

03



어떻게 업무연속계획(BCP)을 수립할 것인가?

글

이영재

한국재난관리표준학회 회장,
동국대 교수

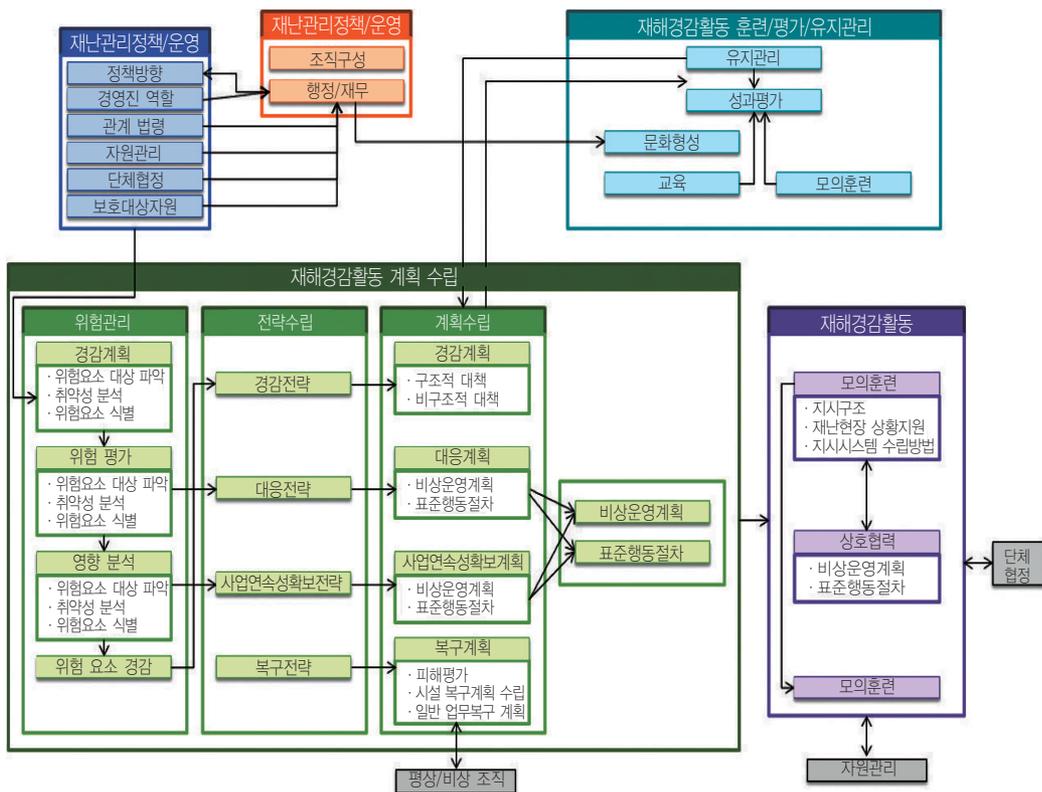


1. 머리말

「재해경감을 위한 기업의 자율활동 지원에 관한 법률」 제2조 및 제5조에 의하여 기업의 재해경감 활동을 도모하고자 재해경감활동 계획 수립, 재해경감활동, 교육과 훈련, 재해경감활동 평가 및 관리 등이 포함된 기업재난관리표준을 제정 고시(행정안전부, 2010)하였다.

이 표준은 재난이 발생하는 경우 기업 활동이 중단되지 않고 업무의 연속성을 유지하기 위한 일련의 활동체계로서 기술, 사회, 경영, 환경에 관련된 각종 위험 요인으로 인하여 발생하는 재난을 예방하고, 재난으로 업무 운영에 문제가 생길 경우, 적정 시간 안에 순차적으로 업무 및 서비스 기능을 회복하기 위해 평상시부터 재해 경감 활동을 전략적으로 결정하고 준비해 두는 표준화된 절차이다.

기업재난관리표준을 토대로 기업에서 어떻게 업무연속계획을 수립할 것인가를 표현하는 구조가 [그림 1]이다. 이 구성체계는 재난관리정책 운영, 재해경감활동계획 수립, 재해경감활동 교육과 훈련 그리고 재해경감활동 평가 및 관리로 구성된다. 본고에서는 재해경감활동계획 수립에 초점을 두어 기술한다.



