

# 业务连续性规划

07 三月 2023

## 關鍵點

- BCP 是基本的规划工具，可以减少行动的不确定性和风险。难民署期望代表们在紧急情况开始发生之前制定好 BCP 在安全局势不稳定的情况下尤其如此。
- BCP 的制定过程重要性不亚于内容本身，因为制定过程能让工作人员明白在紧急情况下该如何应对。让合作伙伴、受关注人员和不同职能部门参与进来：在起草 BCP 时，他们应积极献策。
- 在全面实施之前，应测试计划或计划的部分内容。

## 1. 概述

难民署文件谈到了"业务连续性计划" (BCP) "业务连续性弹性计划"(BCRP) "行动连续性计划" (COOP) 在本手册中，"业务连续性计划"涵盖了所有这三个方面。它是指制定计划和相关的管理程序，确保难民署能够在破坏性事件发生后维护关键流程（以便提供基本的服务或产品） BCP 是个路线图，它确保行动在不利条件下（例如由于自然或人为危害而中断）可以继续推进。

业务连续性计划 BCP 是一项计划，说明在发生自然、人为或医疗中断的情况下，办事处将如何继续执行其最关键的职能。

业务连续性规划是组织复原力管理系统 ORM 的八个关键组成部分之一，该系统是一个联合国范围内的综合系统，旨在通过确保"人员的健康、安全及保障和福祉"并保持"关键流程的连续性以及执行任务和方案的能力"，来"提高联合国各机构、基金、方案和组织有效管理破坏性事件风险的能力"

业务连续性计划必须解决最有可能影响难民署办事处运作的威胁。影响最大的威胁通常在难民署所有业务部门填写的企业风险登记册和在国家一级制定的[安全风险管理](#)文件中确定。

应考虑所有可能影响难民署行动任何方面（如方案、人力资源、基础设施、信息技术、电信）的情景，包括内部和外部安全和安保事故（如火灾、洪水、地震、冲突、内乱、大规模抗议）。

业务连续性规划的最终目的是解决各种威胁，以确保在特殊情况下（如办事处关闭或受损、工作人员因安全原因迁移和转移而无法实现目标时），能够实现难民署的目标（即对受关注人员的保护和援助）。另一个例子是，在新冠肺炎期间，难民署的工作被打乱，工作人员被迫在家工作，或者多名工作人员同时生病。

业务连续性规划提高了难民署在危机和紧急情况期间运作能力可能受到干扰时的复原力。业务连续性计划涵盖难民署所有办事处和工作人员。

难民署业务连续性计划的主要目标如下：

- 确保难民署工作人员、房舍和资产的安全。
- 维持难民署的关键方案和行动。
- 确保难民署能够在危机期间作出迅速和有效的反应。

难民署在危机中迅速作出反应，维持关键行动或尽快恢复关键行动的能力，是保持在合作伙伴和利益攸关方心目中信誉的关键所在。业务连续性计划汇集了每个难民署办事处实现上述目标所需的所有程序、措施、信息、资产和工具。

## 2. 主要指導

### 基本政策、原则和/或标准

[联合国关于组织复原力管理系统\(ORMS\)的政策](#), CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, 2021  
[难民署的《企业风险管理政策》](#), HCP/2020/2

### 推荐良好的做法

制定有效的 BCP 时，必须遵循以下步骤。

**第一：组建业务连续性计划团队。**在 BCP 启动之前和之后，应由多学科团队协调业务连续性计划活动。在启动之前，团队应制定和完善 BCP 并领导相关的演练和培训。在办事处代表或主任的领导下，团队应包括以下部门的代表，特别是：

- 安全。
- 方案。
- 对受关注人员的保护和基本服务。

- 财务/行政管理/人力资源。
- 供应。
- 信息技术。
- 通讯。

成员应为经验丰富的国际和本国工作人员，并有能力在中断期间实施关键方案和保护活动。

**第二：确定关键流程。** 必须事先确定在危机期间需要维持的关键职能、流程和服务。为完成难民署总体任务，必须继续进行哪些方案活动？办事处应考虑其根据行动计划 (OP) 所负责的每个方案和活动的重要性。在高风险情况下，联合国国家工作队可能会进行[方案关键程度](#) (PC) 测试，以确定在严重中断后，哪些方案活动将优先实施，以及如何持续从事此类活动。[见条目"[方案关键程度](#)"]

应基于以下标准确定关键行动，包括：

- 维持对难民的基本保护、福祉和其他服务。
- 与国家和地方当局、国家难民委员会、东道国政府和其他合作伙伴、联合国或其他方面保持重要联络。
- 启动和支持供应、后勤、通讯和安保等职能。

在安全风险较高或非常高的国家，可能已经通过联合国联合[方案关键程度](#)评估对一些关键活动和方案进行了预先确定。在其他情况下，建议采用类似的方法来预先确定和商定关键服务。

