



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
“ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”

«Συστήματα Διοίκησης Επιχειρηματικής Συνέχισης Λειτουργίας

(Business Continuity Management Systems)»

Διπλωματική Εργασία υπό την επίβλεψη του Καθηγητή Στέφανου
Γκρίτζαλη

MTE2108

Κανδεράκη Παναγιώτα

ykanderaki99@gmail.com

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α - ISO-22301-2019.....	3
Οφέλη ενός συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικής συνέχειας	3
Κύκλος Σχεδιασμού-Εφαρμογής-Ελέγχου-Ενέργειας (PDCA).....	4
Περιεχόμενα του εγγράφου	5
Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα — Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Συνέχειας — Απαιτήσεις	6
1 Πεδίο εφαρμογής	6
2 Κανονιστικές Αναφορές.....	6
3 Όροι και Ορισμοί.....	6
4.1 Κατανόηση της Οργάνωσης και του Πλαισίου της.....	12
5 Ηγεσία.....	13
6 Σχεδιασμός.....	14
7 Υποστήριξη.....	15
8 Λειτουργία	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β ISO/TS 22331:2018	28
Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα — Συστήματα Διαχείρισης Συνέχειας Επιχείρησης — Οδηγίες για τη Στρατηγική Συνέχειας Επιχείρησης	31
1 Εφαρμογή	31
2 Κανονιστικές Αναφορές.....	31
3 Όροι και Ορισμοί	31
4 Προϋποθέσεις.....	31
5 Εκτέλεση Προσδιορισμού και Επιλογής Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης	35
7 Παρακολούθηση και αναθεώρηση στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α - ISO-22301-2019

Το παρόν έγγραφο καθορίζει τη δομή και τις απαιτήσεις για την υλοποίηση και τη διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακής συνέχειας (BCMS) που αναπτύσσει επιχειρησιακή συνέχεια κατάλληλη για το μέγεθος και τον τύπο του αντίκτυπου που μπορεί να υποστεί ή όχι ο οργανισμός μετά από μια διαταραχή.

Τα αποτελέσματα της διατήρησης ενός BCMS διαμορφώνονται από τις νομικές, ρυθμιστικές, οργανωτικές και βιομηχανικές απαιτήσεις του οργανισμού, τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, το μέγεθος και τη δομή του οργανισμού και τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων.

Ένα BCMS τονίζει τη σημασία των ακόλουθων:

- Κατανόηση των αναγκών της οργάνωσης και της ανάγκης θέσπισης πολιτικών και στόχων για την επιχειρηματική συνέχεια.
- Λειτουργία και διατήρηση διαδικασιών, ικανοτήτων και δομών ανταπόκρισης για τη διασφάλιση της επιβίωσης της οργάνωσης κατά τις διακοπές.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του BCMS.
- Συνεχής βελτίωση βασισμένη σε ποιοτικά και ποσοτικά μέτρα.

Ένα BCMS, όπως κάθε άλλο σύστημα διαχείρισης, περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

α) μια πολιτική.

β) ανθρώπους με καθορισμένες ευθύνες.

γ) διαδικασίες διοίκησης που σχετίζονται με:

- πολιτική.
- σχεδιασμό.
- εφαρμογή και λειτουργία.
- αξιολόγηση απόδοσης.
- ανασκόπηση διοίκησης.
- συνεχή βελτίωση.

δ) τεκμηρίωση που υποστηρίζει τον λειτουργικό έλεγχο και διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσης.

Οφέλη ενός συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικής συνέχειας

Ο σκοπός ενός BCMS είναι να προετοιμάζει, να παρέχει και να διατηρεί ελέγχους και ικανότητες για τη διαχείριση της συνολικής ικανότητας μιας οργάνωσης να συνεχίσει να λειτουργεί κατά τις διακοπές. Επιτυγχάνοντας αυτό, η οργάνωση:

α) από επιχειρηματικής άποψης:

- υποστηρίζει τους στρατηγικούς της στόχους

- δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- προστατεύει και ενισχύει το κύρος και την αξιοπιστία της
- συμβάλει στην ανθεκτικότητα της οργάνωσης

β) από οικονομικής άποψης:

- μειώνει το νομικό και οικονομικό κίνδυνο
- μειώνει το κόστος άμεσων και έμμεσων διακοπών

γ) από την άποψη των ενδιαφερομένων μερών:

- προστατεύει ζωή, περιουσία και περιβάλλον
- λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών
- παρέχει εμπιστοσύνη στην ικανότητα της οργάνωσης να πετύχει

δ) από την εσωτερική άποψη διαδικασιών:

- βελτιώνει την ικανότητά της να παραμένει αποτελεσματική κατά τις διακοπές
- επιδεικνύει προακτικό έλεγχο των κινδύνων αποτελεσματικά και αποδοτικά
- αντιμετωπίζει τις λειτουργικές ευπάθειες

Κύκλος Σχεδιασμού-Εφαρμογής-Ελέγχου-Ενέργειας (PDCA)

Το παρόν έγγραφο εφαρμόζει τον κύκλο Σχεδιασμού (ιδρυτική φάση), Εφαρμογής (υλοποίηση και λειτουργία), Ελέγχου (παρακολούθηση και αξιολόγηση) και Ενέργειας (διατήρηση και βελτίωση) (κύκλος PDCA) για την εφαρμογή, διατήρηση και συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικής συνέχειας (BCMS) μιας οργάνωσης.

Αυτό διασφαλίζει ένα βαθμό συνοχής με άλλα πρότυπα διαχείρισης, όπως ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 20000-1, ISO/IEC 27001 και ISO 28000, υποστηρίζοντας έτσι συνεπή και ενσωματωμένη εφαρμογή και λειτουργία με συναφή συστήματα διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον κύκλο PDCA, οι Clause 4 έως 10 καλύπτουν τα ακόλουθα στοιχεία.

— Η Clause 4 παρουσιάζει τις απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για τον καθορισμό του πλαισίου του BCMS που είναι εφαρμόσιμο στην οργάνωση, καθώς και τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και το πεδίο εφαρμογής.

— Η Clause 5 περιλαμβάνει τις απαιτήσεις που είναι συγκεκριμένες για τον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στο BCMS και πώς η ηγεσία διατυπώνει τις προσδοκίες της προς την οργάνωση μέσω ενός δελτίου πολιτικής.

— Η Clause 6 περιγράφει τις απαιτήσεις για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων και καθοδηγητικών αρχών για το BCMS συνολικά.

— Η Clause 7 υποστηρίζει τις λειτουργίες του BCMS που σχετίζονται με τον καθορισμό της ικανότητας και της επικοινωνίας κατά τακτικής/αναγκαίας βάσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ ταυτόχρονα τεκμηριώνει, ελέγχει, διατηρεί και κρατεί την απαιτούμενη τεκμηρίωση.

— Η Clause 8 καθορίζει τις ανάγκες επιχειρηματικής συνέχειας, καθορίζει πώς να αντιμετωπίσει αυτές τις ανάγκες και αναπτύσσει διαδικασίες για τη διαχείριση της οργάνωσης κατά τις διακοπές.

— Η Clause 9 περιλαμβάνει τις απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για το μέτρημα της απόδοσης της επιχειρηματική

Περιεχόμενα του εγγράφου

Το παρόν έγγραφο συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του ISO για πρότυπα διαχείρισης συστημάτων. Αυτές οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν μια δομή υψηλού επιπέδου, ένα κείμενο πυρήνα που είναι πανομοιότυπο και κοινούς όρους με ορισμούς πυρήνα, σχεδιασμένα για να ωφελήσουν τους χρήστες που εφαρμόζουν πολλά πρότυπα διαχείρισης του ISO.

Το παρόν έγγραφο δεν περιλαμβάνει απαιτήσεις που είναι ειδικές για άλλα συστήματα διαχείρισης, αν και τα στοιχεία του μπορούν να ευθυγραμμιστούν ή να ενσωματωθούν με εκείνα άλλων συστημάτων διαχείρισης.

Το παρόν έγγραφο περιλαμβάνει απαιτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια οργάνωση για την εφαρμογή ενός BCMS και για την αξιολόγηση συμμόρφωσης. Μια οργάνωση που επιθυμεί να επιδείξει συμμόρφωση προς το παρόν έγγραφο μπορεί να το κάνει με τους εξής τρόπους:

- κάνοντας αυτοαπόφαση και αυτοδήλωση
- ζητώντας επιβεβαίωση της συμμόρφωσής της από μέρη που έχουν ενδιαφέρον για την οργάνωση, όπως πελάτες
- ζητώντας επιβεβαίωση της αυτοδήλωσής της από μια εξωτερική από την οργάνωση πλευρά
- ζητώντας πιστοποίηση/εγγραφή του BCMS της από μια εξωτερική οργάνωση.

Οι Clause 1 έως 3 στο παρόν έγγραφο ορίζουν το πεδίο εφαρμογής, τις αναφορές σε πρότυπα και τους όρους και τους ορισμούς που ισχύουν για τη χρήση του παρόντος εγγράφου. Οι Clause 4 έως 10 περιέχουν τις απαιτήσεις που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση συμμόρφωσης με το παρόν έγγραφο.

Στο παρόν έγγραφο, χρησιμοποιούνται οι ακόλουθες γλωσσικές μορφές:

- α) το "shall" υποδεικνύει μια απαίτηση
- β) το "should" υποδεικνύει μια σύσταση
- γ) το "may" υποδεικνύει μια άδεια
- δ) το "can" υποδεικνύει μια πιθανότητα ή μια δυνατότητα.

Η πληροφορία που σημειώνεται ως "ΣΗΜΕΙΩΣΗ" είναι για καθοδήγηση στην κατανόηση ή διευκρίνιση της σχετικής απαίτησης.

Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα — Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Συνέχειας — Απαιτήσεις

1 Πεδίο εφαρμογής

Το παρόν έγγραφο καθορίζει τις απαιτήσεις για την εφαρμογή, διατήρηση και βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης που έχει ως στόχο την προστασία από, τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης, την προετοιμασία για, την ανταπόκριση σε, και την ανάκαμψη από διακοπές όταν εμφανίζονται.

Οι καθορισμένες απαιτήσεις είναι γενικές και σχεδιάζονται να ισχύουν για όλες τις οργανώσεις ή τα τμήματά τους, ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος και τη φύση τους. Η εφαρμογή αυτών των απαιτήσεων εξαρτάται από το περιβάλλον λειτουργίας και την πολυπλοκότητα της οργάνωσης.

Το παρόν έγγραφο είναι εφαρμόσιμο σε όλους τους τύπους και μεγέθη οργανώσεων που:

- α) υλοποιούν, διατηρούν και βελτιώνουν ένα BCMS (Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικής Συνέχειας)
- β) επιδιώκουν να εξασφαλίσουν συμμόρφωση με την δηλωμένη πολιτική επιχειρηματικής συνέχειας
- γ) χρειάζονται να εξακολουθήσουν να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σε αποδεκτή προκαθορισμένη ικανότητα κατά τη διάρκεια διακοπών
- δ) επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής του BCMS.

Επιπλέον, το παρόν έγγραφο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσει τη δυνατότητα μιας οργάνωσης να ικανοποιεί τις δικές της ανάγκες και υποχρεώσεις στον τομέα της επιχειρηματικής συνέχειας.

2 Κανονιστικές Αναφορές

Το παρόν έγγραφο αναφέρεται σε στάνταρ με έναν τρόπο όπου κάποιο ή όλο του το περιεχόμενο αποτελεί απαίτηση του παρόντος εγγράφου. Για αναφορές με συγκεκριμένη ημερομηνία, ισχύει μόνο η αναφερόμενη έκδοση. Για αναφορές χωρίς ημερομηνία, ισχύει η τελευταία έκδοση του αναφερόμενου εγγράφου (συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε τροποποιήσεων).

3 Όροι και Ορισμοί

Για τους σκοπούς του παρόντος εγγράφου, ισχύουν οι όροι και οι ορισμοί που δίνονται στο ISO 22300, μαζί με τους παρακάτω. Τα ISO και IEC διατηρούν βάσεις δεδομένων ορολογίας για χρήση στην τυποποίηση στις ακόλουθες διευθύνσεις:

ISO Online browsing platform: <https://www.iso.org/obp>

IEC Electropedia: <http://www.electropedia.org/>

Σημείωση: Οι όροι και οι ορισμοί που παρέχονται παρακάτω αντικαθιστούν εκείνους που δίνονται στο ISO 22300:2018.

- Δραστηριότητα: σύνολο μιας ή περισσότερων εργασιών με έναν καθορισμένο αποτέλεσμα
- Έλεγχος: συστηματική, ανεξάρτητη και καταγεγραμμένη διαδικασία για την απόκτηση στοιχείων ελέγχου και την αντικειμενική αξιολόγησή τους, προκειμένου να καθοριστεί σε ποιο βαθμό πληρούνται τα κριτήρια ελέγχου.

Σημείωση 1: Ένας έλεγχος μπορεί να είναι εσωτερικός έλεγχος (πρώτο μέρος) ή εξωτερικός έλεγχος (δεύτερο μέρος ή τρίτο μέρος), και μπορεί να είναι ένας συνδυασμένος έλεγχος (συνδυασμός δύο ή περισσότερων ειδικοτήτων).

Σημείωση 2: Ένας εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται από τον οργανισμό τον ίδιο, ή από εξωτερικό φορέα εξ ονόματος του.

Σημείωση 3: "Αποδεικτικά στοιχεία έλεγχου" και "κριτήρια έλεγχου" καθορίζονται στο ISO 19011.

Σημείωση 4: Τα θεμελιώδη στοιχεία ενός ελέγχου περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό της συμμόρφωσης ενός αντικειμένου σύμφωνα με μια διαδικασία που πραγματοποιείται από προσωπικό που δεν είναι υπεύθυνο για το αντικείμενο του ελεγχόμενου.

Σημείωση 5: Ένας εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι για αξιολόγηση από τη διοίκηση και για άλλους εσωτερικούς σκοπούς και μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη δήλωση συμμόρφωσης μιας οργάνωσης. Η ανεξαρτησία μπορεί να επιδειχθεί μέσω της απουσίας ευθύνης για τη δραστηριότητα που ελέγχεται. Οι εξωτερικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν τους ελέγχους δευτέρου και τρίτου μέρους. Οι έλεγχοι δευτέρου μέρους διενεργούνται από μέρη που έχουν ενδιαφέρον για τον οργανισμό, όπως πελάτες, ή από άλλα άτομα εξ ονόματος τους. Οι έλεγχοι τρίτου μέρους διενεργούνται από εξωτερικούς, ανεξάρτητους οργανισμούς ελέγχου, όπως αυτοί που παρέχουν πιστοποίηση/εγγραφή συμμόρφωσης ή κυβερνητικούς φορείς.

Σημείωση 6: Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και τους βασικούς ορισμούς της υψηλής δομής για τα πρότυπα διαχείρισης του ISO. Ο αρχικός ορισμός έχει τροποποιηθεί με την προσθήκη των Σημειώσεων 4 και 5.

- Επιχειρηματική συνέχεια: η ικανότητα μιας οργάνωσης να συνεχίσει την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών εντός αποδεκτών χρονικών πλαισίων σε προκαθορισμένη χωρητικότητα κατά τη διάρκεια μιας διακοπής.
- Σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας: καταγεγραμμένη πληροφορία που καθοδηγεί μια οργάνωση να ανταποκριθεί σε μια διακοπή και να επαναλάβει, ανακτήσει και αποκαταστήσει την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τους στόχους της επιχειρηματικής συνέχειας.
- Ανάλυση επιπτώσεων στην επιχείρηση: διαδικασία ανάλυσης της επίδρασης κατά το χρόνο μιας διακοπής στην οργάνωση.

Σημείωση 1: Το αποτέλεσμα είναι μια κατάσταση και δικαιολόγηση των απαιτήσεων για την επιχειρηματική συνέχεια .

- Ικανότητα: η δυνατότητα εφαρμογής γνώσεων και δεξιοτήτων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Συμμόρφωση: ικανοποίηση μιας απαίτησης.
- Συνεχής βελτίωση: επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα για την ενίσχυση της απόδοσης.
- Διορθωτική ενέργεια: ενέργεια για την εξάλειψη των αιτιών μιας μη συμμόρφωσης και για την πρόληψη επανάληψής της.
- Διακοπή: συμβάν , είτε προβλεπόμενο είτε απρόβλεπτο, που προκαλεί μια μη προγραμματισμένη, αρνητική απόκλιση από την αναμενόμενη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τους στόχους μιας οργάνωσης.
- Τεκμηριωμένες πληροφορίες: πληροφορίες που πρέπει να ελέγχονται και να διατηρούνται από μια οργάνωση και το μέσο στο οποίο περιέχονται.

Σημείωση 1 : Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες μπορούν να είναι σε οποιοδήποτε μορφότυπο και μέσο, και από οποιαδήποτε πηγή.

Σημείωση 2: Οι τεκμηριωμένες πληροφορίες μπορεί να αναφέρονται:

— Στο σύστημα διαχείρισης , συμπεριλαμβανομένων των σχετικών διαδικασιών

—Στις πληροφορίες που δημιουργούνται για να λειτουργεί η οργάνωση (τεκμηρίωση)

—Στις αποδείξεις των επιτευγμένων αποτελεσμάτων (εγγραφές).

- Αποτελεσματικότητα: βαθμός πραγματοποίησης των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και επίτευξη των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων.
- Επίδραση: αποτέλεσμα μιας διακοπής που επηρεάζει τους στόχους.
- Συμβάν: γεγονός που μπορεί να είναι ή να οδηγήσει σε διακοπή , απώλεια, έκτακτη ανάγκη ή κρίση.
- Ενδιαφερόμενο μέρος (προτιμώμενος όρος): μέρος με συμφέρον (αποδεκτός όρος), πρόσωπο ή οργανισμός που μπορεί να επηρεαστεί, να επηρεάσει ή να αντιληφθεί ότι επηρεάζεται από μια απόφαση ή δραστηριότητα.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Πελάτες, ιδιοκτήτες, προσωπικό, προμηθευτές, τραπεζίτες, ρυθμιστικές αρχές, συνδικάτα, εταίροι ή η κοινωνία που μπορεί να περιλαμβάνει ανταγωνιστές ή αντίθετες πιεστικές ομάδες.

Σημείωση 1 : Ένας λήπτης αποφάσεων μπορεί να είναι ένα ενδιαφερόμενο μέρος.

Σημείωση 2 : Οι επηρεαζόμενες κοινότητες και οι τοπικοί πληθυσμοί θεωρούνται ως ενδιαφερόμενα μέρη.

Σημείωση 3: Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO. Ο αρχικός ορισμός έχει

τροποποιηθεί με την προσθήκη ενός παραδείγματος και των Σημειώσεων 1 και 2 στην είσοδο.

- Σύστημα διαχείρισης: σύνολο αλληλοσυνδεόμενων ή αλληλεπιδρώντων στοιχείων μιας οργάνωσης για την καθιέρωση πολιτικών και στόχων και διαδικασιών για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σημείωση 1 : Ένα σύστημα διαχείρισης μπορεί να αντιμετωπίσει μία μόνο πειθαρχία ή πολλαπλές πειθαρχίες.