[그림 1] 기업재해경감활동계획 수립 지침의 구성체계

2. 재난관리 정책 및 운영체계

재난관리 정책 및 운영 분야에는 재난관리 정책수립과 재해경감활동 운영체계가 포함된다. 첫째, 재난관리 정책수립은 기업의 재해경감을 위한 정책방향의 설정과 이를 적극 추진하기 위한 최고경영진의 의지와 역할 그리고 기업 내·외부적인 보호자산과 자원관리 현황, 외부조직과의 상호협력 등의 6개 평가항목으로 구성된다. 둘째, 재해경감활동 운영체계는 기업재해경감활동을 전담하는 조직구성에 관한 사항과 재난관리 단계별 활동사항 그리고 재해경감활동을 추진하기 위한 업무절차, 예산편성 등의 3개 평가항목으로 구성된다.

3. 기업재해경감활동 계획수립

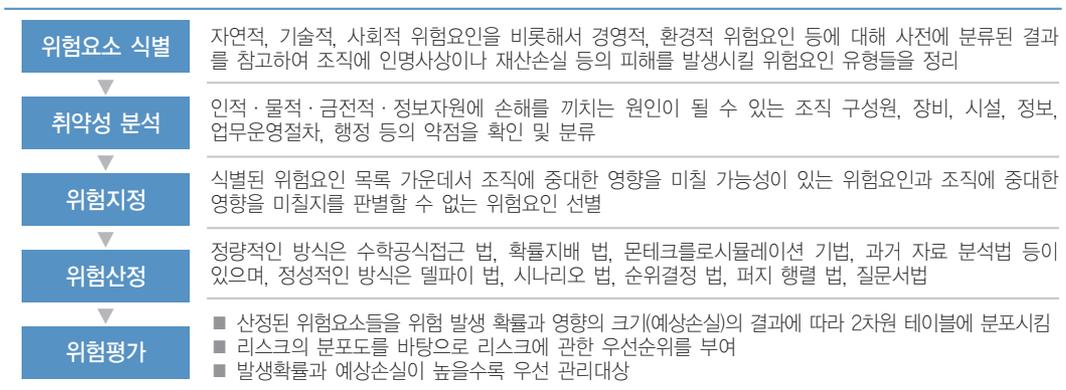
기업재해경감활동 계획수립 분야는 재난위험관리와 재해경감활동계획수립으로 구분한다. 재난위험관리는 위험요소 식별, 위험평가, 영향분석, 위험요소 경감활동의 4개 항목으로 분류할 수 있으며, 재해경감활동계획수립 항목은 전략계획, 경감계획, 대응계획, 사업연속성확보계획, 복구계획의 5개 항목으로 나눌 수 있다.

가. 위험관리

(1) 위험요소 식별 및 평가

위기에 대응해서 우리들이 목표하는 것은 우선 첫째로 위기 그 자체의 발생을 저지하는 것이고, 두 번째 목표는 위기 발생 시 그 피해를 극소화하는 것이다. 따라서 평상시에 위기에 관한 중요성을 조직 차원에서 인식해야 하고, 예상할 수 없는 위기 발생 후에도 얼마나 빨리 그 중요성을 인지할 수 있는가가 중요하다.

위험분석은 기업이 가지고 있는 위험을 식별하고, 위험의 규모를 산정하여 대응책이 필요한 분야를 식별하는 일련의 과정으로 기업 운영에 대한 잠재적인 위험을 도출하여 이에 대한 위험관리 방안(경감전략, 경감계획 등)을 제시하기 위한 기초자료 활용한다. 위험분석의 절차는 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 위험분석 절차

