دور مناسب است.	منبع داده‌ها یا صفحات گسترده برای نمودارها است. الزامات اطلاعاتی سخیف را حفظ نمایید. اطلاعات را تایید نمایید. با مصاحبه‌ها ترکیب نمایید.

## پیوست ت

### (آگاهی‌دهنده)

#### سایر استفاده‌های فرآیند تجزیه و تحلیل کسب و کار

##### ت-۱ جمع‌آوری اطلاعات مفید برای توسعه برنامه و پاسخ رویداد

محتوای فرآیند BIA توصیف شده در این استاندارد، فقط شامل اطلاعات مورد نیاز برای انتخاب راهبردهای مناسب تداوم کسب‌وکار، به‌منظور برآورده کردن الزامات تداوم کسب‌وکار می‌شود.

انجام یک BIA از طریق هر یک از روش‌های توصیف شده، ممکن است فرصتی برای جمع‌آوری اطلاعات اضافی زیر باشد که می‌تواند در توسعه برنامه‌ها یا در واکنش به رویداد مختل‌کننده، مفید واقع شود.

در سطح مدیریت ارشد:

- مسیر راهبردی برنامه‌ریزی شده سازمان، نظیر ادغام‌ها، جابجایی یا یادگیری‌ها که ممکن است در آینده بر روی راهبرد تداوم کسب و کار اثر بگذارد و بهتر است هنگام انتخاب راهبردها مورد توجه قرار گیرد؛
- تحقیق در مورد فرصت‌های راهبردی تداوم کسب‌وکار، نظیر همکاری با سایر سازمان‌ها (که ممکن است رقبا باشند) به‌منظور فراهم نمودن کمک متقابل.

در سطح فرآیند:

- فرصت‌هایی برای خرید یک خدمت، به‌منظور ارائه اجزا یا تمام فرآیند به‌صورت موقت، یا برون‌سپاری اجزا یا تمام فرآیند، به‌صورت دائمی، بعد از رویداد مختل‌کننده.

در سطح فعالیت:

- مستندسازی گردش‌های کاری در غیاب منابع و محدودیت‌های کیفی، نیازهای منبع اضافی و مدت زمانی موثر بودن آن‌ها؛

- امکان‌پذیری تامین منابع جایگزین؛

- ویژگی‌های کارکنان.

- ویژگی‌های کارکنان شامل موارد زیر می‌باشد:

- مهارت‌های فردی کارکنان (در نقش‌های فعلی و گذشته)؛

- جزئیات تماس؛

- محل کار اصلی آن‌ها، محل زندگی و روش رفت و آمد به محل کار؛

- توانایی کار در خانه (شامل ظرفیت شبکه، تجهیزات و مکان میز کار)؛

- سابقه‌ها و مکان آن‌ها.

## ت-۲ افزایش کارایی سازمان

بازنگری اجمالی عملیات یک سازمان که از طریق فرآیند BIA پدیدار می‌شود، می‌تواند مشارکت‌کنندگان را قادر سازد تا در فرآیند، تغییراتی را تشخیص دهند که می‌تواند کارایی سازمان را بهبود بخشد. تا زمانی که سازمان، رشته وابستگی‌های متقابل خود را کشف نماید، امکان ندارد این تغییرات آشکار گردد.

درکی بهتر از ضرورت‌های زمانی تحویل محصول و خدمت می‌تواند زمان‌بندی و اولویت‌بندی را وقتی منابع به صورت موقتی محدود هستند، بهبود بخشد.

آگاهی از ضرورت‌های زمانی بخش‌های مختلف فرآیند تولید، می‌تواند بهینه‌سازی موجودی مواد خام یا قطعات یدکی را بهبود بخشد.

درک وابستگی‌های متقابل فعالیت‌ها، ممکن است تغییراتی را در ساختار مدیریتی پیشنهاد نماید.

## ت-۳ بررسی گزینه‌های جایگزین برنامه‌ریزی راهبردی

فرآیند BIA توصیف‌شده در این استاندارد، الزامات تداوم کسب و کار یک سازمان را همان‌گونه که اکنون هستند، تعیین می‌کند. به هر حال، سازمان همچنین می‌تواند فرآیند BIA را در یک یا چند موقعیت آینده، به منظور درک مفاهیم تداوم کسب و کار از تغییرات برنامه‌ریزی‌شده، به کار برد.