Σημείωση 2 : Τα στοιχεία του συστήματος περιλαμβάνουν τη δομή της οργάνωσης, τους ρόλους και τις ευθύνες, τον σχεδιασμό και τη λειτουργία.

Σημείωση 3 : Το πεδίο εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης μπορεί να περιλαμβάνει ολόκληρη την οργάνωση, συγκεκριμένες και ταυτοποιημένες λειτουργίες της οργάνωσης, συγκεκριμένα και ταυτοποιημένα τμήματα της οργάνωσης, ή μία ή περισσότερες λειτουργίες σε ένα σύνολο οργανισμών.

Σημείωση 4 : Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

- Μέτρηση: διαδικασία για τον καθορισμό μιας τιμής
- Παρακολούθηση: καθορισμός της κατάστασης ενός συστήματος, μιας διαδικασίας ή μιας δραστηριότητας.

Σημείωση 1: Για τον καθορισμό της κατάστασης, μπορεί να υπάρξει ανάγκη για έλεγχο, επίβλεψη ή κριτική παρατήρηση.

- Μη συμμόρφωση: μη εκπλήρωση μιας απαίτησης.
- Στόχος: αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί

Σημείωση 1 : Ένας στόχος μπορεί να είναι στρατηγικός, τακτικός ή λειτουργικός.

Σημείωση 2: Οι στόχοι μπορούν να αφορούν διάφορες πειθαρχίες (όπως οικονομικούς, για την υγεία και ασφάλεια, και περιβαλλοντικούς στόχους) και να εφαρμόζονται σε διάφορα επίπεδα (όπως στρατηγικό, σε ολόκληρη την οργάνωση, σε έργα, προϊόντα και διαδικασίες).

Σημείωση 3: Ένας στόχος μπορεί να εκφραστεί με άλλους τρόπους, π.χ. ως επιθυμητό αποτέλεσμα, σκοπός, λειτουργικό κριτήριο, ως στόχος για τη συνέχεια της επιχείρησης, ή με τη χρήση άλλων λέξεων με παρόμοιο νόημα (π.χ. σκοπός, στόχος, ή στόχος).

Σημείωση 4: Στο πλαίσιο των συστημάτων διαχείρισης της συνέχειας της επιχείρησης, οι στόχοι συνέχειας της επιχείρησης ορίζονται από την οργάνωση, σύμφωνα με την πολιτική συνέχειας της επιχείρησης, για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Σημείωση 5 : Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικούς ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

- Οργάνωση: πρόσωπο ή ομάδα ατόμων που διαθέτει τις δικές της λειτουργίες με ευθύνες, αρμοδιότητες και σχέσεις για την επίτευξη των στόχων της

Σημείωση 1 : Η έννοια της οργάνωσης περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται σε, ατομική επιχείρηση, εταιρεία, εταιρία, επιχείρηση, αρχή, εταιρική σχέση, φιλανθρωπική οργάνωση ή ίδρυμα, ή μέρος ή συνδυασμό αυτών, είτε είναι ενσωματωμένα ή όχι, δημόσια ή ιδιωτικά.

Σημείωση 2 : Για οργανισμούς με περισσότερες από μία λειτουργικές μονάδες, μια μόνη λειτουργική μονάδα μπορεί να οριστεί ως οργάνωση.

Σημείωση 3 : Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO. Ο αρχικός ορισμός έχει τροποποιηθεί με την προσθήκη της Σημείωσης 2 στην είσοδο.

- Ανάθεση: κατασκευή μιας διευθέτησης όπου ένας εξωτερικός οργανισμός εκτελεί μέρος μιας λειτουργίας ή διαδικασίας ενός οργανισμού

Σημείωση 1: Ένας εξωτερικός οργανισμός βρίσκεται εκτός του πεδίου εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης, αν και η ανατεθειμένη λειτουργία ή διαδικασία είναι εντός του πεδίου εφαρμογής.

Σημείωση 2 : Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

- Απόδοση: μετρήσιμο αποτέλεσμα

Σημείωση 1: Η απόδοση μπορεί να αφορά είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά ευρήματα.

Σημείωση 2: Η απόδοση μπορεί να σχετίζεται με τη διαχείριση δραστηριοτήτων, διαδικασιών, προϊόντων (συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών), συστημάτων ή οργανισμών .

Σημείωση 3: Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

- Πολιτική: οι προθέσεις και η κατεύθυνση μιας οργάνωσης, όπως εκφράζονται επίσημα από την ανώτατη διοίκησή της

Σημείωση 1: Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

- Δραστηριότητα με προτεραιότητα: δραστηριότητα στην οποία δίνεται επείγον χαρακτήρας για να αποφευχθούν απaráδεκτες επιπτώσεις στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας διαταραχής
- Διαδικασία: σύνολο αλληλοσυνδεόμενων ή αλληλεπιδρώντων δραστηριοτήτων το οποίο μετατρέπει εισόδους σε εξόδους

Σημείωση: Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

- Προϊόν και υπηρεσία: έξοδος ή αποτέλεσμα που παρέχεται από μια οργάνωση σε ενδιαφερόμενα μέρη

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ Κατασκευασμένα αντικείμενα, ασφάλεια αυτοκινήτου, κοινοτική νοσηλεία.

- Απαίτηση: ανάγκη ή προσδοκία που είναι δηλωμένη, γενικά υπονοούμενη ή υποχρεωτική

Σημείωση 1 : "Γενικά υπονοούμενη" σημαίνει ότι είναι συνήθεια ή κοινή πρακτική για την οργάνωση και τα ενδιαφερόμενα μέρη ότι η ανάγκη ή η προσδοκία υπό εξέταση είναι υπονοούμενη.

Σημείωση 2 : Μια συγκεκριμένη απαίτηση είναι αυτή που δηλώνεται, π.χ. σε τεκμηριωμένη πληροφορία .

Σημείωση 3 : Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

- Πόρος: όλα τα περιουσιακά στοιχεία (συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων και των εξοπλισμών), οι άνθρωποι, οι δεξιότητες, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις, και οι προμήθειες και οι πληροφορίες (είτε ηλεκτρονικές είτε όχι) που μια οργάνωση πρέπει να έχει διαθέσιμες για χρήση, όταν απαιτείται, προκειμένου να λειτουργεί και να επιτύχει τον στόχο της.
- Κίνδυνος: επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους.

Σημείωση 1 : Μια επίδραση είναι μια απόκλιση από το αναμενόμενο — θετική ή αρνητική.

Σημείωση 2 : Η αβεβαιότητα είναι η κατάσταση, ακόμη και μερική, της έλλειψης πληροφορίας σχετικά με, την κατανόηση ή γνώση ενός γεγονότος, των συνεπειών του, ή της πιθανότητας.

Σημείωση 3 : Ο κίνδυνος συχνά χαρακτηρίζεται αναφερόμενος σε δυνητικά "γεγονότα" (όπως ορίζεται στον Οδηγό 73 της ISO) και "συνέπειες" (όπως ορίζεται στον Οδηγό 73 της ISO), ή σε συνδυασμό αυτών.

Σημείωση 4 : Ο κίνδυνος συχνά εκφράζεται σε όρους συνδυασμού των συνεπειών ενός γεγονότος (συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών στις συνθήκες) και της συνδεδεμένης πιθανότητας (όπως ορίζεται στον Οδηγό 73 της ISO) εμφάνισης.

Σημείωση 5 : Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO. Ο ορισμός έχει τροποποιηθεί για να προστεθεί "στους στόχους" προκειμένου να είναι συνεπής με το ISO 31000.

- Ανώτατη διοίκηση: πρόσωπο ή ομάδα ατόμων που κατευθύνει και ελέγχει μια οργάνωση στο υψηλότερο επίπεδο

Σημείωση 1 : Η ανώτατη διοίκηση έχει την εξουσία να αναθέτει αρμοδιότητες και να παρέχει πόρους εντός της οργάνωσης.

Σημείωση 2: Εάν το πεδίο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης καλύπτει μόνο μέρος μιας οργάνωσης, τότε η ανώτατη διοίκηση αναφέρεται σε εκείνους που κατευθύνουν και ελέγχουν αυτό το μέρος της οργάνωσης.

Σημείωση 3 : Αυτό αποτελεί έναν από τους κοινούς όρους και βασικές ορισμούς της υψηλού επιπέδου δομής για τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO.

Πλαίσιο της Οργάνωσης

4.1 Κατανόηση της Οργάνωσης και του Πλαισίου της

Η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει εξωτερικά και εσωτερικά ζητήματα που είναι σχετικά με τον σκοπό της και που επηρεάζουν την ικανότητά της να επιτύχει το(α) επιδιωκόμενο(α) αποτέλεσμα(τα) του Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας της (BCMS).

ΣΗΜΕΙΩΣΗ Αυτά τα ζητήματα θα επηρεαστούν από τους συνολικούς στόχους της οργάνωσης, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και το ποσό και τον τύπο του κινδύνου που μπορεί ή δεν μπορεί να αναλάβει.

4.2 Κατανόηση των Αναγκών και των Προσδοκιών των Ενδιαφερόμενων Μερών

4.2.1 Γενικά

Κατά την καθιέρωση του BCMS της, η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει:

- α) τα ενδιαφερόμενα μέρη που είναι σχετικά με το BCMS·
- β) τις σχετικές απαιτήσεις αυτών των ενδιαφερόμενων μερών.

4.2.2 Νομικές και Ρυθμιστικές Απαιτήσεις

Η οργάνωση πρέπει:

- α) να υλοποιήσει και να διατηρήσει μια διαδικασία για τον εντοπισμό, την πρόσβαση και την αξιολόγηση των εφαρμοστέων νομικών και ρυθμιστικών απαιτήσεων που σχετίζονται με τη συνέχεια των προϊόντων και των υπηρεσιών, των δραστηριοτήτων και των πόρων της·
- β) να διασφαλίσει ότι αυτές οι εφαρμοστέες νομικές, ρυθμιστικές και άλλες απαιτήσεις λαμβάνονται υπόψη κατά την υλοποίηση και τη διατήρηση του BCMS της·
- γ) να τεκμηριώσει αυτές τις πληροφορίες και να τις διατηρεί ενημερωμένες.

4.3 Καθορισμός του Πεδίου Εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας

4.3.1 Γενικά

Η οργάνωση πρέπει να καθορίσει τα όρια και την εφαρμοσιμότητα του BCMS για να καθορίσει το πεδίο εφαρμογής του. Κατά τον καθορισμό αυτού του πεδίου, η οργάνωση πρέπει να λάβει υπόψη:

- α) τα εξωτερικά και εσωτερικά ζητήματα που αναφέρονται στο 4.1·
- β) τις απαιτήσεις που αναφέρονται στο 4.2·
- γ) την αποστολή της, τους στόχους και τις εσωτερικές και εξωτερικές υποχρεώσεις της.

Το πεδίο εφαρμογής πρέπει να είναι διαθέσιμο ως τεκμηριωμένη πληροφορία.

4.3.2 Πεδίο Εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας

Η οργάνωση πρέπει:

α) να καθορίσει τα μέρη της οργάνωσης που θα συμπεριληφθούν στο BCMS, λαμβάνοντας υπόψη την τοποθεσία(ες) της, το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα·

β) να προσδιορίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα συμπεριληφθούν στο BCMS.

Κατά τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής, η οργάνωση πρέπει να τεκμηριώσει και να εξηγήσει τις εξαιρέσεις. Δεν πρέπει να επηρεάζουν την ικανότητα και την ευθύνη της οργάνωσης να παρέχει επιχειρησιακή συνέχεια, όπως καθορίζεται από την ανάλυση επιπτώσεων στην επιχείρηση ή την αξιολόγηση κινδύνου και τις εφαρμοστέες νομικές ή ρυθμιστικές απαιτήσεις.

4.4 Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας

Η οργάνωση πρέπει να καθιερώσει, να υλοποιήσει, να διατηρήσει και να βελτιώνει συνεχώς ένα BCMS, συμπεριλαμβανομένων των απαιτούμενων διαδικασιών και των αλληλεπιδράσεών τους, σύμφωνα με τις απαιτήσεις αυτού του εγγράφου.

5 Ηγεσία

5.1 Ηγεσία και Δέσμευση

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να επιδείξει ηγεσία και δέσμευση ως προς το BCMS με:

α) τη διασφάλιση ότι η πολιτική και οι στόχοι επιχειρησιακής συνέχειας έχουν καθιερωθεί και είναι συμβατοί με τη στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσης·

β) την ενσωμάτωση των απαιτήσεων του BCMS στις επιχειρησιακές διαδικασίες της οργάνωσης·

γ) τη διασφάλιση ότι οι απαραίτητοι πόροι για το BCMS είναι διαθέσιμοι·

δ) την επικοινωνία της σημασίας της αποτελεσματικής επιχειρησιακής συνέχειας και της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του BCMS·

ε) τη διασφάλιση ότι το BCMS επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά του·

στ) την καθοδήγηση και υποστήριξη των ατόμων για να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα του BCMS·

ζ) την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης·

η) την υποστήριξη άλλων σχετικών διοικητικών ρόλων για να επιδείξουν την ηγεσία και τη δέσμευσή τους όπως εφαρμόζεται στους τομείς ευθύνης τους.

5.2 Πολιτική

5.2.1 Καθιέρωση της πολιτικής επιχειρησιακής συνέχειας

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να καθιερώνει μια πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας που:

- α) είναι κατάλληλη για τον σκοπό της οργάνωσης·
- β) παρέχει ένα πλαίσιο για τον καθορισμό στόχων επιχειρησιακής συνέχειας·
- γ) περιλαμβάνει μια δέσμευση για την ικανοποίηση των εφαρμοστέων απαιτήσεων·
- δ) περιλαμβάνει μια δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση του BCMS.

5.2.2 Επικοινωνία της πολιτικής επιχειρησιακής συνέχειας

Η πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας πρέπει:

- α) να είναι διαθέσιμη ως τεκμηριωμένη πληροφορία·
- β) να επικοινωνείται εντός της οργάνωσης·
- γ) να είναι διαθέσιμη στα ενδιαφερόμενα μέρη, όπου είναι κατάλληλο.

5.3 Ρόλοι, Ευθύνες και Αρμοδιότητες

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες για τους σχετικούς ρόλους έχουν ανατεθεί και επικοινωνηθεί εντός της οργάνωσης.

6 Σχεδιασμός

6.1 Ενέργειες για την αντιμετώπιση κινδύνων και ευκαιριών

6.1.1 Καθορισμός κινδύνων και ευκαιριών

Κατά τον σχεδιασμό για το BCMS, η οργάνωση πρέπει να λάβει υπόψη τα ζητήματα που αναφέρονται στο 4.1 και τις απαιτήσεις που αναφέρονται στο 4.2 και να καθορίσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να:

- α) διασφαλιστεί ότι το BCMS μπορεί να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά του·
- β) προληφθούν ή μειωθούν οι ανεπιθύμητες επιπτώσεις·
- γ) επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση.

6.1.2 Αντιμετώπιση κινδύνων και ευκαιριών

Η οργάνωση πρέπει να σχεδιάσει:

- α) ενέργειες για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων και ευκαιριών·
- β) πώς να:

- ενσωματώσει και να υλοποιήσει τις ενέργειες στις διαδικασίες του BCMS (βλ. 8.1)·

- αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα αυτών των ενεργειών (βλ. 9.1).

6.2 Στόχοι επιχειρησιακής συνέχειας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους

6.2.1 Καθορισμός στόχων επιχειρησιακής συνέχειας

Η οργάνωση πρέπει να καθορίσει στόχους επιχειρησιακής συνέχειας σε σχετικές λειτουργίες και επίπεδα. Οι στόχοι επιχειρησιακής συνέχειας πρέπει:

- α) να είναι συνεπείς με την πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας·
- β) να είναι μετρήσιμοι (εάν είναι πρακτικό)·
- γ) να λαμβάνουν υπόψη τις εφαρμοστέες απαιτήσεις (βλ. 4.1 και 4.2)·
- δ) να παρακολουθούνται·
- ε) να επικοινωνούνται·
- στ) να ενημερώνονται όπου κρίνεται κατάλληλο.

6.2.2 Καθορισμός στόχων επιχειρησιακής συνέχειας

Κατά τον σχεδιασμό του πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι επιχειρησιακής συνέχειας της, η οργάνωση πρέπει να καθορίσει:

- α) τι θα γίνει·
- β) ποιοι πόροι θα απαιτηθούν·
- γ) ποιος θα είναι υπεύθυνος·
- δ) πότε θα ολοκληρωθεί·
- ε) πώς θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα.

6.3 Σχεδιασμός αλλαγών στο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακής συνέχειας

Όταν η οργάνωση καθορίζει την ανάγκη για αλλαγές στο BCMS, συμπεριλαμβανομένων αυτών που έχουν προσδιοριστεί στην ενότητα 10, οι αλλαγές πρέπει να πραγματοποιούνται με σχεδιασμένο τρόπο. Η οργάνωση πρέπει να λάβει υπόψη:

- α) τον σκοπό των αλλαγών και τις πιθανές συνέπειές τους·
- β) την ακεραιότητα του BCMS·
- γ) τη διαθεσιμότητα των πόρων·
- δ) την κατανομή ή επανακατανομή των ευθυνών και αρμοδιοτήτων.

7 Υποστήριξη

7.1 Πόροι

Η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει και να παρέχει τους πόρους που απαιτούνται για την ίδρυση, την εφαρμογή, τη συντήρηση και τη συνεχή βελτίωση του BCMS.

7.2 Ικανότητα

Η οργάνωση πρέπει:

- α) να προσδιορίσει την απαραίτητη ικανότητα των ατόμων που εργάζονται υπό τον έλεγχό της και που επηρεάζουν την απόδοση της επιχειρησιακής συνέχειας·
- β) να διασφαλίσει ότι αυτά τα άτομα είναι ικανά με βάση την κατάλληλη εκπαίδευση, την κατάρτιση ή την εμπειρία·
- γ) εκεί που εφαρμόζεται, να λάβει μέτρα για την απόκτηση της απαραίτητης ικανότητας και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των ληφθέντων μέτρων·
- δ) να διατηρεί κατάλληλη τεκμηριωμένη πληροφορία ως απόδειξη της ικανότητας.

7.3 Ενημέρωση

Τα άτομα που εργάζονται υπό τον έλεγχο της οργάνωσης πρέπει να είναι ενημερωμένα για:

- α) την πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας·
- β) τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα του BCMS, συμπεριλαμβανομένων των οφελών από τη βελτιωμένη απόδοση της επιχειρησιακής συνέχειας·
- γ) τις επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του BCMS·
- δ) τον δικό τους ρόλο και ευθύνες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από διαταραχές.

7.4 Επικοινωνία

Η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες που σχετίζονται με το BCMS, συμπεριλαμβανομένων:

- α) του τι θα επικοινωνήσει·
- β) πότε θα επικοινωνήσει·
- γ) με ποιους θα επικοινωνήσει·
- δ) πώς θα επικοινωνήσει·
- ε) ποιος θα επικοινωνήσει.