(2) 업무영향력 분석

업무영향력 분석이란 리스크 분석에서 도출된 위험들이 현재의 운영 업무(비즈니스 프로세스)에 얼마만큼의 영향을 주는가를 분석하는 것을 의미한다. 여기에서 분석 대상의 업무 및 서비스의 범위를 설정해야 하는데, 이는 조직이 관리할 대상에 따라 달라진다. 특히 업무 및 서비스의 중지가 비즈니스에 어떻게 영향을 미치는가를 이해하는 것은 조직의 자산을 보호하고 위험을 관리하는데 핵심적인 역할을 할 뿐만 아니라 업무 연속성을 위한 전략을 개발하고 계획을 세우기 위한 첫걸음이 된다. 업무영향력 분석 절차는 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 업무영향력 분석 절차

나. 전략 수립

전략계획은 기업활동을 안정적으로 유지하기 위한 전반적인 범위를 결정하고, 기본 지침을 수립하는 것이다. 전략계획은 경감전략, 대응전략, 사업연속성확보전략, 복구전략으로 구분된다. 재난관리 정책, 보호대상 자산, 자원관리, 위험평가와 영향분석 결과, 정부시책(법, 경감제도 등), 고객, 협력업체, 시장동향, 기술변화 등의 외부 환경요소 등과 같은 이전의 활동내용을 기초로 하여 전략계획을 수립한다.

(1) 경감전략

기업 재난관리 담당자는 평상시 보호대상 자산 및 주요업무의 위험요인을 제거하거나 제거가 불가능한 위험요인에 대해서는 위험경감전략을 수립해야 한다. 경감 전략은 위험 평가, 영향분석 결과에 기초하여 수립되며, 위험으로 인한 피해경감전략과 주요 업무에 대한 보호전략으로 구분한다.

피해경감전략은 보호대상자산과 관련된 여러 위험요인을 감소하거나 제거시키는 지속적이고 일관된 행위로, 기업이 위험으로 인하여 보호대상 자산에서 예상되는 손실을 최소화 할 수 있는 기본방침을 수립한다. 주요업무 보호전략은 평상시 지속적인 예방활동을 통해 주요업무 중단에 관련된 위험을 최소화 하는 것이다. 경감전략에는 기업에서 추진하여야 할 하드웨어적인 구조적 대책(기술적 측면)과 소프트웨어적인 비구조적 대책(관리 및 제도적 측면)에 관한 경감대책 사항이 포함되어야 한다.

(2) 대응전략

대응전략은 원칙적으로 인명의 안전과 자산보호활동을 최우선으로 한다. 재난의 원인이 되는 특정 사고(incident) 발생 시 초동 대응부터 이후의 재난대응활동까지 전반적인 사항을 포괄할 수 있는 기본 방침을 수립한다. 기본방침을 수립하기 위해서는 ①예·경보, 상황전파, 대피, ②현장 상황 정보수집, 분석 및 판단, ③지휘, 명령 체계 및 의사소통 체계, ④자원 수급 및 할당, ⑤외부기관과의 협력 등, ⑥인명 구조·구호활동 및 시설 인프라에 대한 긴급복구 등을 고려하여 기본방침을 수립한다.

(3) 사업연속성확보 전략

사업연속성확보 전략은 재난 발생 시 주요업무의 연속성 확보를 위한 기본방침을 수립한다. 기본방침을 수립하기 위해 ①장비 및 설비의 연속성 확보를 위한 벤더 및 유지보수 업체와의 협력, ②업무대체 수행 인력의 지정 및 훈련, ③대체공급경로의 확보, ④기업 인프라 중단 시 대체방안, ⑤복구목표시점에 따른 정보(데이터)의 백업, ⑥중요 문서(주요업무관련 서류 등)의 보호, ⑦주요업무와 관련된 협력업체와의 업무유지 방안, ⑧원부자재 및 제품의 재고관리, ⑨대 고객 서비스 유지, ⑩주요업무 수행을 위한 대체업무 장소 확보, ⑪주요업무 복구를 위한 최소한의 요구자원 확보 등을 고려하여 기본방침을 수립한다.

(4) 복구전략

재난으로 인한 긴급복구 이후 기업 경영을 정상적인 수준으로 복구하기 위한 기본방침을 수립한다. 기본방침을 수립하기 위해서는 ①인명 피해에 대한 방침, ②기업 자산에 대한 피해평가, 복구계획 및 실행에 대한 방침, ③일반 업무 복구에 대한 방침, ④기업의 이해관계자에게 전달 할 복구상황, ⑤복구일정, 자원 동원 및 예산관리, ⑥외부기관과의 협력체계 등을 고려하여 기본방침을 수립한다.