除了列出关键职能外，业务连续性计划还应提供以下信息：

- 继续执行关键方案/活动所需的最少数量的合格工作人员，以及他们的角色和责任。需要事先确定这些工作人员，向他们介绍将履行的职能或进行相应的培训。
- 执行这些职能所需的最少资源，包括资金和资产，如办公室、替代会议室空间和/或在家工作的能力、信息技术材料、通讯系统、车辆。应事先确定这些资源，并在 BCP 中明确列出。
- 后备地点的地址和可用设施（工作站IT通讯设备等）的描述。此外，应提供一份需要转移到后备地点的资产清单。
- 与确定的合作伙伴或私营部门达成预先安排并签订谅解备忘录，以便利难民署迅速获得执行 BCP 所需的额外资产、工具和空间（联合国各机构、基金、方案和组织的办公空间，或酒店的办公空间、额外交通和住宿、互联网连接解决方案等）。

最后，这些应被确定为以下之一：

- 很关键，且需要在该地点（办事处或备用地点，或住所）保持。
- 很关键，且可以转移或远程执行，无论是在国内还是国外。

**在新型冠状病毒（或新冠肺炎）暴发后，由于远程办公可能成为一种推荐措施，相关行动还将注重履行关键职能的工作人员在家执行这些任务的能力。**

**工作人员。** 在严重中断之后，可能需要将国际人员调离该地区。本国工作人员计划应确定：在执行每项基本方案活动时，哪些工作人员至关重要。本国工作人员计划应：

- 指定一名高级本国工作人员全面负责。
- 采取措施保护本国工作人员的安全。
- 安排支付工资和费用。
- 确定如何满足后勤支持要求。
- 确定通信协议和相关设备要求。

**设施。** 活动是否需要设施（办公室、员工宿舍、仓库等）？规划替代性设施或工作方式。考虑多种选择。

**物流和供应商。** 活动需要什么运输方式和设备？制定应急采购计划，预先部署并采取其他步骤以满足关键的供应需求。

**合作伙伴。** 活动是否依赖合作伙伴或其他参与者？如果发生严重中断，他们是否有可能继续开展工作或开展由难民署实施的活动？应与合作伙伴和其他参与者共同检查规划假设。

**通讯。** 活动需要什么系统和设备？考虑这个问题时，也请考虑到有关替代性工作地点和方法的计划。

**信息技术 (IT)** 活动需要什么系统、服务、数据和设备？注意，尽管 BCP 与 IT 灾后恢复计划和[重大事故管理](#)流程有关，但它们是相互独立的。

**注意：**虽然 BCP 与安全计划、[重大事故管理](#)计划、IT 灾后恢复计划、大规模伤亡事故应对计划、紧急通讯计划、[医疗运送](#)计划等其他计划是彼此独立的，但是，必须确保所有这些计划都能协调起来并彼此兼容。

**第三：进行影响分析。**关键流程中断时，将对方案活动产生什么影响？估算在各种时间期限内（小时、天和月等）的影响，并使用该信息确定应急行动的优先级。

**第四：确定关键流程的替代方案。**如果对于活动成效至关重要的流程被中断，有哪些可用的替代方案？对于每个关键流程，确定至少一个可行的替代方案。

## 实际实施中的考虑因素

应急、安全和供应司〔DESS〕与企业风险管理团队〔ERM〕、财务和行政管理司〔DFAM〕以及信息系统和电信司〔DIST〕合作，在2020年开发并推出了一个[在线 BCP Power 应用程序](#)，以方便在所有外地一级进行强制性业务连续性规划〔BCP〕。

所有国家行动、多国办事处和区域办事处都被要求使用这款新工具，至少每年更新一次业务连续性计划。这一在线工具简化了业务连续性规划，并提供了一个更加用户友好的界面来输入、编辑和查看数据，并支持管理分析和监督。管理人员将能够更容易地审查现有的关键任务，关键任务如何分配以及分配给谁，并输入与紧急情况、安全和[记录管理](#)有关的额外信息。

与以往更新和集中管理业务连续性计划的工作一样，每项行动都要指定一名 BCP 协调人。今天与之共享这一工具的区域团队现在就可以向这些国家协调人提供用户权限，以便允许其访问。因此，Power 应用程序的用户将被授予特定的访问配置文件，以便完成各自的业务，并更新2020年5月在不同模式开发的现有 BCP。同样，正如以前所做的那样，每个区域办事处应确定一个多职能的 BCP 团队来审查各国提交的材料，针对条目提供反馈，并向总部通报区域一级的合规情况。

## 资源和合作

- 业务连续性计划应由多部门的BCP团队来完成，其中应包括来自行动科、安全科、行政管理科、方案科、保护科〔ICT 科和供应科的代表。业务的高级管理人员必须熟悉并最终批准 BCP〕
- 合作伙伴包括东道国政府的对接机构以及其他人道主义或发展机构、当地社区领导人和方案受益者。当合作伙伴业务被纳入 BCP 和 BCP 培训时，它可以丰富流程，产生见解，更好地理解安全问题并提高 BCP 的质量，从而有益于每个人。

### 绩效指标

- 准备好计划（与其他内部计划和联合国范围内的计划相协调）
- 制定彼此协调的结构（包括所有相关实体）
- 提供包括保护、方案、安全、医疗和业务连续性风险在内的联合风险登记册
- 定期维护、练习和审查

### 3. 鏈接

[BCP V2 - Power 应用程序](#)

### 4. 主要聯繫人

**联系：**需向区域多职能团队或外勤安全处（[HQFS00@unhcr.org](mailto:HQFS00@unhcr.org)）申请访问 [BCP Power](#) 应用程序的权限，申请时请在电子邮件的标题中注明"BCP访问请求"。