7.5 Τεκμηριωμένη Πληροφορία

7.5.1 Γενικά

Το BCMS της οργάνωσης πρέπει να περιλαμβάνει:

- α) τεκμηριωμένη πληροφορία που απαιτείται από αυτό το έγγραφο·
- β) τεκμηριωμένη πληροφορία που η οργάνωση κρίνει ως απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα του BCMS.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Το εύρος της τεκμηριωμένης πληροφορίας για ένα BCMS μπορεί να διαφέρει από τη μία οργάνωση στην άλλη λόγω:

- του μεγέθους της οργάνωσης και του τύπου των δραστηριοτήτων, των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών, και των πόρων·
- της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και των αλληλεπιδράσεών τους·
- της ικανότητας των ατόμων.

7.5.2 Δημιουργία και Ενημέρωση

Κατά τη δημιουργία και ενημέρωση τεκμηριωμένης πληροφορίας η οργάνωση πρέπει να διασφαλίζει την κατάλληλη:

- α) ταυτοποίηση και περιγραφή (π.χ. τίτλος, ημερομηνία, συγγραφέας ή αριθμός αναφοράς)·
- β) μορφή (π.χ. γλώσσα, έκδοση λογισμικού, γραφικά) και μέσο (π.χ. χαρτί, ηλεκτρονικό)·
- γ) επανεξέταση και έγκριση για την καταλληλότητα και επάρκεια.

7.5.3 Έλεγχος της Τεκμηριωμένης Πληροφορίας

Η τεκμηριωμένη πληροφορία που απαιτείται από το BCMS και από αυτό το έγγραφο πρέπει να ελέγχεται ώστε:

- α) να είναι διαθέσιμη και κατάλληλη για χρήση, όπου και όποτε χρειάζεται·
- β) να προστατεύεται επαρκώς (π.χ. από απώλεια εμπιστευτικότητας, ακατάλληλη χρήση, ή απώλεια ακεραιότητας).

Για τον έλεγχο της τεκμηριωμένης πληροφορίας, η οργάνωση πρέπει να αντιμετωπίζει τις ακόλουθες δραστηριότητες, όπου εφαρμόζεται:

- α) διανομή, πρόσβαση, ανάκτηση και χρήση·
- β) αποθήκευση και διατήρηση, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης της αναγνωσιμότητας·
- γ) έλεγχος των αλλαγών (π.χ. έλεγχος εκδόσεων)·
- δ) διατήρηση και διάθεση.

Η τεκμηριωμένη πληροφορία εξωτερικής προέλευσης που κρίνεται από την οργάνωση ως απαραίτητη για τον σχεδιασμό και τη λειτουργία του BCMS πρέπει να ταυτοποιείται, όπου κατάλληλο, και να ελέγχεται.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Η πρόσβαση μπορεί να υπονοεί απόφαση σχετικά με την άδεια μόνο για προβολή της τεκμηριωμένης πληροφορίας, ή την άδεια και την εξουσία για προβολή και αλλαγή της τεκμηριωμένης πληροφορίας.

8 Λειτουργία

8.1 Λειτουργικός Σχεδιασμός και Έλεγχος

Η οργάνωση πρέπει να σχεδιάσει, να υλοποιήσει και να ελέγξει τις διαδικασίες που απαιτούνται για να πληρούνται οι απαιτήσεις, και για να υλοποιήσει τις δράσεις που έχουν καθοριστεί στην ενότητα 6.1, με:

α) την καθιέρωση κριτηρίων για τις διαδικασίες·

β) την υλοποίηση ελέγχου των διαδικασιών σύμφωνα με τα κριτήρια·

γ) τη διατήρηση τεκμηριωμένης πληροφορίας στον απαραίτητο βαθμό για να υπάρχει εμπιστοσύνη ότι οι διαδικασίες έχουν πραγματοποιηθεί όπως έχει προγραμματιστεί.

Η οργάνωση πρέπει να ελέγχει τις προγραμματισμένες αλλαγές και να εξετάζει τις συνέπειες των ακούσιων αλλαγών, λαμβάνοντας δράση για την μετρίαση τυχόν αρνητικών επιπτώσεων, όποτε απαιτείται. Επίσης, πρέπει να διασφαλίζει ότι οι εξωτερικά αναθετημένες διαδικασίες και η αλυσίδα εφοδιασμού ελέγχονται.

8.2 Ανάλυση Επιπτώσεων Επιχείρησης και Αξιολόγηση Κινδύνου

8.2.1 Γενικά

Η οργάνωση πρέπει:

α) να υλοποιήσει και να διατηρήσει συστηματικές διαδικασίες για την ανάλυση των επιπτώσεων στην επιχείρηση και την αξιολόγηση των κινδύνων διακοπής·

β) να αναθεωρεί την ανάλυση επιπτώσεων και την αξιολόγηση κινδύνου σε προγραμματισμένα διαστήματα και όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές εντός της οργάνωσης ή στο πλαίσιο λειτουργίας της.

8.2.2 Ανάλυση Επιπτώσεων Επιχείρησης

Η οργάνωση πρέπει να χρησιμοποιήσει τη διαδικασία για την ανάλυση των επιπτώσεων στην επιχείρηση για να καθορίσει τις προτεραιότητες και τις απαιτήσεις για την επιχειρησιακή συνέχεια. Η διαδικασία πρέπει:

α) να ορίσει τους τύπους επιπτώσεων και τα κριτήρια που σχετίζονται με το πλαίσιο της οργάνωσης·

β) να προσδιορίσει τις δραστηριότητες που υποστηρίζουν την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών·

γ) να χρησιμοποιήσει τους τύπους επιπτώσεων και τα κριτήρια για την αξιολόγηση των επιπτώσεων με την πάροδο του χρόνου από τη διακοπή αυτών των δραστηριοτήτων·

δ) να προσδιορίσει το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιπτώσεις της μη επανάληψης των δραστηριοτήτων θα γίνονται απαράδεκτες για την οργάνωση·

ε) να θέσει προτεραιοποιημένα χρονικά πλαίσια μέσα στο χρονικό πλαίσιο που προσδιορίζεται στο δ) για την επανάληψη των διακοπέντων δραστηριοτήτων σε ειδικά ελάχιστα αποδεκτά επίπεδα·

στ) να χρησιμοποιήσει αυτήν την ανάλυση για να προσδιορίσει τις δραστηριότητες με προτεραιότητα·

ζ) να καθορίσει ποιοι πόροι απαιτούνται για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων με προτεραιότητα·

η) να προσδιορίσει τις εξαρτήσεις, συμπεριλαμβανομένων των συνεργατών και των προμηθευτών, και τις αλληλεξαρτήσεις των δραστηριοτήτων με προτεραιότητα.

8.2.3 Αξιολόγηση Κινδύνου

Η οργάνωση πρέπει να υλοποιήσει και να διατηρήσει μια διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Η διαδικασία για την αξιολόγηση κινδύνου αντιμετωπίζεται στο ISO 31000.

Η οργάνωση πρέπει:

α) να προσδιορίσει τους κινδύνους διακοπής για τις δραστηριότητες με προτεραιότητα της οργάνωσης και για τους απαιτούμενους πόρους τους·

β) να αναλύσει και να αξιολογήσει τους προσδιορισμένους κινδύνους·

γ) να καθορίσει ποιοι κίνδυνοι απαιτούν αντιμετώπιση.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Οι κίνδυνοι σε αυτή την υποενότητα αφορούν τη διακοπή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης αντιμετωπίζονται στο 6.1.

8.3 Στρατηγικές και Λύσεις Επιχειρησιακής Συνέχειας

8.3.1 Γενικά

Βάσει των αποτελεσμάτων από την ανάλυση επιπτώσεων επιχείρησης και την αξιολόγηση κινδύνου, η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει και να επιλέξει στρατηγικές επιχειρησιακής συνέχειας που λαμβάνουν υπόψη επιλογές πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από διακοπή. Οι στρατηγικές επιχειρησιακής συνέχειας θα πρέπει να αποτελούνται από μία ή περισσότερες λύσεις.

8.3.2 Προσδιορισμός Στρατηγικών και Λύσεων

Ο προσδιορισμός θα πρέπει να βασίζεται στον βαθμό που οι στρατηγικές και οι λύσεις:

α) πληρούν τις απαιτήσεις για να συνεχίσουν και να ανακτήσουν τις δραστηριότητες με προτεραιότητα εντός των προσδιορισμένων χρονικών πλαισίων και της συμφωνηθείσας ικανότητας·

β) προστατεύουν τις δραστηριότητες με προτεραιότητα της οργάνωσης·

γ) μειώνουν την πιθανότητα διακοπής·

- δ) συντομεύουν την περίοδο διακοπής·
- ε) περιορίζουν τον αντίκτυπο της διακοπής στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της οργάνωσης·
- στ) εξασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα επαρκών πόρων.

8.3.3 Επιλογή Στρατηγικών και Λύσεων

Η επιλογή θα πρέπει να βασίζεται στον βαθμό που οι στρατηγικές και οι λύσεις:

- α) πληρούν τις απαιτήσεις για να συνεχίσουν και να ανακτήσουν τις δραστηριότητες με προτεραιότητα εντός των προσδιορισμένων χρονικών πλαισίων και της συμφωνηθείσας ικανότητας·
- β) λαμβάνουν υπόψη το ποσό και τον τύπο του κινδύνου που η οργάνωση μπορεί ή δεν μπορεί να αναλάβει·
- γ) λαμβάνουν υπόψη το κόστος και τα οφέλη.

8.3.4 Απαιτήσεις Πόρων

Η οργάνωση πρέπει να καθορίσει τις απαιτήσεις πόρων για την υλοποίηση των επιλεγμένων λύσεων επιχειρησιακής συνέχειας. Οι τύποι πόρων που θα ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε:

- α) ανθρώπους·
- β) πληροφορίες και δεδομένα·
- γ) φυσική υποδομή όπως κτίρια, χώροι εργασίας ή άλλες εγκαταστάσεις και συναφείς υπηρεσίες·
- δ) εξοπλισμό και αναλώσιμα·
- ε) συστήματα πληροφορικής και επικοινωνιών (ICT)·
- στ) μεταφορά και λογιστική·
- ζ) χρηματοοικονομικά·
- η) συνεργάτες και προμηθευτές.

8.3.5 Υλοποίηση Λύσεων

Η οργάνωση πρέπει να υλοποιήσει και να διατηρήσει τις επιλεγμένες λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας έτσι ώστε να μπορούν να ενεργοποιηθούν όταν χρειαστεί.

8.4 Σχέδια και Διαδικασίες Επιχειρησιακής Συνέχειας

8.4.1 Γενικά

Η οργάνωση πρέπει να υλοποιήσει και να διατηρήσει μια δομή ανταπόκρισης που θα επιτρέπει την έγκαιρη προειδοποίηση και επικοινωνία με τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Θα προσφέρει σχέδια και διαδικασίες για τη διαχείριση της οργάνωσης κατά τη διάρκεια μιας διαταραχής. Τα σχέδια και οι διαδικασίες θα χρησιμοποιούνται όταν απαιτείται για να ενεργοποιήσουν τις λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Υπάρχουν διάφοροι τύποι διαδικασιών που αποτελούν τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας.

Η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει και να τεκμηριώσει τα σχέδια και τις διαδικασίες επιχειρησιακής συνέχειας βάσει του αποτελέσματος των επιλεγμένων στρατηγικών και λύσεων.

Οι διαδικασίες πρέπει:

- α) να είναι συγκεκριμένες όσον αφορά τα άμεσα βήματα που πρέπει να ληφθούν κατά τη διάρκεια μιας διαταραχής·
- β) να είναι ευέλικτες για να ανταποκρίνονται στις αλλαγές των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών μιας διαταραχής·
- γ) να επικεντρώνονται στον αντίκτυπο των περιστατικών που πιθανώς οδηγούν σε διαταραχή·
- δ) να είναι αποτελεσματικές στον περιορισμό του αντίκτυπου μέσω της υλοποίησης κατάλληλων λύσεων·
- ε) να αναθέτουν ρόλους και ευθύνες για τα καθήκοντα εντός αυτών.

8.4.2 Δομή Ανταπόκρισης

Η οργάνωση πρέπει να υλοποιήσει και να διατηρήσει μια δομή, προσδιορίζοντας ένα ή περισσότερα ομάδες υπεύθυνες για την ανταπόκριση σε διαταραχές.

Οι ρόλοι και οι ευθύνες κάθε ομάδας και οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων πρέπει να δηλώνονται σαφώς.

Συλλογικά, οι ομάδες πρέπει να είναι ικανές να:

- α) αξιολογούν τη φύση και το εύρος μιας διαταραχής και τον πιθανό αντίκτυπό της·
- β) αξιολογούν τον αντίκτυπο έναντι προκαθορισμένων ορίων που δικαιολογούν την έναρξη μιας επίσημης ανταπόκρισης·
- γ) ενεργοποιούν μια κατάλληλη ανταπόκριση επιχειρησιακής συνέχειας·
- δ) σχεδιάζουν δράσεις που πρέπει να ληφθούν·

ε) καθορίζουν προτεραιότητες (χρησιμοποιώντας την ασφάλεια της ζωής ως πρώτη προτεραιότητα)·

στ) παρακολουθούν τις επιπτώσεις της διαταραχής και της ανταπόκρισης της οργάνωσης·

ζ) ενεργοποιούν τις λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας·

η) επικοινωνούν με τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, τις αρχές και τα μέσα ενημέρωσης.

Για κάθε ομάδα πρέπει να υπάρχουν:

α) προσδιορισμένα προσωπικά και οι αναπληρωματικοί τους με την απαραίτητη ευθύνη, εξουσία και ικανότητα για να εκτελέσουν τον καθορισμένο ρόλο τους·

β) τεκμηριωμένες διαδικασίες για να καθοδηγούν τις δράσεις τους (βλ. 8.4.4), συμπεριλαμβανομένων αυτών για την ενεργοποίηση, λειτουργία, συντονισμό και επικοινωνία της ανταπόκρισης.

8.4.3 Προειδοποίηση και Επικοινωνία

Η οργάνωση πρέπει να έχει τεκμηριωμένες διαδικασίες για:

α) Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία με τους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, με καθορισμένα τι, πότε, με ποιους, και πώς θα γίνει η επικοινωνία. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επικοινωνία με τους εργαζομένους και τις επαφές έκτακτης ανάγκης τους.

β) Λήψη, τεκμηρίωση και ανταπόκριση σε επικοινωνίες από ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένου οποιουδήποτε εθνικού ή περιφερειακού συστήματος προειδοποίησης κινδύνου ή αντίστοιχου.

γ) Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των μέσων επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας διακοπής.

δ) Διευκόλυνση δομημένης επικοινωνίας με τους επιχειρησιακούς αντιδραστήρες.

ε) Παροχή λεπτομερειών σχετικά με την ανταπόκριση της οργάνωσης στα μέσα ενημέρωσης μετά από ένα περιστατικό, συμπεριλαμβανομένης μιας στρατηγικής επικοινωνίας.

στ) Καταγραφή των λεπτομερειών της διακοπής, των ληφθέντων μέτρων και των ληφθέντων αποφάσεων.

Εάν είναι εφαρμόσιμο, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη και να εφαρμοστούν τα εξής:

α) Προειδοποίηση των ενδιαφερόμενων φορέων που ενδέχεται να επηρεαστούν από μια πραγματική ή προσεχή διακοπή.

β) Εξασφάλιση κατάλληλου συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ πολλαπλών ανταποκρινόμενων οργανισμών.

Οι διαδικασίες προειδοποίησης και επικοινωνίας πρέπει να γίνονται αντικείμενο προσαρμογής ως μέρος του προγράμματος ασκήσεων της οργάνωσης που περιγράφεται στο 8.5.

8.4.4 Σχέδια Επιχειρησιακής Συνέχειας

Η οργάνωση πρέπει να τεκμηριώσει και να διατηρεί σχέδια και διαδικασίες επιχειρησιακής συνέχειας. Αυτά τα σχέδια θα πρέπει να παρέχουν καθοδήγηση και πληροφορίες για να βοηθήσουν τις ομάδες στην ανταπόκριση σε μια διακοπή και να βοηθήσουν την οργάνωση στην ανταπόκριση και την ανάκαμψη.

Συλλογικά, τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας πρέπει να περιλαμβάνουν:

- α) Λεπτομέρειες των ενεργειών που θα αναλάβουν οι ομάδες για να συνεχίσουν ή να ανακάμψουν τις προτεραιότητες δραστηριοτήτων εντός προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων και να παρακολουθήσουν την επίδραση της διακοπής και της ανταπόκρισης της οργάνωσης.
- β) Αναφορά σε προκαθορισμένα κατώτατα όρια(κριτήρια ενεργοποίησης) και διαδικασία ενεργοποίησης της ανταπόκρισης.
- γ) Διαδικασίες για τη δυνατότητα παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών σε συμφωνημένη χωρητικότητα.
- δ) Λεπτομέρειες για τη διαχείριση των άμεσων συνεπειών μιας διακοπής, λαμβάνοντας υπόψη την ευημερία των ατόμων, την πρόληψη περαιτέρω απώλειας ή μη διαθεσιμότητας των προτεραιότητων δραστηριοτήτων και την επίδραση στο περιβάλλον.

Κάθε σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- α) Τον σκοπό, το πεδίο και τους στόχους του σχεδίου.
- β) Τους ρόλους και τις ευθύνες της ομάδας που θα υλοποιήσει το σχέδιο.
- γ) Ενέργειες για την υλοποίηση των λύσεων.
- δ) Υποστηρικτικές πληροφορίες που απαιτούνται για την ενεργοποίηση (συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων ενεργοποίησης), την λειτουργία, τον συντονισμό και την επικοινωνία των ενεργειών της ομάδας.
- ε) Εσωτερικές και εξωτερικές αλληλεξαρτήσεις.
- στ) Απαιτήσεις πόρων.
- η) Απαιτήσεις αναφοράς.
- θ) Διαδικασία για την ανάκληση του σχεδίου.

Κάθε σχέδιο πρέπει να είναι εφικτό και διαθέσιμο την στιγμή και στον τόπο που απαιτείται.

8.4.5 Ανάκαμψη

Η οργάνωση πρέπει να έχει τεκμηριωμένες διαδικασίες για την επαναφορά και την επιστροφή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τα προσωρινά μέτρα που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια και μετά από μια διακοπή.

8.5 Πρόγραμμα Ασκήσεων

Η οργάνωση πρέπει να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα ασκήσεων και δοκιμών για να επιβεβαιώσει με την πάροδο του χρόνου την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και των λύσεων επιχειρησιακής συνέχειας της.

Η οργάνωση πρέπει να διεξάγει ασκήσεις και δοκιμές που:

- α) είναι συμβατές με τους στόχους της επιχειρησιακής συνέχειάς της.
- β) βασίζονται σε κατάλληλα σενάρια που έχουν σχεδιαστεί με σαφώς καθορισμένους στόχους.
- γ) αναπτύσσουν την ομαδικότητα, την ικανότητα, την αυτοπεποίθηση και τη γνώση για όσους έχουν ρόλους να εκτελέσουν σε σχέση με τις διακοπές.
- δ) μαζί, με την πάροδο του χρόνου, επιβεβαιώνουν τις στρατηγικές και τις λύσεις της επιχειρησιακής συνέχειας.
- ε) παράγουν τυποποιημένες αναφορές μετά την άσκηση που περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα, τις συστάσεις και τα μέτρα για την εφαρμογή βελτιώσεων.
- στ) εξετάζονται στο πλαίσιο της προώθησης της διαρκούς βελτίωσης.
- ζ) πραγματοποιούνται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα και όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση ή στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Η οργάνωση πρέπει να λαμβάνει μέτρα βάσει των αποτελεσμάτων των ασκήσεων και δοκιμών της για να εφαρμόσει αλλαγές και βελτιώσεις.