다. 계획 수립

(1) 경감계획

피해경감 대책실행에 따른 비용(cost)과 편익(benefit)을 고려해야 한다. 정성적·정량적 방법을 사용하여 비용과 편익에 대한 분석을 실시한다. 일반적인 비용편익분석(CBA: Cost Benefit Analysis) 관점에서 볼 때 비용대비 편익이 높을수록 경감대책으로 선정한다. 선정된 경감대책은 경감계획에서 구체적인 실행 계획을 수립한다.

(2) 대응계획

대응계획은 인명의 안전과 자산보호를 최우선으로 고려하여 수립하며, 대응전략을 토대로 초동대응과 사건 확산 방지를 목적으로 수립한다. 대응계획은 재난발생 시 기업 활동에 전반적인 대응체계

를 정의하는 비상운영계획과 기업 활동 구성원들의 구체적인 활동절차를 정의하는 표준행동절차로 구성된다. 비상운영 계획은 초동대응, 조직의 구성 및 역할과 책임, 지휘통제, 외부기관의 지원체계, 자원의 수급, 그리고 정보관리로 구성된다. 비상운영계획을 통해 대응을 위한 대응조직 구성원의 역할과 책임을 개발한 후, 그 역할과 책임에 대한 구체적인 표준행동절차를 수립한다. 실효성 있는 행동절차를 위해서는 이해하기 쉽고 간단명료하게 정의하여 각 행동절차별 매뉴얼과 수행방법, 행동절차를 수행하는데 필요한 문서양식을 사전에 정의함으로써 대응조직 구성원의 주관적 개별 활동을 최소화해야 한다.

(3) 사업연속성확보계획

사업연속성확보전략을 바탕으로 기업이 재난 발생 시에도 기업 활동에 관련된 주요업무를 지속하기 위한 사업연속성확보계획을 수립한다. 사업연속성확보계획은 재난 발생 시 주요업무를 지속하기 위한 체계를 정의하는 비상운영계획과 주요 업무를 담당하는 구성원들의 구체적인 업무절차를 정의하는 표준행동절차로 구성된다. 비상운영계획은 주요업무의 지속적인 운영을 위한 조직의 구성 및 역할과 책임, 지휘통제, 상호협력체계, 자원관리 그리고 정보관리로 구성된다. 비상운영계획을 통해 주요업무 비상운영조직 구성원의 역할과 책임을 개발한 후 그 역할과 책임에 대한 구체적인 표준행동절차를 수립해야 한다. 실효성 있는 행동절차를 위해서는 이해하기 쉽고 간단명료하게 정의하여 각 행동 절차별 매뉴얼과 수행방법, 행동절차를 수행하는데 필요한 문서양식을 사전에 정의함으로써 주요업무 비상운영조직 구성원의 주관적 개별 활동을 최소화해야 한다.