این استفاده از فرآیند BIA می‌تواند مفید باشد اگر سازمان تغییرات قابل توجهی، نظیر موارد زیر را برنامه‌ریزی نماید:

- چیدمان مجدد فضای کاری: یک مکان جدید، تعطیلی یا ادغام مکان؛
  - تغییر در منبع: افزایش یا کاهش کارکنان؛
  - تغییر در فناوری: اتوماسیون یا سخت‌افزار ICT؛
  - تغییر در محصول یا خدمت: قراردادهای جدید یا تغییر در شروط کسب و کار.
- به کارگیری یک فرآیند آینده‌نگر BIA می‌تواند گزینه‌های مختلفی را به منظور درک اثر هر تغییر در کسب و کار بررسی نماید، به طوری که ممکن است تفاوت‌های معنی‌داری در اختلال محصولات، خدمات، فرآیندها یا فعالیت‌ها، وجود داشته باشد که قابل قبول باقی می‌مانند. این نتایج ممکن است به‌عنوان یک ورودی در فرآیند تصمیم‌گیری، به کار روند. به‌عنوان مثال:
- خدمتی که از دو مرکز تماس ارائه می‌شود، در صورت عدم تنزل، ممکن است در مقایسه با زمان توقف بالقوه مرکز تماس منفرد مورد استفاده‌ای که غیر عملیاتی شده است، خدمت قابل قبولی را تامین کند.
  - اثر یک خسارت، پیرو تغییر پیشنهادی غیرقابل قبول است، بنابراین سازمان تغییر پیشنهادی را رد می‌کند؛
  - فضای آزادشده توسط جابجایی، ممکن است به جای رها شدن، به‌عنوان فضای بازیابی بالقوه در نظر گرفته شود؛
  - یک تغییر در تعداد کارکنان، ممکن است در زمان سپری‌شده برای بازیابی یک فعالیت اثر بگذارد؛

- فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات جدید، ممکن است چارچوب‌های زمانی بازیابی مختلفی داشته باشند و برخی از آنها ممکن است در زمان موجود، امکان‌پذیر باشند، بنابراین بهتر است این موضوع به‌عنوان بخشی از فرآیند انتخاب، معین گردد؛
- توصیه می‌شود سطوح خدمت و تعهدات قراردادی برای بازیابی‌هایی که قبل از توافق، در دسترس هستند، تایید شود.

#### ت-۴ کمک به تصمیم‌گیری درباره راهبرد بلندمدت

روش ارزیابی اثرات در طول زمان، می‌تواند در یک سطح راهبردی در تعدادی از تصمیمات راهبردی، غیر از الزامات بازیابی اعمال گردد.

بسیاری از تغییرات بلند مدت در عملیات سازمان، از فاکتورهای خارجی نظیر موارد زیر ناشی می‌شود:

- مقررات معلق؛
  - تغییرات در محیط کسب و کار،
  - تنزل محیط فیزیکی،
  - تغییرات در عقیده عموم.
- سازمان نباید فوراً به این تغییرات واکنش نشان دهد، ولی مدیریت ارشد می‌تواند رشد اثرات را در طول زمان، برای تصمیم‌گیری زمانی، ارزیابی کند. به‌طور کلی اثرات حیثیتی و مالی عدم واکنش به شرایط تغییر، غیر قابل قبول می‌باشد. این امر ممکن است سپس به‌عنوان یک ملاحظه در برنامه‌ریزی راهبردی باشد.

#### ت-۵ پروژه BIA

BIA توصیف‌شده در این استاندارد، فرض می‌کند که تاریخ‌های ارائه محصول یا خدمت می‌تواند تا زمانی که فقط برای طرفین ذینفع قابل قبول است، به تعویق افتد. برخی مواقع، محصول، پروژه‌ای بدون انعطاف‌پذیری تاریخ تحویل است و لغو کردن، ممکن است غیر قابل قبول باشد. سازمان می‌تواند فرآیند BIA را به‌کار گیرد تا تعیین کند آیا تاریخ ارائه، می‌تواند تغییر یابد یا خیر، ولی پس از زمان تعیین شده، پیامدهای تاخیر بیش‌تر، غیرقابل قبول خواهد بود.