8.6 Αξιολόγηση της τεκμηρίωσης και των ικανοτήτων επιχειρησιακής συνέχειας

Η οργάνωση πρέπει να:

- α) αξιολογεί την καταλληλότητα, την επαρκότητα και την αποτελεσματικότητα της ανάλυσης της επιχειρησιακής σημασίας, της αξιολόγησης των κινδύνων, των στρατηγικών, των λύσεων, των σχεδίων και των διαδικασιών της για την επιχειρησιακή συνέχεια.
- β) πραγματοποιεί αξιολογήσεις μέσω αναθεωρήσεων, αναλύσεων, ασκήσεων, δοκιμών, αναφορών μετά το συμβάν και αποτιμήσεων απόδοσης.
- γ) διενεργεί αξιολογήσεις των ικανοτήτων επιχειρησιακής συνέχειας των σχετικών εταίρων και προμηθευτών.

δ) αξιολογεί τη συμμόρφωση με τις ισχύουσες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, τις βέλτιστες πρακτικές της βιομηχανίας και την συμμόρφωση με την δική της πολιτική και τους στόχους για την επιχειρησιακή συνέχεια.

ε) ενημερώνει την τεκμηρίωση και τις διαδικασίες της εγκαίρως.

Αυτές οι αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, μετά από ένα συμβάν ή ενεργοποίηση και όταν σημειώνονται σημαντικές αλλαγές

9.1 Παρακολούθηση, Μέτρηση, Ανάλυση και Αξιολόγηση

9.1.1 Γενικά

Η οργάνωση πρέπει να διαθέτει διαδικασίες για την παρακολούθηση, τη μέτρηση, την ανάλυση και την αξιολόγηση της απόδοσης του BCMS. Αυτό πρέπει να γίνεται σε σχέση με τα αποτελέσματα της απόδοσης της οργάνωσης στην επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων και τους στόχους της πολιτικής επιχειρησιακής συνέχειας.

9.1.2 Παρακολούθηση και Μέτρηση

Η οργάνωση πρέπει να καθορίσει:

α) τα χαρακτηριστικά που πρέπει να παρακολουθούνται και να μετρώνται

β) τις μεθόδους για την παρακολούθηση, τη μέτρηση, την ανάλυση και την αξιολόγηση, όπως είναι εφαρμόσιμο, για να διασφαλίσει έγκυρα αποτελέσματα

γ) πότε και από ποιον πρέπει να διενεργείται η παρακολούθηση και η μέτρηση

δ) πότε και από ποιον πρέπει να αναλύονται και να αξιολογούνται τα αποτελέσματα από την παρακολούθηση και τη μέτρηση.

Η οργάνωση πρέπει να διατηρεί κατάλληλα τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία των αποτελεσμάτων.

Η οργάνωση πρέπει να αξιολογεί την απόδοση του BCMS και την αποτελεσματικότητα του BCMS.

9.2 Εσωτερικός Έλεγχος

9.2.1 Γενικά

Η οργάνωση πρέπει να διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα για να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το εάν το BCMS:

α) συμμορφώνεται με:

τις δικές της απαιτήσεις για το BCMS της;

τις απαιτήσεις αυτού του εγγράφου;

β) εφαρμόζεται και διατηρείται αποτελεσματικά.

9.2.2 Πρόγραμμα Ελέγχων

Η οργάνωση πρέπει:

- α) να σχεδιάσει, να καθιερώσει, να εφαρμόσει και να διατηρήσει ένα πρόγραμμα ελέγχων που περιλαμβάνει τη συχνότητα, τις μεθόδους, τις ευθύνες, τις απαιτήσεις σχεδιασμού και την αναφορά, το οποίο πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη σημασία των σχετιζόμενων διαδικασιών και τα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων.
- β) να ορίσει τα κριτήρια και το πεδίο εφαρμογής του κάθε ελέγχου;
- γ) να επιλέξει ελεγκτές και να διενεργήσει ελέγχους για να διασφαλίσει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία της διαδικασίας ελέγχου;
- δ) να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα των ελέγχων αναφέρονται στους σχετικούς διευθυντές;
- ε) να διατηρήσει τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία της εφαρμογής του προγράμματος ελέγχου και των αποτελεσμάτων των ελέγχων;
- στ) να διασφαλίσει ότι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες λαμβάνονται χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση για την εξάλειψη των ανιχνευθέντων μη συμμόρφωσεων και των αιτιών τους;
- ζ) να διασφαλίσει ότι οι ενέργειες ελέγχου μετά την ελέγχου συμπεριλαμβάνουν τον έλεγχο των ενεργειών που έχουν ληφθεί και την αναφορά των αποτελεσμάτων του ελέγχου.

9.3 Αξιολόγηση από τη Διοίκηση

9.3.1 Γενικά

Η υψηλή διοίκηση πρέπει να αξιολογεί το BCMS της οργάνωσης, σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, για να διασφαλίσει τη συνεχιζόμενη καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητά του.

9.3.2 Είσοδος στην Αξιολόγηση από τη Διοίκηση

Η αξιολόγηση από τη διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση:

- α) της κατάστασης των μέτρων από τις προηγούμενες αξιολογήσεις από τη διοίκηση
- β) των αλλαγών στα εξωτερικά και εσωτερικά θέματα που είναι σχετικά με το BCMS
- γ) των πληροφοριών για την απόδοση του BCMS, συμπεριλαμβανομένων των τάσεων στα:
 - μη συμμορφωμένα και διορθωτικά μέτρα
 - αποτελέσματα αξιολόγησης παρακολούθησης και μέτρησης
 - αποτελέσματα ελέγχων
- δ) ανατροφοδότηση από ενδιαφερόμενα μέρη
- ε) την ανάγκη για αλλαγές στο BCMS, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής και των στόχων

στ) διαδικασίες και πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην οργάνωση για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του BCMS

η) πληροφορίες από την ανάλυση των επιπτώσεων στην επιχειρησιακή συνέχεια και την αξιολόγηση των καπακτότητων της επιχείρησης (βλ. 8.6)

θ) κινδύνους ή ζητήματα που δεν έχουν αντιμετωπιστεί επαρκώς σε προηγούμενη αξιολόγηση κινδύνων

ι) διδάγματα από προσεχείς περιστατικά και ενέργειες που προκύπτουν από προσεχείς προσεγγίσεις και διακοπές

κ) ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση.

9.3.3 Έξοδος από τη Διοίκηση

Οι έξοδοι από την αξιολόγηση από τη διοίκηση περιλαμβάνουν αποφάσεις που σχετίζονται με ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση και την ανάγκη για αλλαγές στο BCMS για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του και της αποτελεσματικότητάς του, συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων:

α) τροποποιήσεις του πεδίου εφαρμογής του BCMS

β) ενημέρωση της ανάλυσης των επιπτώσεων στην επιχειρησιακή συνέχεια, της αξιολόγησης των κινδύνων, των επιχειρησιακών στρατηγικών και λύσεων για την επιχειρησιακή συνέχεια και των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας

γ) τροποποίηση των διαδικασιών και των ελέγχων για την αντιμετώπιση εσωτερικών ή εξωτερικών θεμάτων που μπορεί να επηρεάσουν το BCMS

δ) πώς θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των ελέγχων.

Η οργάνωση πρέπει να διατηρεί τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τη διοίκηση. Πρέπει:

α) να ενημερώσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τη διοίκηση σε σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη

β) να λάβει κατάλληλα μέτρα σχετικά με αυτά τα αποτελέσματα

10.1 Μη συμμόρφωση και δράση διόρθωσης

10.1.1

Η οργάνωση πρέπει να προσδιορίσει ευκαιρίες για βελτίωση και να υλοποιήσει τα απαραίτητα μέτρα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων του BCMS της.

10.1.2 Όταν συμβεί μια μη συμμόρφωση, η οργάνωση πρέπει:

α) να αντιδράσει στη μη συμμόρφωση και, όπως είναι εφαρμόσιμο:

- να λάβει μέτρα για τον έλεγχο και τη διόρθωσή της

- να αντιμετωπίσει τις συνέπειες

β) να αξιολογήσει την ανάγκη δράσης για την εξάλειψη της αιτίας(ών) της μη συμμόρφωσης, ώστε να μην επαναληφθεί ή να συμβεί αλλού, με τους εξής τρόπους:

- αναθερώντας τη μη συμμόρφωση
- καθορίζοντας τις αιτίες της μη συμμόρφωσης
- καθορίζοντας εάν υπάρχουν παρόμοιες μη συμμορφώσεις ή αν μπορεί να συμβούν πιθανώς

γ) να εφαρμόσει οποιαδήποτε απαιτούμενη δράση

δ) να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της ληφθείσας διόρθωσης

ε) να πραγματοποιήσει αλλαγές στο BCMS, αν είναι απαραίτητο

Οι δράσεις διόρθωσης πρέπει να είναι κατάλληλες για τις επιπτώσεις των μη συμμορφώσεων που παρουσιάζονται.

10.1.3 Η οργάνωση πρέπει να διατηρήσει τεκμηριωμένες πληροφορίες ως αποδεικτικά στοιχεία:

α) τη φύση των μη συμμορφώσεων και οποιαδήποτε επόμενα μέτρα που έχουν ληφθεί

β) τα αποτελέσματα οποιασδήποτε δράσης διόρθωσης.

10.2 Διαρκής βελτίωση

Η οργάνωση πρέπει να βελτιώνει διαρκώς την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του BCMS, βασιζόμενη σε ποιοτικά και ποσοτικά μέτρα.

Η οργάνωση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης και αξιολόγησης, καθώς και τα αποτελέσματα από τη διοικητική αξιολόγηση, για να καθορίσει εάν υπάρχουν ανάγκες ή ευκαιρίες, σχετικές με την επιχείρηση ή το BCMS, που πρέπει να αντιμετωπιστούν ως μέρος της διαρκούς βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β ISO/TS 22331:2018

Αυτό το έγγραφο παρέχει λεπτομερείς οδηγίες για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης. Είναι συμβατό με τις απαιτήσεις του ISO 22301. Εφαρμόζεται στην εκτέλεση οποιασδήποτε προσπάθειας προσδιορισμού και επιλογής

στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης, είτε αποτελεί μέρος ενός συστήματος διαχείρισης συνέχειας επιχείρησης (BCMS) είτε ενός προγράμματος συνέχειας επιχείρησης. Εφεξής, ο όρος "πρόγραμμα συνέχειας επιχείρησης" σημαίνει είτε ένα BCMS είτε ένα πρόγραμμα συνέχειας επιχείρησης.

Η διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης του οργανισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει επιλογές στρατηγικής για:

- την προστασία προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων
- τη σταθεροποίηση, συνέχιση, επανέναρξη και ανάκτηση προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων
- την μετρίαση, ανταπόκριση σε και διαχείριση αντικτύπων (βλ. ISO 22301:2012, 8.3).

ΣΗΜΕΙΩΣΗ Σε αυτό το έγγραφο, οι επιλογές στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης έχουν την ίδια σημασία με τις λύσεις και τις δυνατότητες.

Η Εικόνα 1 σημειώνει τη σχέση της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης με το πρόγραμμα συνέχειας επιχείρησης στο σύνολό του. Η ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης και η αξιολόγηση κινδύνου παρέχουν τις απαιτήσεις για μια σειρά από στρατηγικές συνέχειας επιχείρησης. Ο προσδιορισμός και η επιλογή μιας στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών συνέχειας επιχείρησης.



Η ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης προσδιορίζει τις απαιτήσεις παράδοσης προϊόντων/υπηρεσιών και τα προτεραιοποιημένα χρονικά πλαίσια για την ανάκτηση δραστηριοτήτων και πόρων. Η ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης επιτρέπει στον οργανισμό να προσδιορίσει τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση προτεραιοποιημένων

δραστηριοτήτων (π.χ. εγκαταστάσεις, άνθρωποι, εξοπλισμός, πληροφορίες, επικοινωνία και τεχνολογικά περιουσιακά στοιχεία, εφοδιασμός και χρηματοδότηση). Η ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης αναγνωρίζει επίσης τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ δραστηριοτήτων και τις εξαρτήσεις από αλυσίδες εφοδιασμού, εταίρους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η αξιολόγηση κινδύνου προσδιορίζει, αναλύει και αξιολογεί τον κίνδυνο διακοπής και προσδιορίζει επιλογές αντιμετώπισης κινδύνου.

Η στρατηγική συνέχειας επιχείρησης αντιμετωπίζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αντικτύπου επιχείρησης και της αξιολόγησης κινδύνου και καθορίζει πώς ο οργανισμός μπορεί να γίνει πιο ανθεκτικός και ικανός να αντιμετωπίσει μια ευρεία γκάμα διαταρακτικών περιστατικών.

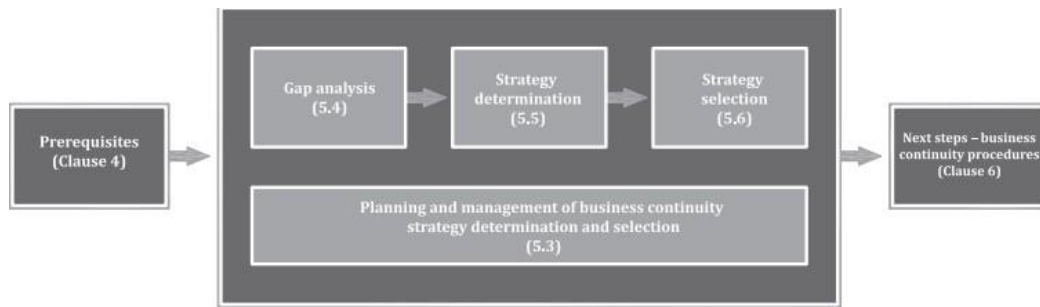
Ο σκοπός αυτού του εγγράφου είναι να παρέχει καθοδήγηση που θα επιτρέψει στους οργανισμούς να:

- προσδιορίσουν μια σειρά από επιλογές στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης
- επιλέξουν κατάλληλες δυνατότητες βάσει των απαιτήσεων συνέχειας επιχείρησης
- εξασφαλίσουν την συνεχή καταλληλότητα των στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης
- συντονίσουν τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης αποτελεσματικά εντός του ευρύτερου προγράμματος συνέχειας επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα του προσδιορισμού και της επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- μέτρα για την προσπάθεια μείωσης της συχνότητας διαταρακτικών περιστατικών και του συνδεδεμένου αντικτύπου
- ταυτοποίηση των χρηματοοικονομικών πόρων που απαιτούνται για την ανταπόκριση σε ένα διαταρακτικό περιστατικό
- αποτελεσματικές εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες επικοινωνίας
- εναλλακτικές δυνατότητες χώρου εργασίας για την αντιμετώπιση της απώλειας ή της μη προσβασιμότητας των εγκαταστάσεων
- ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της μη διαθεσιμότητας προσωπικού
- εναλλακτικές μεθόδους διατήρησης, επιδιόρθωσης και αντικατάστασης πόρων για την εκτέλεση δραστηριοτήτων σε περίπτωση απώλειας
- δυνατότητες ανάκτησης χαμένων πληροφοριακών και επικοινωνιακών τεχνολογικών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων
- εναλλακτικά μέσα παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών αντιμετωπίζοντας μια διακοπή στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Η Εικόνα 2 εμφανίζει τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης, μαζί με τις προϋποθέσεις και τη σχέση της με τη δημιουργία διαδικασιών συνέχειας επιχείρησης



Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα — Συστήματα Διαχείρισης Συνέχειας Επιχείρησης — Οδηγίες για τη Στρατηγική Συνέχειας Επιχείρησης

1 Εφαρμογή

Αυτό το έγγραφο παρέχει οδηγίες για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης. Εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τον τύπο, το μέγεθος και τη φύση τους, είτε βρίσκονται στον ιδιωτικό, δημόσιο ή μη κερδοσκοπικό τομέα.

Προορίζεται για χρήση από εκείνους που είναι υπεύθυνοι για, ή συμμετέχουν στον, προσδιορισμό και επιλογή στρατηγικής.

2 Κανονιστικές Αναφορές

Τα ακόλουθα έγγραφα αναφέρονται στο κείμενο με τέτοιον τρόπο ώστε κάποιο ή όλο το περιεχόμενό τους να αποτελεί απαιτήσεις αυτού του εγγράφου. Για τις ημερομηνιακές αναφορές, εφαρμόζεται μόνο η έκδοχή που αναφέρεται. Για τις αναφορές χωρίς ημερομηνία, η τελευταία έκδοση του αναφερόμενου εγγράφου (συμπεριλαμβανομένων τυχόν τροποποιήσεων) εφαρμόζεται.

ISO 22300, Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα — Λεξιλόγιο

ISO Οδηγός 73, Διαχείριση Κινδύνου — Λεξιλόγιο

3 Όροι και Ορισμοί

Για τους σκοπούς αυτού του εγγράφου, οι όροι και οι ορισμοί που δίνονται στο ISO 22300 και στο ISO Οδηγό 73 ισχύουν.

ISO και IEC διατηρούν τραπεζικές βάσεις δεδομένων για χρήση στην τυποποίηση στις ακόλουθες διευθύνσεις:

— ISO Online browsing platform: διαθέσιμο στο <https://www.iso.org/obp>

— IEC Electropedia: διαθέσιμο στο <http://www.electropedia.org/>

4 Προϋποθέσεις

4.1 Γενικά

Αν και αυτό το έγγραφο είναι συμβατό με το ISO 22301, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης κατά την ευθυγράμμιση ή την συνδρομή σε άλλα πρότυπα, υποχρεώσεις ή νομοθετικές απαιτήσεις. Ανεξάρτητα από την προσέγγιση, υπάρχουν πολλές προϋποθέσεις που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Πριν από την έναρξη της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης, ο οργανισμός θα πρέπει:

- να ορίσει το πλαίσιο και το πεδίο εφαρμογής (4.2)·
- να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (4.3)·
- να ορίσει και να επικοινωνήσει τους ρόλους και τις ευθύνες (4.4)·
- να λάβει δέσμευση από την ηγεσία και τη διοίκηση (4.5)·
- να διαθέσει επαρκείς πόρους (4.6)·
- να ολοκληρώσει μια διαδικασία ανάλυσης αντικτύπου επιχείρησης (4.7)·
- να ολοκληρώσει μια αξιολόγηση κινδύνου (4.7).

ΣΗΜΕΙΩΣΗ Δείτε το Παράρτημα Α για μια αντιστοίχιση κάθε προαπαιτούμενου ή εργασίας της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής με το ISO 22301.

4.2 Πλαίσιο του Οργανισμού

Οι πτυχές του πλαισίου που είναι ιδιαίτερα σχετικές με τη στρατηγική συνέχειας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, λόγω της επιρροής που έχει στην ικανότητα του οργανισμού να ανακτήσει την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών του στους πελάτες·
- νόμοι, κανονισμοί και άλλες νομικές υποχρεώσεις που καθορίζουν υποχρεωτικές απαιτήσεις ή επηρεάζουν με άλλους τρόπους τη στρατηγική συνέχειας επιχείρησης.