(4) 복구계획

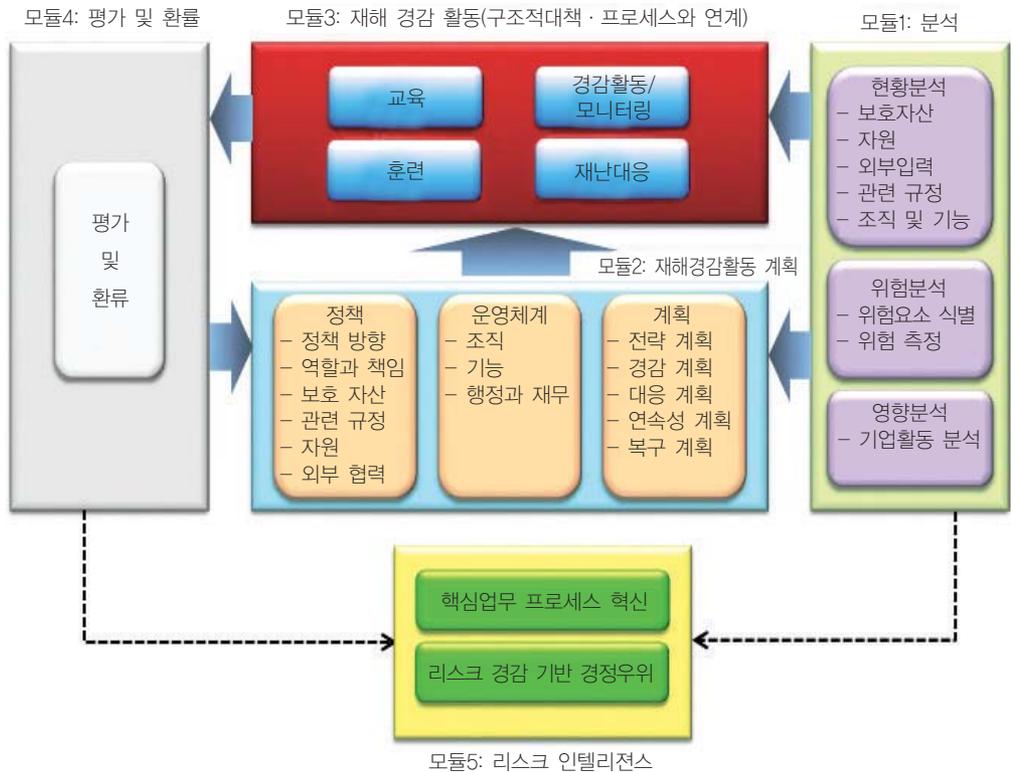
복구계획의 목적은 재난 발생 이전의 정상적인 상황으로 기업의 활동을 복원하는 것으로, 피해조사 결과를 바탕으로 재난 원인을 조사·분석하여 동일한 피해가 재발되지 않도록 원상복구 또는 개선복구에 관한 절차를 수립한다. 복구계획은 피해분석을 바탕으로 기반시설 복구계획과 일반 업무 복구계획으로 구성되고, 고려사항은 [그림 4]와 같다.

기반시설 복구계획	일반 업무 복구계획
<ul style="list-style-type: none"> ■ 복구범위, 일정, 자원동원 및 예산관리 ■ 복구완료 시점 및 운영재개 시기 ■ 기업의 이해관계자와의 의사소통체계 확립 ■ 외부기관과의 협력체계 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주요업무와 연계성을 고려한 일반 업무의 복구 절차 ■ 일반 업무의 복구 범위 ■ 복구완료 시점 및 운영재개 시기 ■ 일반 업무 복구에 필요한 자원의 투입 ■ 기업의 이해관계자와의 의사소통체계 확립 ■ 외부기관과의 협력체계

[그림 4] 기반시설 및 일반업무 복구계획 수립 시 고려사항

4. iRGS(intelligent Risk Governance Solution) 소개

iRGS는 조직의 위험 및 취약성 분석을 통해 재해경감활동 계획을 수립하고, 교육, 훈련, 대응 활동 및 평가, 환류를 통해 조직의 재난관리를 지원한다. 국내 및 국제 표준에 따라 기업 재해경감활동 계획 수립을 지원하고, 업종별 계획서, 경감대책, 교육 훈련, 등의 콘텐츠 공유를 통한 재해경감 수준 향상 기반을 마련한다. iRGS는 분석, 계획수립, 활동, 평가 및 환류, 리스크 인텔리전스 등 크게 5개 모듈로 이루어져 있다.(그림 5 참조) ㉡



[그림 5] iRGS 제품 구성

[참고문헌]

1. “기업재난관리표준”, 행정안전부 고시 제2010-22호, 2010년 4월
2. “기업재해경감활동계획 수립 지침”, 소방방재청, 2010년 6월
3. 김미리, “업무연속성 관리 시스템 'iRGS'”, 컴퓨터월드, p.114-117, 2012년 9월
4. 이영재, 김도연, 비즈니스 위기관리, 캄인, 2012
5. 「재해경감을 위한 기업의 자율활동 지원에 관한 법률」, 법률 제11020호