در این مورد، تلاش‌های اولویت‌بندی سطح فرآیند و فعالیت ممکن است به‌طور معکوس، صورت گیرد. برای انجام این کار، سازمان می‌تواند زمان صرف شده توسط هر فعالیت را به‌کار گیرد تا از تاریخ تعیین‌شده به‌صورت وارونه عمل کند تا مشخص کند در چه نقطه‌ای هر فعالیت باید شروع شود تا به موعده مقرر دست یابد، و به دلخواه ارزیابی کند که کدام فعالیت‌ها می‌توانند حذف یا معیار شوند تا پروژه را با کمینه ویژگی قابل قبول، ارائه نماید. این روش متداول برنامه‌ریزی پروژه و تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی است، ولی با BIA، تاریخ‌های سررسید را هدایت می‌کند و طول مدت زمان اقتضایی برای درج در برنامه پروژه را



اطلاع‌رسانی می‌کند. همان‌طور که پروژه پیشرفت می‌کند، این زمان احتمالی، می‌تواند نمایش داده شود و لغزش‌ها شده توسط فعالیت‌هایی که ویژگی حداقلی را ندارند، کنترل شود.

در حالی که این رویکرد، تحویل به موقع پروژه‌ها را تضمین نمی‌کند، از درک مدیریت ارشد از اثرات تاخیرها، اطمینان حاصل می‌کند. مدیران ممکن است انتخاب نمایند که شناسایی کنند کدام پروژه‌ها در حوزه هدف این رویکرد هستند و کدام یک از کارکنان تداوم کسب و کار، بهتر است دخیل باشند.

#### ت-۶ تجزیه و تحلیل اثر کسب‌وکار به صورت تجزیه و تحلیل یک ریسک

برخی از استانداردهای مدیریت ریسک، از اصطلاح «تجزیه و تحلیل کسب و کار» استفاده می‌کنند.

گرچه شناسایی اثر تهدیدهای شناسایی شده امکان‌پذیر است، استفاده از آن، در تعیین راهبردهای تداوم کسب و کار که قصد دارند مفید واقع شوند، تا به هر دو رویداد مختل‌کننده شناسایی شده و غیر قابل انتظار پاسخ دهند، محدود است. الزامات تداوم کسب و کار که فقط با تهدیدهای شناسایی شده تعریف شده‌اند، ممکن است جامع نباشند.

در این روش، اندازه‌گیری اثر با یک متغیر واحد، پارامتر ضروری زمان را نادیده می‌گیرد. اثر رویداد مختل‌کننده در شهرت و منابع مالی یک سازمان، تقریباً همیشه در طول زمان افزایش می‌یابد و احتمالاً بلافاصله بعد از رویداد مختل‌کننده، ناچیز بوده و چند وقت بعد، تهدیدی برای بقا می‌گردد. یک اثر واحد نمی‌تواند این اختلاف را توصیف کند.

اثر رویداد مختل‌کننده در یک سازمان، به نظر ارتباط نزدیک‌تری با سرعت و اثرگذاری برگشت به ارائه محصولات و خدمات به مشتریان، نسبت به ماهیت تهدید که موجب رویداد مختل‌کننده شده است، دارد. در واقع، برخی از سازمان‌ها شهرت خود را با واکنش‌های خود به رویداد مختل‌کننده، بهبود بخشیده‌اند.

رویکرد به‌کار رفته در این استاندارد، پذیرفته است که بهتر است سازمان، برای هر رویداد مختل‌کننده، آماده باشد. بنابراین، شناسایی تهدیدها و تلاش برای ارزیابی احتمال وقوع آن‌ها، همان‌طور که در استانداردهای مبتنی بر ریسک شرح داده شده، به‌عنوان روشی نامناسب برای تعیین الزامات بازیابی است.

کتابنامه

- [1] ISO 22300, Societal security - Terminology
- [2] ISO 22301:2012, Societal security - Business continuity management systems - Requirements
- [3] ISO 22313, Societal security - Business continuity management systems - Guidance