4.3 Ενδιαφερόμενα Μέρη

Για να είναι αποτελεσματική, η συνέχεια της επιχείρησης θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Ο οργανισμός θα πρέπει, επομένως, να προσδιορίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη του και να καθορίσει τις απαιτήσεις τους με βάση την ανάλυση των αναγκών και των προσδοκιών τους.

4.4 Ρόλοι, αρμοδιότητες και ικανότητες στη συνέχεια επιχείρησης

4.4.1 Γενικά

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει τους ρόλους που απαιτούνται για τον προσδιορισμό και την επιλογή της στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης, ώστε να διασφαλίσει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες ανατίθενται και επικοινωνούνται εντός του οργανισμού.

4.4.2 Ρόλοι στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης

Οι ρόλοι που σχετίζονται με τον προσδιορισμό της στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- τη χορηγία του προγράμματος συνέχειας επιχείρησης και της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής·
- την επίβλεψη της υλοποίησης και της συνεχούς παρακολούθησης του προγράμματος συνέχειας επιχείρησης·
- τη διαχείριση της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης·
- τη διαχείριση των έργων στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης.

Συγκεκριμένες εργασίες που μπορεί να χρειάζεται να ανατεθούν περιλαμβάνουν:

- την παροχή συνεχούς συμβουλών και καθοδήγησης σχετικά με τη διεξαγωγή της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης·
- την επιλογή μεθόδων και την ταυτοποίηση των απαιτούμενων αποτελεσμάτων·
- τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις απαιτήσεις πόρων και τις επεξεργασίες κινδύνου·
- τον προσδιορισμό των απαιτούμενων ικανοτήτων για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης·
- τη διασφάλιση ότι πληρούνται οι απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης.

4.4.3 Αρχές Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης

Ο προσδιορισμός των στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης μπορεί να είναι προκλητικός και περίπλοκος. Απαιτεί καλή κατανόηση του πώς να προχωρήσει κανείς και λεπτομερείς γνώσεις του οργανισμού και των διαδικασιών του. Οι επιλεγμένες στρατηγικές μπορεί επίσης να απαιτούν σημαντικούς πόρους και κεφαλαιουχικές δαπάνες. Είναι συνεπώς σημαντικό όσοι είναι υπεύθυνοι για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικών να έχουν την πλήρη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και να περιλαμβάνουν πρόσωπα που:

- έχουν προοπτική σε ολόκληρο τον οργανισμό
- γνωρίζουν την τρέχουσα και μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική·
- διαθέτουν αρχή λήψης αποφάσεων·
- έχουν λεπτομερή κατανόηση των προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών, δραστηριοτήτων και πόρων του οργανισμού·
- είναι εξοικειωμένοι με τις απαιτήσεις λήψης αποφάσεων και κεφαλαιουχικών δαπανών του οργανισμού·

— καταλαβαίνουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης αντικτύπου επιχείρησης και της αξιολόγησης κινδύνου· και κατανοούν τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης.

4.4.4 Ικανότητες Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης

Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει την ικανότητα των ατόμων που ηγούνται ή συμμετέχουν στη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης. Οι ικανότητες θα πρέπει να περιλαμβάνουν δεξιότητες και ικανότητες σχετικά με:

- τον σχεδιασμό και διαχείριση έργων/προγραμμάτων·
- τη συλλογή πληροφοριών·
- την ανάλυση, συμπεριλαμβανομένης της επίλυσης προβλημάτων και της ανάλυσης κόστους-οφέλους·
- την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία·
- τη μετάφραση των οργανωσιακών στόχων και των απαιτήσεων συνέχειας επιχείρησης και των αναγκών πόρων σε στρατηγικές συνέχειας επιχείρησης·
- την εφαρμογή αρχών συνέχειας επιχείρησης κατά τον προσδιορισμό στρατηγικής εντός του πλαισίου του οργανισμού·
- γνώση του οργανισμού, των προϊόντων και των υπηρεσιών του, των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και των πόρων του, καθώς και τα αποτελέσματα της ανάλυσης αντικτύπου επιχείρησης και της αξιολόγησης κινδύνου.

4.5 Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για:

- τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός επιλέγει τις πιο κατάλληλες στρατηγικές συνέχειας επιχείρησης με βάση τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης που έχουν εγκριθεί από τη διοίκηση·
- τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός πληροί τις νομικές, ρυθμιστικές και συμβατικές του υποχρεώσεις πριν και μετά την έναρξη ενός διαταρακτικού περιστατικού.

Παραδείγματα του πώς η ανώτατη διοίκηση θα μπορούσε να επιδείξει τη δέσμευσή της περιλαμβάνουν:

- τη διασφάλιση ότι παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι·
- τη συμμετοχή στην επιλογή των πλέον κατάλληλων στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης

4.6 Πόροι Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης

Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει και να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για τη στρατηγική και την επιλογή συνέχειας επιχείρησης που θα του επιτρέψουν να:

- συμμορφώνεται με την πολιτική συνέχειας επιχείρησης και να επιτυγχάνει τους στόχους συνέχειας επιχείρησης·
- προβλέπει για την παρακολούθηση και τη συνεχή βελτίωση των στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης.

Οι πόροι και η κατανομή τους θα πρέπει να προσδιορίζονται στα επιχειρηματικά σχέδια και να αναθεωρούνται περιοδικά για να εξασφαλίζεται η επάρκειά τους. Μπορεί να είναι σκόπιμο να εμπλακεί η ανώτατη διοίκηση σε αυτή την αναθεώρηση.

4.7 Ανάλυση Αντικτύπου Επιχείρησης και Αξιολόγηση Κινδύνου

Ο οργανισμός θα πρέπει να ολοκληρώσει την ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης και την αξιολόγηση κινδύνου για να καθορίσει τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης των προϊόντων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των:

- προτεραιοτήτων·
- χρονοδιαγραμμάτων για την επανέναρξη·
- ελάχιστων επιπέδων λειτουργίας·
- απαιτήσεων πόρων·
- αλληλεξαρτήσεων·
- εξαρτήσεων από εξωτερικούς προμηθευτές.

Για τις προτεραιοποιημένες δραστηριότητες, η ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης και η αξιολόγηση κινδύνου θα πρέπει επίσης να προσδιορίζουν:

- τις απαιτήσεις για αντίγραφα ασφαλείας δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης της επικαιρότητας των δεδομένων·
- τους κινδύνους για τη δραστηριότητα και τις εξαρτήσεις της·
- τις ήδη υπάρχουσες επεξεργασίες κινδύνου.

5 Εκτέλεση Προσδιορισμού και Επιλογής Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης

5.1 Γενικά

Η διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης οδηγεί σε δυνατότητες που ο οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει και να βελτιώσει με την πάροδο του χρόνου για να μετριάσει τις επιπτώσεις του κινδύνου σχετικού με τη διακοπή και να βελτιώσει την ικανότητα ανταπόκρισης και ανάκτησης από ένα διαταρακτικό περιστατικό, σύμφωνα με τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης.

Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει σε ισχύ ένα μηχανισμό για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης, περιλαμβανομένης της αναθεώρησης και της έγκρισης των προτεινόμενων λύσεων. Αυτή η διάταξη περιγράφει τη διαδικασία

προσδιορισμού και επιλογής, καθώς και τις αρχές και τις υποθέσεις που είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό και την επιλογή των πλέον κατάλληλων δυνατοτήτων.

5.2 Αρχές

Οι οδηγίες σε αυτή τη διάταξη βασίζονται στις ακόλουθες αρχές.

- Απαιτούνται στρατηγικές για:
- την προστασία προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων από διακοπή·
- τη σταθεροποίηση, συνέχιση, επανέναρξη και ανάκτηση προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων, εξαρτήσεων και πόρων που έχουν διακοπεί.
- Ο προσδιορισμός και η επιλογή στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης θα πρέπει να βασίζονται στα αποτελέσματα από την ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης και την αξιολόγηση κινδύνου.
- Οι στρατηγικές θα πρέπει να παρέχουν τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι συνέχειας επιχείρησης:
- ο χρόνος ανάκτησης στόχος (RTO) για έναν πόρο μπορεί να είναι μεγαλύτερος από τον RTO για μια δραστηριότητα λόγω επιχειρηματικών απαιτήσεων, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα λύσεων παράκαμψης·
- ο RTO για έναν πόρο μπορεί να είναι μικρότερος από τον RTO για μια δραστηριότητα εάν υπάρχει σημαντικός χρόνος εγκατάστασης ή εάν μοιράζεται με άλλες δραστηριότητες με πιο απαιτητικούς RTO.
- Γενικά, όσο υψηλότερη είναι η προτεραιότητα (και το συντομότερο το RTO) που έχει ανατεθεί σε ένα προϊόν, υπηρεσία, διαδικασία ή δραστηριότητα στην ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης, τόσο πιο περίπλοκη και ακριβή είναι η κατάλληλη στρατηγική για την ανάκτησή του.
- Η μη δράση:
 - είναι αποδεκτή στρατηγική όταν υπάρχει επαρκής χρόνος μετά από μια διακοπή για να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενοι πόροι και να επαναληφθεί η δραστηριότητα πριν η μη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών οδηγήσει σε απaráδεκτες επιπτώσεις για τον οργανισμό·
 - δεν είναι αποδεκτή στρατηγική εάν η διοίκηση αποφασίσει να μην υλοποιήσει κατάλληλες δυνατότητες και αυτή η αδράνεια θα εμποδίσει την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών πέραν του RTO τους· σε αυτή την περίπτωση, αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες θα πρέπει να εξαιρεθούν ρητά από το πεδίο εφαρμογής του BCMS.

- Ο επιχειρηματικός πλαίσιο στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός μπορεί επίσης να καθορίσει την εφαρμοσιμότητα των επιλογών στρατηγικής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Για παράδειγμα:
- ένας δημόσιος οργανισμός (όπως τοπικές υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης) μπορεί να βασίζεται σε παρόμοιους γειτονικούς οργανισμούς για την παροχή της υπηρεσίας εάν δεν μπορεί να το κάνει (αυτό μπορεί να αποκαλείται «αμοιβαία βοήθεια»);
- ένας εμπορικός οργανισμός θα μπορούσε αντίστοιχα να εξετάσει την ανάθεση εξωτερικής ανάθεσης για την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών του κατά τη διάρκεια μιας διακοπής. Ωστόσο, η κατεύθυνση των πελατών προς έναν ανταγωνιστή θα μπορούσε να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη απώλεια επιχειρήσεων. Επομένως, ο εμπορικός οργανισμός μπορεί να αποφασίσει να διατηρήσει την ικανότητα ανάκτησης εσωτερικά.
- Μπορεί να υπάρχουν νομικοί ή ρυθμιστικοί κανόνες που απαγορεύουν την εξωτερική ανάθεση σε άλλους οργανισμούς όταν αυτή η στρατηγική μπορεί να μειώσει τη συνολική ανθεκτικότητα του τομέα ή να οδηγήσει σε παραβιάσεις της ασφάλειας των πληροφοριών.
- Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η πιο σοβαρή διακοπή με την οποία ο οργανισμός είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει μέσω του προγράμματος συνέχειας επιχείρησης, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τους τρέχοντες στόχους του.
- Οποιοσδήποτε εναλλακτικός πόρος θα πρέπει να βρίσκεται σε επαρκή απόσταση από τον πρωταρχικό πόρο. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη ή προβλεπόμενη απόσταση απομάκρυνσης για όλους τους οργανισμούς και τους πόρους. Η απόσταση θα μπορούσε να βασίζεται στην αντιληπτή πιθανότητα μεγάλης κλίμακας καταστροφικών γεγονότων από τα οποία ο οργανισμός επιθυμεί να προστατευθεί. Οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν:
 - κλιματικά γεγονότα;
 - ποιότητα περιβάλλοντος;
 - γεωλογική σταθερότητα;
 - ανθεκτικότητα υποδομών;
 - πολιτική σταθερότητα.
 - Η διαφοροποίηση των πόρων, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, μπορεί να προσφέρει κάποια προστασία.

Η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση των ακόλουθων πτυχών.

- Αξιοπιστία: Θα λειτουργήσει η στρατηγική; Θα είναι δυνατόν να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής πριν από ένα περιστατικό
- Ευελιξία: Πόσο ευέλικτη ή προσαρμόσιμη είναι η στρατηγική σε αλλαγές συνθηκών
- Κίνδυνος: Ποιος είναι ο κίνδυνος η στρατηγική να αποτύχει λόγω μη διαθεσιμότητας πόρων
- Κόστος-οφέλος: Η στρατηγική πληροί τους στόχους συνέχειας επιχείρησης για ένα δικαιολογημένο κόστος
- Πλαίσιο: Η στρατηγική αντιμετωπίζει ανθρώπινους, πολιτιστικούς, πολιτικούς και τεχνικούς παράγοντες

- Όταν οι στρατηγικές εξαρτώνται από κύριους προμηθευτές, η συνέχεια επιχείρησης αυτών των προμηθευτών θα πρέπει να αξιολογηθεί.
- Θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς πόροι για την υλοποίηση των επιλεγμένων επιλογών στρατηγικής.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα μηχανισμό σε ισχύ για την αναθεώρηση και την έγκριση των συνιστώμενων λύσεων

5.3 Σχεδιασμός και Διαχείριση

5.3.1 Επισκόπηση

Ο σχεδιασμός και η διαχείριση έργων για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης επιτρέπει στον οργανισμό να βελτιστοποιήσει και να συντονίσει τους πόρους και τα χρονοδιαγράμματα. Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίσει μια ευρεία γκάμα επιλογών στρατηγικής και στη συνέχεια να υλοποιήσει την επιλεγμένη στρατηγική ως ένα ή περισσότερα έργα. Οι εργασίες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- την απόφαση σχετικά με το πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης·
- την επικοινωνία προσδοκιών στους συμμετέχοντες στον προσδιορισμό και επιλογή στρατηγικής·
- την ταυτοποίηση του προσώπου που χορηγεί τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής και τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης·
- την καθορισμό των ικανοτήτων για τις ευθύνες προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής·
- την καθιέρωση του σχεδίου έργου·
- την κατανομή πόρων για τον προσδιορισμό και την επιλογή στρατηγικής·
- την αποδοχή της προσέγγισης και του σχεδίου του έργου·
- την καθιέρωση ή την ανεύρεση των απαραίτητων δεξιοτήτων για να πληρούνται οι στόχοι της διαδικασίας στρατηγικής·
- την ανάπτυξη περιοδικών εκθέσεων σχετικά με την κατάσταση προσδιορισμού και επιλογής για τη βελτίωση της απόδοσης σύμφωνα με τις προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης·
- την εκτέλεση τροποποιήσεων της προσέγγισης και του πεδίου εφαρμογής της στρατηγικής για να πληρούνται οι προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης και οι εξωτερικές (ρυθμιστικές, νομοθετικές, πελατειακές, συμβατικές) απαιτήσεις·
- τη συλλογή και ανασκόπηση των αποκομμένων μαθημάτων·
- την κατάθεση συστάσεων σχετικά με τη βελτίωση της προσέγγισης προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής για μελλοντική χρήση.

5.3.2 Αρχικές Σκέψεις Σχεδιασμού Στρατηγικής

Ένας οργανισμός που αναλαμβάνει για πρώτη φορά μια διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής θα πρέπει να προγραμματίσει χρόνο για να:

- δημιουργήσει ευαισθητοποίηση·
- διαπραγματευτεί τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης·
- εκτελέσει ανάλυση κενών·
- προσδιορίσει τις διαθέσιμες επιλογές στρατηγικής·
- εκτελέσει ανάλυση κόστους/οφέλους.

5.3.3 Παρακολούθηση Στρατηγικής και Συνεχής Βελτίωση

Αφού ένας οργανισμός επιλέξει και υλοποιήσει στρατηγικές συνέχειας επιχείρησης, θα πρέπει να παρακολουθεί την απόδοση για να διασφαλίσει ότι οι στρατηγικές συνεχίζουν να πληρούν τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης. Εάν οι στρατηγικές δεν πληρούν τις απαιτήσεις, ο οργανισμός θα πρέπει να εκτελέσει ξανά τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής στρατηγικής, με σκοπό την προσαρμογή των δυνατοτήτων της στρατηγικής ώστε να πληρούνται οι απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης. Επιπλέον, μετά την εκτέλεση της ανάλυσης αντικτύπου επιχείρησης, ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι εκείνες οι στρατηγικές που πληρούν τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης είναι η καλύτερη δυνατή επιλογή και ότι δεν υπάρχουν καλύτερες επιλογές. Με το πέρασμα του χρόνου, ο οργανισμός μπορεί να βρει στρατηγικές που:

- είναι πιο κατάλληλες ή οικονομικά αποδοτικές·
- απαιτούν λιγότερους πόρους για την εκτέλεση·
- οδηγούν σε ταχύτερη ή ευκολότερη ανάκτηση·
- είναι καλύτερες στο να ικανοποιούν τις ανάγκες του οργανισμού.

5.4 Ανάλυση Κενών Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης

Ακολουθώντας την ανάλυση αντικτύπου επιχείρησης και την αξιολόγηση κινδύνου, ο οργανισμός θα πρέπει να εκτελέσει μια ανάλυση κενών συγκρίνοντας τις εγκεκριμένες απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης (χρόνος και δυνατότητα) με τις τρέχουσες δυνατότητες ανταπόκρισης και ανάκτησης. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι οι τρέχουσες δυνατότητες πληρούν τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης εκτελώντας τις ακόλουθες ενέργειες.

α) Ταξινόμηση του αποτελέσματος της ανάλυσης αντικτύπου επιχείρησης ανά RTO για προϊόντα/υπηρεσίες, διαδικασίες, δραστηριότητες και πόρους.

β) Σύνοψη της απόδοσης των τρέχουσων στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να πληρούνται οι προσδοκίες χρόνου και δυνατότητας.

γ) Σύγκριση της απόδοσης των στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης με τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης.

Η απόδοση της στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης μπορεί να καθοριστεί με βάση τα αποτελέσματα από διαταρακτικά περιστατικά και ασκήσεις, και πιθανώς με βάση συμφωνίες επιπέδου υπηρεσίας ή συμβατικές υποχρεώσεις εάν τρίτο μέρος ενεργοποιεί τη στρατηγική.

δ) Καθορισμός όπου οι τρέχουσες δυνατότητες ανταπόκρισης και ανάκτησης παρουσιάζουν ελλείψεις (δηλαδή ο χρόνος αδράνειας είναι μεγαλύτερος και/ή η δυνατότητα είναι λιγότερη από την απαιτούμενη), πράγμα που θα δείξει κενά στην ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

Καθορισμός όπου οι τρέχουσες δυνατότητες ανταπόκρισης και ανάκτησης είναι μεγαλύτερες (δηλαδή ο χρόνος αδράνειας είναι συντομότερος και/ή η δυνατότητα είναι λιγότερη από την απαιτούμενη), πράγμα που θα δείξει υπερεπένδυση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

ε) Παρουσίαση και αναζήτηση αναγνώρισης των κενών και της υπερεπένδυσης από τη διοίκηση πριν από τον καθορισμό των στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης. Όταν υπάρχουν κενά, η διοίκηση θα πρέπει να ζητήσει να ερευνηθούν στρατηγικές συνέχειας επιχείρησης βάσει του αναμενόμενου αντίκτυπου στον οργανισμό. Στην περίπτωση υπερεπένδυσης, η διοίκηση μπορεί να ζητήσει να ερευνηθούν εναλλακτικές στρατηγικές συνέχειας επιχείρησης.

στ) Προτεραιοποίηση της υλοποίησης των στρατηγικών συνέχειας επιχείρησης βάσει της αναγνώρισης κενών ή υπερεπένδυσης από τη διοίκηση.

5.5 Καθορισμός Στρατηγικών Συνέχειας Επιχείρησης

5.5.1 Επισκόπηση

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει ποιες επιλογές στρατηγικής είναι διαθέσιμες για τον οργανισμό για να κλείσει κενά και να μειώσει την υπερεπένδυση και, όπου είναι δυνατόν, να προσφέρει επιπλέον οφέλη σε κατάσταση κανονικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα του καθορισμού στρατηγικής σε επίπεδο προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών ή δραστηριοτήτων μπορεί να σημαίνουν ότι δεν υπάρχει ανάγκη προχώρησης σε στρατηγικές για πόρους. Για παράδειγμα, αν η στρατηγική είναι η εξωτερική ανάθεση της παράδοσης μιας υπηρεσίας σε οργανισμό τρίτου μέρους, τότε η ανάκτηση της σχετικής δυνατότητας μπορεί να διαχειριστεί από αυτή τη συμφωνία τρίτου μέρους ενώ ο οργανισμός επικεντρώνεται στην αποκατάσταση των επηρεαζόμενων πόρων (π.χ. ανοικοδόμηση εγκατάστασης).

5.5.2 Συνολική Στρατηγική Συνέχειας Επιχείρησης

Αν ένας συγκεκριμένος πόρος (π.χ. ένα λογισμικό) απαιτείται από πολλές δραστηριότητες, τότε ο οργανισμός μπορεί να αναπτύξει μια συνολική στρατηγική συνέχειας επιχείρησης για να πληροί τις απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης της δραστηριότητας με την υψηλότερη προτεραιότητα (και τον συντομότερο RTO).

Ομοίως, αν πολλές δραστηριότητες πρόκειται να υιοθετήσουν την ίδια στρατηγική συνέχειας επιχείρησης (π.χ. δέκα δραστηριότητες στον 7ο όροφο του κτιρίου Α πρόκειται να μεταφερθούν στον 3ο όροφο του κτιρίου Β), τότε ο οργανισμός μπορεί να αναπτύξει μια συνολική στρατηγική συνέχειας επιχείρησης αντί να αναπαράγει τη στρατηγική πολλές φορές.

Μπορεί επίσης να υπάρξει ανάγκη για επιλογή διαφορετικών στρατηγικών με την πάροδο του χρόνου μετά από ένα περιστατικό. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι μπορεί να μπορούν να εργαστούν από το σπίτι για λίγες μέρες μετά από ένα περιστατικό, αλλά ο οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να χρειαστεί να παρέχει έναν εναλλακτικό χώρο εργασίας.

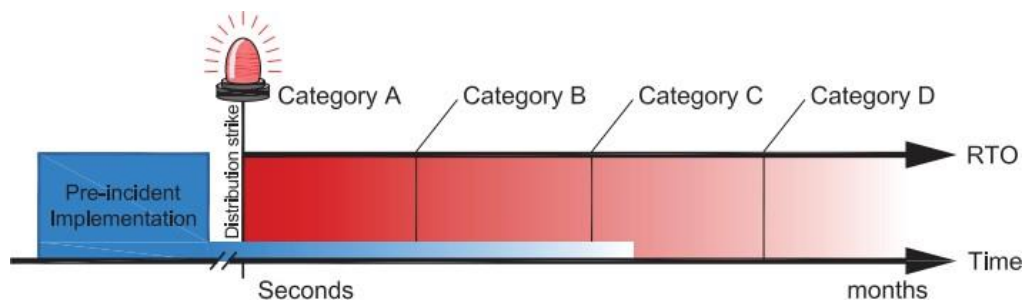
5.5.3 Κατηγορίες Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης

Οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν ένα πλαίσιο που κατηγοριοποιεί ή ομαδοποιεί στρατηγικές συνέχειας επιχείρησης για την ανάκτηση πόρων, βάσει καθορισμένων εύρων RTO, το οποίο συνδέει κατάλληλες στρατηγικές με RTO δραστηριότητας και πόρου. Οι κατηγορίες είναι μόνο μια σύμβαση ονομασίας που χρησιμοποιείται για την οργάνωση επιλογών στρατηγικής που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός σε συζητήσεις. Παραδείγματα κατηγοριοποίησης περιλαμβάνουν:

- Κατηγορία Α, Β, Γ και Δ
- Πλατίνα, Χρυσό, Ασημί και Χάλκινο
- Επίπεδο 1, 2, 3 και 4.

Αν χρησιμοποιείται κατηγοριοποίηση από έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να αποφεύγονται ονόματα κατηγοριών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν συναισθηματική αντίδραση από το ενδιαφερόμενο μέρος του προγράμματος συνέχειας επιχείρησης, το οποίο στη συνέχεια θα μπορούσε να οδηγήσει σε ακατάλληλη επιλογή στρατηγικής. Για παράδειγμα, η χρήση του «κρίσιμο» ως όνομα κατηγορίας.

Αν χρησιμοποιείται κατηγοριοποίηση, ο οργανισμός θα πρέπει να ορίσει ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο για κάθε κατηγορία. Το Σχήμα 3 δίνει ένα παράδειγμα ενός εννοιολογικού πλαισίου που αντιμετωπίζει τις κατηγορίες στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου. Αυτό το πλαίσιο συμφωνεί με τις βασικές αρχές της συνέχειας επιχείρησης, την επείγουσα ανάγκη, σημαίνοντας τις απαιτήσεις συνέχειας και αποκατάστασης βάσει του πόσο επείγον είναι κάθε προϊόν, υπηρεσία, διαδικασία, δραστηριότητα και πόρος για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συντομότερα RTO (Κατηγορία Α) απαιτούν δυνατότητες και διατάξεις που είναι σημαντικά πιο περίπλοκες, λεπτομερείς και ακριβές σε σύγκριση με εκείνες που μπορούν να ανεχτούν ένα μεγαλύτερο RTO (Κατηγορία Δ).



Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει τον αριθμό των κατηγοριών και την περίοδο κάλυψης που κάθε κατηγορία θα καλύπτει σε μια χρονολογική γραμμή. Οι κατηγορίες θα επικαλύπτονται, δηλαδή μια στρατηγική που ικανοποιεί την απαίτηση χρόνου της Κατηγορίας Α θα ικανοποιήσει επίσης αυτές των Κατηγοριών Β, Γ και Δ. Αυτές της Κατηγορίας Β θα ικανοποιήσουν επίσης τις Γ και Δ, και ούτω καθεξής.

5.5.4 Τύποι Στρατηγικής Συνέχειας Επιχείρησης για Δραστηριότητες και Πόρους

Το παρακάτω πλαίσιο κατηγορίας στρατηγικής συνέχειας επιχείρησης μπορεί να εφαρμοστεί σε δραστηριότητες και πόρους. Ο οργανισμός θα πρέπει, ως προαπαιτούμενο για τον καθορισμό βιώσιμων επιλογών στρατηγικής, να προσδιορίσει τις σκέψεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε η στρατηγική να είναι εφικτή. Οι πίνακες και οι πληροφορίες στις ακόλουθες διατάξεις παρέχουν παραδείγματα που μπορεί να αποτελέσουν χρήσιμο έναυσμα και αφετηρία.

Ο στόχος των στρατηγικών που συνοψίζονται στους Πίνακες 1 έως 8 είναι να διασφαλίσουν ότι κάθε δραστηριότητα ή πόρος θα συνεχίσει και ότι η επαναπρομήθεια, επισκευή, αντικατάσταση ή παράδοση εναλλακτικών πόρων θα επιτευχθεί, σύμφωνα με τις εγκεκριμένες απαιτήσεις συνέχειας επιχείρησης της συγκεκριμένης δραστηριότητας που υποστηρίζουν. Κάθε πίνακας παρέχει παραδείγματα επιλογών στρατηγικής που κατηγοριοποιούνται ανά τον προσεγγιστικό ελάχιστο χρόνο λειτουργίας τους μετά την έναρξη ενός διαταρακτικού περιστατικού και περιλαμβάνουν κάποια προαπαιτούμενα προς σκέψη κατά τον προ-περιστατικό σχεδιασμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Αποτελεσματικός Ελάχιστος Χρόνος Ανάκτησης	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
Μέσα σε μία ώρα	Αναλαμβάνει άλλο προσωπικό στην ίδια τοποθεσία με τις απαιτούμενες δεξιότητες/ικανότητες	— Εκπαίδευση προσωπικού που εργάζεται στην ίδια τοποθεσία — Καταγραφή των κανονικών διαδικασιών επιχειρηματικής λειτουργίας
	Προσωπικό σε μη επηρεαζόμενη τοποθεσία με τις απαιτούμενες δεξιότητες/ικανότητες αναλαμβάνει ως αποτέλεσμα της μεταφοράς της δραστηριότητας σε μη επηρεαζόμενη τοποθεσία	— Εκπαίδευση προσωπικού που εργάζεται σε εναλλακτική τοποθεσία — Καταγραφή των κανονικών διαδικασιών επιχειρηματικής λειτουργίας
	Σχεδιασμός διαδοχής για κρίσιμους	— Ορισμός και εκπαίδευση

	ρόλους	αναπληρωματικών
	Εναλλακτικές ανατεθειμένες αρμοδιότητες είναι διαθέσιμες	— Ορισμός και παραχώρηση ανατεθειμένης αρμοδιότητας σε ορισμένους διαχειριστές
Μέσα σε ώρες	Επιβεβαίωση άλλου προσωπικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες/ικανότητες που βρίσκονται στον χώρο και μπορούν να αναλάβουν	Εκπαίδευση προσωπικού που εργάζεται σε διαφορετικές τοποθεσίες/χώρους/περιοχές Γεωγραφική διαχωρισμός προσωπικού με τις ίδιες δεξιότητες
	Μεταφορά ρόλων σε συμβεβλημένους προμηθευτές ή συνεργάτες	Πόροι με τις απαιτούμενες δεξιότητες που παρέχονται από εξωτερικό προμηθευτή/πάροχο βρίσκονται στον χώρο και μπορούν να αναλάβουν Οργάνωση/προετοιμασία της διαδικασίας μεταφοράς (ή εξωτερίκευσης) της δραστηριότητας σε εξωτερικό φορέα ή προμηθευτή
	Συμμετοχή εξωτερικών ατόμων με τις απαιτούμενες δεξιότητες	Αναγνώριση εξωτερικών προμηθευτών που μπορούν να παρέχουν το απαιτούμενο σύνολο δεξιοτήτων
Μέσα σε μέρες	Ορισμός διαθέσιμου προσωπικού στον χώρο από δραστηριότητες που μπορούν να αντέξουν χρόνο αδράνειας και παροχή εκπαίδευσης πριν τη μετάβαση εργασίας	Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού για κάθε σύνολο δεξιοτήτων και παροχή της εκπαίδευσης στο ορισμένο προσωπικό
	Ορισμός προσωπικού σε μη επηρεαζόμενες τοποθεσίες από δραστηριότητες που μπορούν να αντέξουν χρόνο αδράνειας και παροχή εκπαίδευσης πριν τη μετάβαση εργασίας	Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού για κάθε σύνολο δεξιοτήτων και παροχή της εκπαίδευσης στο ορισμένο προσωπικό Ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής προσωπικού
Μέσα σε εβδομάδα	Επικοινωνία με πρώην εργαζομένους και σύναψη συμβάσεων βραχυπρόθεσμης απασχόλησης	Διατήρηση λιστών πρώην εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες
	Έρευνα και συμμετοχή προσωρινού/συμβασιούχου προσωπικού μέσω εξωτερικής(ών) αγεντείας(ών)	Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού για κάθε σύνολο δεξιοτήτων και παροχή της εκπαίδευσης στο ορισμένο προσωπικό κατά την άφιξή τους στον χώρο
Μέσα σε εβδομάδες/μήνες	Πρόσληψη αναπληρωματικού προσωπικού από την αγορά μέσω εξωτερικών αγεντειών	Κανένα
	Πρόσληψη αναπληρωματικού προσωπικού από ανταγωνιστές μέσω εξωτερικών αγεντειών	Κανένα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Αποτελεσματικός Ελάχιστος	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
---------------------------	-----------------------------------	----------------

Χρόνος Ανάκτησης		
Μέσα σε μία ώρα	Διαθεσιμότητα δεδομένων από online αναπαραγωγή	Ίδρυση μιας εκτός έδρας εγκατάστασης αντιγραφής δεδομένων ή σύναψη συμβάσεως με τρίτο πάροχο υπηρεσιών
	Πληροφορίες βασισμένες σε χαρτί είναι διαθέσιμες από online μέσα αποθήκευσης	Ίδρυση διαδικασίας και εγκατάστασης για το σκανάρισμα εγγράφων βασισμένων σε χαρτί όπως επεξεργάζονται κατά τη συνήθη επιχειρηματική λειτουργία και αποθήκευση δεδομένων εκτός έδρας
Μέσα σε μέρες	Τα δεδομένα αποκαθίστανται από απομακρυσμένη αποθήκευση	Ίδρυση ή σύναψη συμβάσεως με μια εκτός έδρας εγκατάσταση αποθήκευσης δεδομένων (αποθήκευση δεδομένων ή εγγράφων)
	Αίτηση προς τον προέλευση των εγγράφων να στείλει αντίγραφο κατόπιν αιτήματος	Διατήρηση ενός μητρώου προελεύσεων εγγράφων με στοιχεία επικοινωνίας και εγκριθείσα μέθοδος/κανάλι για τη μετάδοση εγγράφων
	Τα δεδομένα επανεισάγονται από την πηγή τεκμηρίωσης	Προσδιορισμός της τοποθεσίας/κατόχου της πηγαίας τεκμηρίωσης και ίδρυση συμφωνίας για την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών
Μέσα σε εβδομάδες	Αναγνώριση ενός επεξεργαστή για την ανάκτηση της αρχικής τεκμηρίωσης και επανεισαγωγή των πληροφοριών στο σύστημα	Προσδιορισμός των επιπέδων πόρων και των απαιτούμενων εγκαταστάσεων για την επανεισαγωγή πληροφοριών Σκέψη για ασφαλιστική κάλυψη αυτής της ικανότητας

Σε σχέση με τις πληροφορίες και τα δεδομένα, επιπρόσθετες σκέψεις περιλαμβάνουν:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - ΚΤΙΡΙΑ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ

Αποτελεσματικός Ελάχιστος Χρόνος Ανάκτησης	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
Μέσα σε μία ώρα	Διαίρεση της εργασίας της δραστηριότητας σε πολλαπλές τοποθεσίες	Εκτέλεση της δραστηριότητας σε άλλη(ες) τοποθεσία(ες) σε όλες τις περιπτώσεις
	Διαθέτει τη δυνατότητα και τις δεξιότητες για μεταφορά της δραστηριότητας σε άλλη τοποθεσία	Πρακτική μεταφοράς της εργασίας τακτικά για διατήρηση της ικανότητας
	Προετοιμασία και ενεργοποίηση τεχνολογίας αντικατάστασης εγκαταστάσεων επιτόπου (π.χ. γεννήτρι επιτόπου, ηλιακή)	Εγκατάσταση αυτοπαραγωγής ή συναπαραγωγής δυνατοτήτων (π.χ. γεννήτρι ηλεκτρικής ενέργειας επιτόπου)
Μέσα σε μία μέρα	Αντικατάσταση δραστηριοτήτων χαμηλότερης προτεραιότητας (εκείνων με υψηλότερα RTO) με προσωπικό από δραστηριότητες υψηλής προτεραιότητας (εκείνων με χαμηλότερα RTO) εντός του χώρου	Συμφωνία προτεραιοτήτων αντικατάστασης και τοποθεσίας εντός του χώρου με τα επηρεαζόμενα τμήματα
	Αναδιαμόρφωση κτιρίων ή εργασιακού	Εκτέλεση προπαρασκευαστικής εργασίας ή

	περιβάλλοντος (π.χ. αιθουσών συνεδριάσεων, καφετερίας) εντός της τοποθεσίας	κατάρτιση σχεδίων για τη διευκόλυνση αυτο
Μέσα σε μέρες	Αντικατάσταση δραστηριοτήτων χαμηλότερης προτεραιότητας (εκείνων με υψηλότερα RTO) με προσωπικό από δραστηριότητες υψηλής προτεραιότητας (εκείνων με χαμηλότερα RTO) σε άλλη τοποθεσία	Καταγραφή προτιμήσεων προτεραιότητας για εναλλακτικούς χώρους εργασίας και συμφωνία με τα επηρεαζόμενα τμήματα Λήψη υπ' όψιν ζητημάτων προσωπικού κατά τη μετεγκατάσταση Προσδιορισμός ποιοι επιπλέον πόροι απαιτούνται για την επανεκκίνηση της δραστηριότητας στην εναλλακτική τοποθεσία
	Αναδιαμόρφωση κτιρίων ή εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. αιθουσών συνεδριάσεων, καφετερίας) σε εξωτερική τοποθεσία/χώρο/περιοχή για μετεγκατάσταση ή μεταφορά και στη συνέχεια ενεργοποίηση της εγκατάστασης	Καταγραφή προτιμήσεων προτεραιότητας για εξωτερικούς εναλλακτικούς χώρους εργασίας Λήψη υπ' όψιν ζητημάτων προσωπικού κατά τη μετεγκατάσταση Προσδιορισμός ποιοι επιπλέον πόροι απαιτούνται για την επανεκκίνηση της δραστηριότητας
	Μετεγκατάσταση δραστηριότητας σε συνεργάτη ή εμπορικό πάροχο ανάκτησης χώρου εργασίας	Καθιέρωση συμφωνίας με άλλον οργανισμό ή συμβόλαιο με πάροχο εμπορικών υπηρεσιών ανάκτησης χώρου εργασίας τρίτου μέρους
	Μετεγκατάσταση της δραστηριότητας στις ιδιωτικές κατοικίες του προσωπικού	Έλεγχος του χώρου εργασίας/χώρου κάθε ορισμένου σπιτιού για επιβεβαίωση συμμόρφωσης με τις κατάλληλες πολιτικές υγείας και ασφάλειας και ασφάλειας Επιβεβαίωση κάλυψης ασφάλισης και ευθύνης
	Σύναψη συμβολαίου παροχής προσωρινών εφοδιαστικών δικτύων	Σύμβαση για παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, νερού, θέρμανσης, φωτισμού σύμφωνα με συμφωνία επιπέδου υπηρεσίας (SLA)
Μέσα σε εβδομάδες	Εύρεση εναλλακτικού χώρου εργασίας	Διατήρηση μητρώου εμπορικών γραφείων, μεσιτικών γραφείων ή παρόχων
	Ανακατασκευή υφιστάμενων κτιρίων για παροχή του απαιτούμενου χώρου εργασίας	Σύνταξη σχεδίων πριν από ένα περιστατικό
	Προσωρινή παροχή εφοδιαστικών δικτύων ad-hoc	Διατήρηση μητρώου φορητών παρόχων εφοδιαστικών
Περισσότερο από εβδομάδες	Ανοικοδόμηση και ανακαίνιση των χώρων εργασίας	Σκέψη, εκ των προτέρων, των ευκαιριών που η ανοικοδόμηση ή ανακαίνιση μπορεί να προσφέρει
	Επανεγκατάσταση εφοδιαστικών δικτύων	Κανένα

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ, ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ

Αποτελεσματικός Ελάχιστος Χρόνος Ανάκτησης	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
Μέσα σε μία ώρα	Διαίρεση της χωρητικότητας στην	Διατήρηση εφεδρικής χωρητικότητας για

	τοποθεσία σε δύο ή περισσότερα παρόμοια αντικείμενα εξοπλισμού	κάθε λειτουργία
	Άμεση ενεργοποίηση ενός παρακάμπτοντος τρόπου εργασίας για την απώλεια του εξοπλισμού ή του αναλώσιμου	Καταγραφή και προετοιμασία οποιωνδήποτε επιπλέον πόρων απαιτούνται από τους παρακάμπτοντες τρόπους εργασίας Τακτική εξάσκηση των παρακάμπτοντων τρόπων εργασίας
	Χρήση απόθεματος αναλωσίμων στον χώρο	Διατήρηση επαρκούς αποθέματος αναλωσίμων στον χώρο με κατάλληλη λήψη υπ' όψιν: της περιόδου χρόνου για την οποία το απόθεμα θα είναι επαρκές· του χρόνου προμήθειας νέων παραδόσεων από τον προμηθευτή.
Μέσα σε μέρες	Εφεδρικός εξοπλισμός αποθηκευμένος στον χώρο	Διαθέτει ένα σχέδιο για την εγκατάσταση και την ενεργοποίηση εφεδρικού εξοπλισμού για να πληροί τα απαιτούμενα χρονικά πλαίσια
	Προετοιμασία και στη συνέχεια ενεργοποίηση ενός παρακάμπτοντος τρόπου εργασίας για την απώλεια του εξοπλισμού ή του αναλώσιμου	Αναγνώριση επιλογών παρακάμπτοντος τρόπου εργασίας και οποιωνδήποτε απαιτούμενων πόρων
	Εκτέλεση δραστηριότητας διάσωσης για την ανάκτηση εξοπλισμού και αναλωσίμων από την επηρεαζόμενη τοποθεσία	Έρευνα συμβολαίου/συνδρομής σε ειδικευμένη εταιρεία αποκατάστασης περιουσιακών στοιχείων ή συμβουλευτείτε ειδικούς διάσωσης για συμβουλές εκ των προτέρων
	Χρήση αποθέματος αναλωσίμων από εξωτερικό χώρο	ΚΔιατήρηση επαρκούς προμήθειας αναλωσίμων σε άλλον χώρο/περιοχή με κατάλληλη λήψη υπ' όψιν: της περιόδου χρόνου για την οποία το απόθεμα θα είναι επαρκές· του χρόνου για την παράδοση του αντικειμένου από την εξωτερική τοποθεσία.
Μέσα σε μέρες ή εβδομάδες (ανάλογα το συγκεκριμένο αντικείμενο)	Μετεγκατάσταση και εγκατάσταση εφεδρικού εξοπλισμού που είναι εγκατεστημένος ή αποθηκευμένος εκτός τοποθεσίας	Καταγράψτε ένα σχέδιο για την εγκατάσταση
	Παραγγελία/μίσθωση ή ενοικίαση αντικαταστατικού εξοπλισμού από προμηθευτή	Καταγράψτε ένα σχέδιο για την εγκατάσταση
	Επισκευή βλαβερού εξοπλισμού	Συμβόλαιο συντήρησης με προμηθευτή που καλύπτει ζημιές από περιστατικά
	Παραγγελία αντικαταστατικών αναλωσίμων από προμηθευτή	Λάβετε υπόψη τον χρόνο προμήθειας
Μέσα σε μήνες	Αγορά νέου εξοπλισμού	Διατηρήστε γνώση για τον διαθέσιμο εξοπλισμό, τις αλλαγές στις προδιαγραφές και τις πληροφορίες επικοινωνίας των προμηθευτών

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ).

Αποτελεσματικός Ελάχιστος Χρόνος Ανάκτησης	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
Μέσα σε μία ώρα	<p>Το σύστημα εφαρμογών αναπαράγεται και λειτουργεί σε άλλη πλατφόρμα, η οποία μπορεί να αναφέρεται ως "hot" ή "active/active". Τα δεδομένα μεταξύ των δύο πλατφορμών, των δικτύων αποθήκευσης και/ή των συστοιχιών αποθήκευσης συγχρονίζονται σε πραγματικό χρόνο.</p>	<p>Ίδρυση αναπαραγμένων συστημάτων σε δύο ή περισσότερες καλά απομονωμένες τοποθεσίες: ιδιόκτητες από τον οργανισμό ή μέσω συμφωνίας επιπέδου υπηρεσίας και σύμβασης με πάροχο φιλοξενίας τρίτου μέρους Προσδιορισμός των χρονοδιαγραμμάτων επαναδιαμόρφωσης (εάν υπάρχει) εάν χαθεί μία τοποθεσία και περιοδικός έλεγχος</p>
	<p>Οι συνδέσεις δεδομένων επικοινωνίας και οι συσκευές επικοινωνίας (π.χ. δρομολογητές, διακόπτες, μόντεμ) αναπαράγονται Οι διαδρομές επικοινωνίας δεδομένων έχουν διαφορετική δρομολόγηση</p>	<p>Υλοποίηση αναπαραγμένης διαφορετικής δρομολόγησης συνδέσεων LAN και WAN Εγκατάσταση εφεδρείας σε συσκευές επικοινωνίας</p>
	<p>Αυτόματη ή συμβεβλημένη ανακατεύθυνση της φωνητικής επικοινωνίας σε άλλες τοποθεσίες</p>	<p>Σύμβαση για διαχειριζόμενες τηλεφωνικές υπηρεσίες, οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για καθημερινή λειτουργία και να αναδιαμορφωθούν κατά τη διάρκεια ενός περιστατικού</p>
Μέσα σε μέρες	<p>Το σύστημα εφαρμογών προφορτώνεται σε άλλη πλατφόρμα και απαιτεί συντήρηση/ενημερώσεις για να ταιριάζει με την έκδοση παραγωγής Τα δεδομένα της εφαρμογής απαιτούν αποκατάσταση από το πιο πρόσφατο αντίγραφο ασφαλείας ή αρχείο συναλλαγών, το οποίο συνήθως αναφέρεται ως "warm standby"</p> <p>Φιλοξενία της υπηρεσίας είτε από τον οργανισμό σε άλλο κέντρο δεδομένων είτε από πάροχο υπηρεσιών ΤΠ τρίτου μέρους</p>	<p>Ίδρυση αντιγράφου του συστήματος εφαρμογών σε εναλλακτική πλατφόρμα Ίδρυση διαδικασίας που μεταφέρει αντίγραφα ασφαλείας δεδομένων σε τοποθεσία προσβάσιμη από την τοποθεσία της εναλλακτικής πλατφόρμας Τακτική δοκιμή της διαδικασίας αποκατάστασης δεδομένων, ιδίως μετά από αναβαθμίσεις συστήματος</p>
	<p>Αντικατάσταση εξοπλισμού desktop μέσω συμβεβλημένης υπηρεσίας ο εξοπλισμός μπορεί να προδιαμορφωθεί από τον προμηθευτή πριν από την παράδοση</p>	<p>Εξασφάλιση ότι οι απαιτούμενες διαμορφώσεις desktop διατηρούνται από τον προμηθευτή</p>
	<p>Οι συνδέσεις δεδομένων επικοινωνίας αναπαράγονται Οι συσκευές επικοινωνίας (π.χ. δρομολογητές, διακόπτες, μόντεμ)</p>	<p>Διατήρηση ενός αποθέματος εφεδρικών συμβατών δικτύων και συσκευών επικοινωνίας</p>

	αντικαθίστανται από εφεδρικές συσκευές που αποθηκεύονται εντός ή εκτός τοποθεσίας Εγκατάσταση ασύρματων δικτύων για την κάλυψη νέων χώρων εργασίας	
Μέσα σε μία εβδομάδα	Επιλογή πλατφόρμας κατάλληλης χωρητικότητας και χρήση της για την ίδρυση μιας εφεδρικής πλατφόρμας για την αποκατάσταση του συστήματος και των δεδομένων από αντίγραφα ασφαλείας	Διατήρηση μιας λίστας στόχων πλατφορμών (δηλ. servers, server farms κ.λπ.) κατάλληλων για την επαναφορά συγκεκριμένων συστημάτων εφαρμογών
	Οι συσκευές επικοινωνίας (π.χ. δρομολογητές, διακόπτες, μόντεμ) αντικαθίστανται αγοράζοντας νέες συσκευές από προμηθευτές	Διατήρηση μιας λίστας εφεδρικών συμβατών συσκευών επικοινωνίας και πιθανών πηγών
Μέσα σε εβδομάδες	Το αντικαταστατικό εξοπλισμό αγοράζεται, εγκαθίσταται και εγκαινιάζεται, ακολουθούμενο από διαδικασία όπου το σύστημα αποκαθίσταται από αντίγραφα ασφαλείας, στη συνέχεια δοκιμάζεται και τελικά γίνεται το παραγωγικό σύστημα Αυτό μπορεί να απαιτηθεί ως δεύτερο βήμα μετεγκατάστασης μετά την προσωρινή χρήση ενός τρίτου χώρου ανάκτησης	Κατάλογος του απαιτούμενου εξοπλισμού και τα στοιχεία του προμηθευτή Διατήρηση τεκμηρίωσης των τρεχουσών διαμορφώσεων όλου του εξοπλισμού και οποιασδήποτε απαιτούμενης διαδρομής αναβάθμισης προς νέο εξοπλισμό

ΠΙΝΑΚΑΣ 6- ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Αποτελεσματικός Ελάχιστος Χρόνος Ανάκτησης	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
Μέσα σε ώρες	Επιπλέον χωρητικότητα που παρέχεται από μια εταιρεία λογιστικής που ήδη παρέχει αυτήν την υπηρεσία στην οργάνωση	— Πηγή μεταφορών εκ των προτέρων από δύο ή περισσότερες εταιρείες — Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει σύμβαση για την παροχή επιπλέον χωρητικότητας κατόπιν αιτήματος
	Μεταφορά του προσωπικού στο σπίτι ή σε άλλη τοποθεσία με ταξί ή λεωφορείο	— Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει σύμβαση με πάροχο εφεδρικών μεταφορών
	Σύμβαση για την παροχή δυνατοτήτων με διάφορους τρόπους μεταφοράς ή μέσω διαφορετικών μέσων	Τεκμηριώστε οποιοσδήποτε αλλαγές που απαιτούνται για να αλλάξετε τον τρόπο/μέσο, π.χ. επανασυσκευασία
	Ζητήστε από τον πελάτη να οργανώσει τη μεταφορά	— Εξετάστε τη δημιουργία προηγούμενης συμφωνίας με τον πελάτη
Μέσα σε μέρες	Σύμβαση με εναλλακτικό πάροχο λογιστικής μετά το συμβάν	Καμία

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Αποτελεσματικός Ελάχιστος Χρόνος Ανάκτησης	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
Μέσα σε ώρες	Διαθέστε μετρητά ή εξασφαλίστε	— Βεβαιωθείτε ότι οι μετρητικοί

	κατάλληλες γραμμές πίστωσης	αποθέματα ή οι πιστωτικές γραμμές είναι σε κατάλληλο επίπεδο
	Αγορά αγαθών ή υπηρεσιών μέσω εταιρικών πιστωτικών καρτών	— Διατηρήστε ένα μητρώο των κατόχων εταιρικών πιστωτικών καρτών και το όριο πιστωτικής γραμμής τους
	Αύξηση των ορίων εξουσιοδοτημένης αγοράς σε επιλεγμένο προσωπικό	— Ορίστε κατόχους εταιρικών πιστωτικών καρτών για να αυξήσετε το όριο εξουσιοδοτημένης αγοράς τους και το ποσό της αύξησης
	Αναζήτηση οικονομικής υποστήριξης από τη μητρική εταιρεία	— Εξετάστε την συμφωνία σε όρους εκ των προτέρων
	Δημιουργία/αύξηση της γραμμής πίστωσης με τους προμηθευτές και την τοποθέτηση παραγγελιών για αγαθά ή υπηρεσίες	Καμία
Μέσα σε μία μέρα	Ακύρωση των σύνθετων καταθέσεων και ανάκτηση κεφαλαίων	— Βεβαιωθείτε ότι οι όροι και οι προϋποθέσεις των σύνθετων καταθέσεων επιτρέπουν την πρόωρη ακύρωση ή ανάληψη
Μέσα σε εβδομάδες	Βασιστείτε σε μετρητά από ασφαλιστικές αποζημιώσεις Οι πολιτικές μπορούν να κατέχονται για: — Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει κατάλληλη κάλυψη ασφάλισης — διακοπή λειτουργίας/ αύξηση του κόστους λειτουργίας — ζημιές (όλων των κινδύνων) — ασφάλιση για τα έξοδα που προκύπτουν από την αντικατάσταση κλειδικού προσωπικού όπως οι εκτελεστικοί	— Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει κατάλληλη ασφαλιστική κάλυψη
	Εκκαθάριση ενεργητικών	Καμία

ΠΙΝΑΚΑΣ 8-ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Αποτελεσματικός Ελάχιστος Χρόνος Ανάκτησης	Παραδείγματα Επιλογών Στρατηγικής	Προαπαιτούμενα
Μέσα σε μία μέρα	Διαταραχή προμηθευτή: Βεβαιωθείτε ότι υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού	— Διατήρηση αποθεμάτων υλικών — Αναζήτηση υλικών από δύο ή περισσότερους προμηθευτές
	Διακοπή στην παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών: Μεταφορά της ευθύνης (αλλά όχι της ευθύνης) για την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια συνεργαζόμενη οργάνωση	— Δημιουργία συμβατικής συμφωνίας με μια συνεργαζόμενη οργάνωση που: — λειτουργεί από τοποθεσία αρκετά μακριά από την τοποθεσία της οργάνωσης; — δεν εξαρτάται από τους ίδιους προμηθευτές; — διατηρεί και ασκεί τις δικές της ικανότητες επιχειρησιακής συνέχειας.
Μέσα σε μέρες	Συνεργασία με προηγούμενους προμηθευτές που είναι ακόμα σε θέση να παρέχουν το προϊόν ή την υπηρεσία	— Διατήρηση ενός μητρώου προηγούμενων προμηθευτών

	Συνεργασία με προ-πιστοποιημένους προμηθευτές που μπορούν να παρέχουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες αλλά να διατηρήσουν την ευθύνη και τον έλεγχο	— Διατήρηση ενός μητρώου προ-πιστοποιημένων προμηθευτών
Μέσα σε εβδομάδες	Έρευνα και συνεργασία με εναλλακτικούς συνεργάτες και προμηθευτές όταν απαιτείται	Καμία

5.6 Επιλογή στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας

5.6.1 Γενικά

Η επιλογή των στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας περιλαμβάνει τη σύγκριση πιθανών λύσεων με τις απαιτήσεις επιχειρησιακής συνέχειας και την επιλογή, με βάση τα προσόντα, εκείνων που ταιριάζουν καλύτερα στον οργανισμό (στο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο), λαμβάνοντας υπόψη το κόστος υλοποίησης και συντήρησης. Ο οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιήσει μια κατάλληλη μέθοδο για να συγκρίνει τις επιλογές, λαμβάνοντας υπόψη τα κόστη τους και τα πιθανά οφέλη και καθιστώντας σαφείς τις υποθέσεις στις οποίες έχουν υπολογιστεί τα οφέλη. Κάποια μέτρα θα παρέχουν οφέλη καθημερινής λειτουργίας για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας, τα κόστη που συνδέονται με την υλοποίηση της στρατηγικής επιχειρησιακής συνέχειας μπορεί να οδηγήσουν στην επανεξέταση των απαιτήσεων επιχειρησιακής συνέχειας για τις επηρεαζόμενες δραστηριότητες και πόρους.

5.6.2 Στρατηγικές για την προστασία των προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων και πόρων

Οι πληροφορίες από την αξιολόγηση κινδύνου πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της ανάλυσης κόστους-οφέλους για να αξιολογηθεί η αξία για τον οργανισμό της επιλογής προστασίας. Οι επιλογές προστασίας επιδιώκουν τη μείωση της πιθανότητας διακοπής της ικανότητας του οργανισμού να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες, ή επιτρέπουν στις δραστηριότητες και στους πόρους του οργανισμού να αποκατασταθούν. Είναι απίθανο να μπορούν ποτέ να προστατευθούν πλήρως οι προτεραιοποιημένες δραστηριότητες και οι εξαρτήσεις τους και σε πολλές περιπτώσεις τα κόστη προστασίας μπορεί να είναι απαγορευτικά.

Βασικά ερωτήματα και σκέψεις κατά την επιλογή στρατηγικής για την προστασία των προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων και πόρων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα.

— Υπάρχουν διαθέσιμες δυνατότητες που μπορούν ρεαλιστικά να μειώσουν την πιθανότητα μιας διακοπής στις δραστηριότητες και πόρους που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες στο πεδίο εφαρμογής;

— Έχει ο οργανισμός εντοπίσει υποδομές μοναδικών σημείων αποτυχίας που, αν απενεργοποιούνταν, θα:

- προκαλούν διακοπή της ικανότητας του οργανισμού να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες;
- Θα πρέπει να επωφελείται από την επικάλυψη ή την ποικιλομορφία για να μειώσει την πιθανότητα διακοπής (παραδείγματα περιλαμβάνουν ηλεκτρισμό, καύσιμα, νερό, γραμμές επικοινωνίας φωνής και δεδομένων, και επεξεργασία αέρα);
- Θα πρέπει ο οργανισμός να επιδιώξει να υλοποιήσει μια δυνατότητα (π.χ. έναν εφεδρικό γεννήτριο ηλεκτρικής ενέργειας) ή να δημιουργήσει ένα ποικίλο περιβάλλον που είναι λιγότερο πιθανό να εμπειρίσει διακοπή (π.χ. διαίρεση της χωρητικότητας με γεωγραφική απομάκρυνση);
- Υπάρχουν πόροι που θα ήταν δύσκολο να προμηθευτούν ή να ανακτηθούν λόγω χρονικών περιθωρίων ή εκκαθάρισης που μπορεί να απαιτήσουν αποθεματοποίηση ή προηγμένες προετοιμασίες για να διευκολύνουν την έγκαιρη προμήθεια;
- Παρέχει το μέτρο προστασίας κάποιο οργανωσιακό όφελος καθημερινά;

Για πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με μεθόδους επιλογής προστατευτικών μέτρων, δείτε το IEC 31010.

5.6.3 Στρατηγικές για την επανέναρξη και την ανάκτηση των προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων και πόρων

Είναι πιθανό να υπάρχει μια ποικιλία επιλογών για τη σταθεροποίηση, τη συνέχιση, την επανεκκίνηση και την ανάκτηση προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων για να αντιμετωπιστούν διαφορετικά σενάρια διακοπής. Δεν υπάρχουν κανόνες για την επιλογή των καλύτερων επιλογών, δεδομένου ότι κανένας δύο οργανισμοί δεν είναι ίδιοι. Γενικά, οι επιλογές στρατηγικής που απευθύνονται σε πολλά σενάρια και αντιμετωπίζουν τις πολλαπλές απώλειες των εξαρτήσεων είναι πιθανό να προτιμώνται, ιδιαίτερα εάν το κόστος υλοποίησής τους είναι επίσης χαμηλό. Η προτίμηση θα πρέπει επίσης να δίνεται σε στρατηγικές που μπορούν να αποδειχθούν αποτελεσματικές κατά την κανονική λειτουργία της επιχείρησης. Κατά την επιλογή στρατηγικών επιχειρηματικής συνέχειας, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν πρώτα δύο στρατηγικά ερωτήματα σχετικά με τη μέθοδο ανάκτησης.

- Θα πρέπει ο οργανισμός να μεταφέρει την παράδοση προϊόντος/υπηρεσίας σε ευθύνη τρίτου μέρους μετά την έναρξη μιας διακοπής (με τον οργανισμό να διατηρεί την ευθύνη για την παράδοση προϊόντος/υπηρεσίας);
- Θα πρέπει ο οργανισμός να συνεχίσει την παράδοση προϊόντων/υπηρεσιών εσωτερικά;

Ακολουθώντας αυτήν την απόφαση σχετικά με την παράδοση προϊόντων/υπηρεσιών και, εάν συνεχίζετε να διατηρείτε την ευθύνη για την παράδοση προϊόντων/υπηρεσιών εσωτερικά, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει επιπλέον ερωτήματα για να διευκολύνει την επιλογή στρατηγικής συνέχειας της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των πόρων που προτιμούνται. (Κατά την εξέταση αυτών των ερωτήσεων, ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει να επιστρέψει στις παραπάνω στρατηγικές ερωτήσεις.)

- Είναι απαραίτητη η χρήση εσωτερικών πόρων για τη στρατηγική συνέχειας της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή είναι δυνατή η ανάκτηση μέσω ενός παρόχου υπηρεσιών τρίτου μέρους; (Κύριες επισημάνσεις περιλαμβάνουν την ασφάλεια, την απόδοση και την εγγυημένη διαθεσιμότητα των πόρων ανάκτησης.)
- Εμφανίζει η απόδοση της επιχειρηματικής συνέχειας επιλογής να αντιστοιχεί στις απαιτήσεις συνέχειας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων;
- Είναι το αρχικό κόστος υλοποίησης και η μακροπρόθεσμη συντήρηση της επιχειρηματικής συνέχειας επιλογής να αντιστοιχούν στη διαθεσιμότητα της χρηματοδότησης;
- Έχει ο οργανισμός τις δεξιότητες και τις εμπειρίες για να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την επιχειρηματική συνέχεια επιλογής;
- Η επιχειρηματική συνέχεια επιλογής είναι αρκετά απομακρυσμένη από τον κύριο πόρο, ενώ ταυτόχρονα είναι αρκετά κοντά για να χρησιμοποιηθεί με πρακτικό τρόπο μετά την έναρξη μιας διακοπής;
- Πότε απαιτείται, υπάρχει επαρκής χρόνος για να επιτραπεί στην επιχειρηματική συνέχεια επιλογή να πληροί τον RTO;
- Παρέχει η επιχειρηματική συνέχεια επιλογή κάποιο οργανωσιακό όφελος καθημερινά;
- Η χρήση της επιχειρηματικής συνέχειας επιλογή να καλύπτει όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές υποχρεώσεις, συμπεριλαμβανομένων των κανονιστικών, συμβατικών και νομικών υποχρεώσεων;
- Είναι η επιχειρηματική συνέχεια επιλογή ευέλικτη αρκετά για να αντιμετωπίσει οποιεσδήποτε προβλεπόμενες ή πιθανές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (όπως η τεχνολογία) και οι απαιτήσεις συνέχειας της επιχείρησης γενικά;

Σχετικά με τις επιλογές επιχειρηματικής συνέχειας που είναι ειδικές για τους πόρους, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει τα ερωτήματα που αναφέρονται στον πίνακα 9 κατά την επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής.

Τύπος στρατηγικής πόρων	Ερωτήσεις και προβληματισμοί επιλογής
Άνθρωποι	Υπάρχουν προσωπικά σε άλλες τοποθεσίες ή σε άλλα μέρη του οργανισμού που μπορούν να εκτελέσουν τις προτεραιότητες δραστηριότητες; — Είναι οι πηγές προσωπικού από τρίτους εγγυημένες ότι θα είναι διαθέσιμες και θα είναι αποτελεσματικές εντός του RTO; — Έχουν οι ρόλοι και οι ευθύνες τεκμηριωθεί αποτελεσματικά για να επιτρέπουν σε μη-εξειδικευμένο προσωπικό να γίνουν

	<p>επαρκώς επιδέξιοι εντός του RTO; — Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η διαδοχική σχεδίαση για τη διοίκηση και το προσωπικό.</p> <p>— Να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις της εργασίας με βάρδιες.</p>
Πληροφορίες και δεδομένα	<p>Υπάρχουν άλλες πηγές πληροφοριών για να επιτραπεί η ανάκαμψη (ηλεκτρονικά ή σε φυσική μορφή); — Μπορούν οι πληροφορίες να αναπαραχθούν με ακρίβεια και πληρότητα με έγκαιρο τρόπο και, εάν ναι, είναι διαθέσιμο προσωπικό από εσωτερικούς ή τρίτους για να εκτελέσει την εργασία; — Υπάρχουν τεχνικές σκέψεις ή περιορισμοί που καθορίζουν τη μέθοδο αντιγραφής ασφαλείας ή αντιγραφής;</p>
Περιβάλλον εργασίας και υπηρεσίες	<p>Μπορεί η δραστηριότητα να εκτελεστεί αποτελεσματικά σε περισσότερες από μία τοποθεσίες που δεν υφίστανται τις ίδιες απειλές; — Μπορεί μερική λιγότερο επείγουσα εργασία να παραμείνει προσωρινά ανενεργή για να επιτραπεί η εκτέλεση πιο επείγουσας εργασίας με χρήση εσωτερικού χώρου εργασίας; — Είναι δυνατές συμφωνίες αμοιβαίας βοήθειας, όπου ένας τρίτος θα μπορούσε να παρέχει χώρο εργασίας για να επιτραπεί η ανάκαμψη; Αν ναι, υπάρχουν εγγυήσεις; — Το προσωπικό είναι εξοπλισμένο να εργαστεί από το σπίτι με έναν τρόπο που επιτρέπει ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης και ικανοποιεί τις υποχρεώσεις ασφάλειας; — Είναι ρεαλιστικό να υποθέσουμε ότι μπορούν να προμηθευτούν και να υλοποιηθούν επαρκείς χώροι εργασίας κατά τη διάρκεια του RTO; — Ο εναλλακτικός χώρος εργασίας εξυπηρετείται από τις ίδιες υπηρεσίες με τον κύριο χώρο εργασίας; — Ο εναλλακτικός χώρος εργασίας έχει επαρκή χώρο στάθμευσης και υπάρχουν κατάλληλες εισόδους (για τοποθέτηση εξοπλισμού και προσωπικού με ειδικές ανάγκες); — Ο εναλλακτικός χώρος εργασίας είναι ρεαλιστικά υπόκειται στις ίδιες κλιματικές,</p>

	<p>περιβαλλοντικές ποιοτικές ή γεωλογικές απειλές; — Μπορεί ο οργανισμός να προμηθευτεί τη διακόπτουσα υπηρεσία από μια εναλλακτική πηγή μετά την έναρξη του διακατεργασίας συμβάντος;</p>
<p>Εξοπλισμός και αναλώσιμα</p>	<p>— Ποιος είναι ο χρόνος προμήθειας και διάθεσης του εξοπλισμού και των αναλωσίμων, και είναι μικρότερος από το RTO; — Υπάρχει επαρκής ασφαλής απόθεμα για να κλείσει το χάσμα μεταξύ του χρόνου προμήθειας εξοπλισμού/αναλωσίμων και του RTO; — Ο εξοπλισμός ή τα αναλώσιμα είναι διαθέσιμα σε περισσότερες από μια γεωγραφικά διαχωρισμένες τοποθεσίες; — Τα τεκμήρια σχεδίασης και άλλες προδιαγραφές είναι διαθέσιμα για να επιτραπεί η προμήθεια μετά την έναρξη ενός διακατεργασίας συμβάντος; — Υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις στην απουσία του εξοπλισμού ή του αναλώσιμου για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της επιχειρησιακής συνέχειας; — Υπάρχει τρίτο μέρος διαθέσιμο για να αντικαταστήσει τη δραστηριότητα που εκτελείται από τον χαμένο εξοπλισμό ή αναλώσιμα μέχρις ότου επαναφερθεί η εσωτερική δυνατότητα; — Υπάρχουν συμφωνίες υποστήριξης για την εξυπηρέτηση, επισκευή ή αντικατάσταση του χαμένου εξοπλισμού ή αναλωσίμων εντός του εγκεκριμένου RTO;</p>
<p>Συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (ΠΛΗΤ)</p>	<p>Είναι κατάλληλη η στρατηγική αντιγράφου ασφαλείας δεδομένων; — Η επιλογή του τύπου και της τοποθεσίας ανάκαμψης ΠΛΗΤ λαμβάνει υπόψη τεχνικές απαιτήσεις (π.χ. απαιτήσεις ειδικών διακομιστών και καθυστέρηση); — Η επιλογή της τοποθεσίας ανάκαμψης περιλαμβάνει ανάλυση για το πού θα βρίσκονται οι τελικοί χρήστες; — Έχει ο οργανισμός αξιολογήσει τις τεχνολογικές τάσεις κατά την επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής επιλογής και εξασφάλισε τη διαθεσιμότητα κατάλληλων δεξιοτήτων, εμπειριών και ικανοτήτων στην</p>

	<p>επιλεγμένη τεχνολογία; — Έχει ο οργανισμός λάβει υπόψη το μέλλοντα μέγεθος και την αρχιτεκτονική του περιβάλλοντος παραγωγής κατά την επιλογή μιας τεχνικής στρατηγικής ανάκαμψης; — Έχει ο οργανισμός λάβει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνήσει με τους ενδιαφερόμενους του (εσωτερικούς και εξωτερικούς) κατά την κανονική λειτουργία, καθώς και πώς μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά μετά την έναρξη ενός διακατεργασίας συμβάντος που επηρεάζει τους πόρους επικοινωνίας;</p>
<p>Μεταφορές</p>	<p>Χρειάζεται ο οργανισμός να εντοπίσει εναλλακτικές μορφές μεταφοράς για τη μεταφορά προσωπικού σε μια θέση εργασίας (λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό ταξιδεύει στην εργασία κατά τις συνθήκες της κανονικής λειτουργίας); — Χρειάζεται ο οργανισμός να εντοπίσει εναλλακτικούς παρόχους μεταφοράς για τη μετακίνηση ανεπεξέργαστων υλικών και τελικών προϊόντων σε αποθήκη ή στον πελάτη; — Χρειάζεται ο οργανισμός να εντοπίσει εναλλακτικές διαδρομές μεταφοράς (σε ξηρά, αέρα και θάλασσα) για τη μετακίνηση προϊόντων; — Χρειάζεται ο οργανισμός να εντοπίσει πηγές καυσίμων για να διασφαλίσει τα μέσα μεταφοράς;</p>
<p>Οικονομικά</p>	<p>Ποια είναι η πιο αποτελεσματική πηγή χρηματοδότησης που μπορεί να διατεθεί για την ανάκαμψη εντός του RTO για τις επηρεασμένες δραστηριότητες και πόρους; — Ποιος έχει πρόσβαση σε εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης; — Υπάρχουν πολλαπλές πηγές εναλλακτικής χρηματοδότησης, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν εταιρικές πιστωτικές κάρτες, γραμμές πίστωσης και άλλους φορείς (συμπεριλαμβανομένων επιχειρηματικών συνεργατών, πελατών και μητρικών οργανώσεων);</p>

<p>Προμηθευτές</p>	<p>Υπάρχουν πολλαπλοί εταίροι και προμηθευτές που είναι προσβάσιμοι επί του παρόντος; — Μπορεί ο οργανισμός να εντοπίσει έναν εναλλακτικό εταίρο και προμηθευτή μετά την έναρξη ενός διακατεργασίας συμβάντος που να πληροί το RTO; — Υπάρχουν διαθέσιμοι εναλλακτικοί εταίροι και προμηθευτές εντός του RTO για να αντιμετωπιστεί ο χρόνος ανεργίας; — Υπάρχει ασφαλές απόθεμα για να αντιμετωπιστεί ο χρόνος ανεργίας εταίρων ή προμηθευτών; — Υπάρχουν συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών σε ισχύ για να επιτευχθεί αυξημένη διαθεσιμότητα προϊόντων ή υπηρεσιών μετά την έναρξη ενός διακατεργασίας συμβάντος; — Έχει ο οργανισμός αναγνωρίσει ότι διατηρεί την ευθύνη για την απόδοση των προμηθευτών, των επιχειρηματικών εταίρων και των παρόχων υπηρεσιών και τις επιπτώσεις λόγω μη απόδοσης;</p>
--------------------	--

5.6.4 Έγκριση των επιλεγμένων στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας

Η διοίκηση πρέπει να εγκρίνει την επιλογή των στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας για να εξασφαλίσει ότι συμμορφώνονται με τους στόχους επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού και ότι η υλοποίησή τους είναι επαρκώς χρηματοδοτούμενη και υποστηριζόμενη. Για να διενεργηθεί κατάλληλος έλεγχος, η διοίκηση πρέπει να παρασχεθεί τουλάχιστον με τα ακόλουθα:

- μια περιληπτική γκάμα επιλογών;
- προτεινόμενες επιλογές βάσει των απαιτήσεων επιχειρησιακής συνέχειας που εξετάζονται;
- απορριφθείσες επιλογές με τη σχετική τους επιχειρηματολογία;
- ενδεχόμενα εναπομείναντα κενά, αν υπάρχουν.

Η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει εάν θα εφαρμόσει μέτρα προστασίας βάσει του κόστους, της επιθυμίας για κίνδυνο ή άλλων κριτηρίων που επιλέγονται. Οι λόγοι πρέπει να καταγραφούν και να ταυτοποιηθούν ενέργειες επανέλεγχου.

Η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει εάν θα εφαρμόσει τις δυνατότητες ανάκαμψης προτεραιοποιημένων δραστηριοτήτων μετά από διακατεργασία συμβάντος. Ωστόσο, εάν η

διοίκηση αποφασίζει να μην εφαρμόσει κατάλληλες δυνατότητες και αυτή η αδράνεια θα αποτρέψει την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών πέρα από το RTO τους, τότε αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να εξαιρεθούν ρητά από το πεδίο εφαρμογής του BCMS (δείτε το ISO 22301).

6.1 Εφαρμογή στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας

Οι επιλεγμένες στρατηγικές πρέπει να εφαρμοστούν και να διατηρηθούν με την πάροδο του χρόνου. Κατά την υλοποίηση τους, οι οργανισμοί μπορεί να ακολουθήσουν αρχές διαχείρισης έργου και αλλαγών για να εξασφαλίσουν την απαραίτητη παροχή πόρων και έλεγχο. Η διαδικασία και όλες οι ληφθείσες αποφάσεις πρέπει να τεκμηριώνονται.

Ο όρος "υλοποίηση στρατηγικής" σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται στην υλοποίηση:

- προστατευτικών μέτρων για προτεραιότητες δραστηριοτήτων και πόρους;
- δυνατοτήτων και διευθετήσεων ανάκαμψης.

Μετά την επιλογή στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας, η διοίκηση πρέπει να εμπλακεί στην επιλογή των πόρων επιχειρησιακής συνέχειας (π.χ. χώρος εργασίας, προσωπικό, εξοπλισμός και εφοδιασμός). Πρέπει να ληφθεί προσοχή για να διασφαλιστεί ότι αυτοί οι πόροι θα είναι διαθέσιμοι κατά τη διάρκεια του συμβάντος.

Για να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές ανάκαμψης και μείωσης είναι εφικτές, ο οργανισμός πρέπει να ορίσει και να εφαρμόσει όλες τις δυνατότητες και τις διευθετήσεις που πρέπει να υπάρχουν πριν από ένα διακατεργασία συμβάντος. Εάν ο χρόνος προετοιμασίας για την ενεργοποίηση μιας δυνατότητας ή διευθέτησης υπερβαίνει τις απαιτήσεις επιχειρησιακής συνέχειας, ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει τις επιλεγμένες στρατηγικές πριν από το συμβάν της διακατεργασίας.

6.2 Δημιουργία και εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής συνέχειας

Μετά την ολοκλήρωση του καθορισμού, της επιλογής και της υλοποίησης στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας, ο οργανισμός πρέπει να συνεχίσει με την ανάπτυξη διαδικασιών για να επιτρέψει τη χρήση των δυνατοτήτων επιχειρησιακής συνέχειας, που έχουν καθοριστεί από τις στρατηγικές, όταν συμβεί ένα διακατεργασία συμβάντος.

7 Παρακολούθηση και αναθεώρηση στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας

7.1 Αναθεώρηση απόδοσης

Ο οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί την απόδοση, τόσο την πραγματική όσο και την προβλεπόμενη, των στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας του. Οι διαδικασίες πρέπει να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Καθορισμός μετρικών απόδοσης για τις κανονικές λειτουργίες και την προσομοίωση κατά τη διάρκεια ασκήσεων.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των διαδικασιών, των διαδικασιών και των λειτουργιών που προστατεύουν τις προτεραιότητες δραστηριοτήτων.

- Επιβεβαίωση της διαρκούς συμμόρφωσης με την ισχύουσα νομοθεσία και τις νομοθετικές απαιτήσεις.
- Παρακολούθηση αποτυχιών, περιστατικών, μη συμμόρφωσης (συμπεριλαμβανομένων των περιστατικών κίνδυνου και των ψευδών συναγερμών) και άλλων στοιχείων ελλείψεων στην απόδοση.
- Καταγραφή και λήψη κατάλληλων δεδομένων παρακολούθησης και μέτρησης.

Οι εγγραφές από την αναθεώρηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων της πρέπει να διατηρούνται.

7.2 Ανασκόπηση από τη διοίκηση

Οι επίσημες ανασκοπήσεις από τη διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνουν αξιολόγηση της συνεχούς καταλληλότητας, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας.

Μια αναθεώρηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών επιχειρησιακής συνέχειας πρέπει να πραγματοποιείται μετά από ένα διακατεργασία συμβάντος, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα.