Journal of the Korean Society of Safety, Vol. 32, No. 4, pp. 122-128, August 2017
 https://doi.org/10.14346/JKOSOS.2017.32.4.122

중소기업의 재해경감활동관리체계 수준진단(Checklist)에 관한 연구

이미선 · 김민지 · 김도연†

㈜차후 BR사업본부

(2017. 1. 17. 접수 / 2017. 4. 2. 수정 / 2017. 8. 21. 채택)

A Study on the Level of BCMS(Business Continuity Management System) of Small and Medium Enterprises

Mi Sun Lee · Min Ji Kim · Do Yeon Kim†

Department of Business Resilience, CHAHOO,Ltd.

(Received January 17, 2017 / Revised April 2, 2017 / Accepted August 21, 2017)

Abstract : Recently, accidents such as human accidents are increasing rapidly due to natural disasters and changes in social conditions due to abnormal weather. As a result, damage has been causing massive damage unlike the past. In the case of small and medium enterprises excluding financial institutions and big company, there is no system for prevention and restoration for stable operation from various risks such as human and natural disasters. As the current disaster continues, public and private companies have raised the need for BCM, and with the introduction of the ISO22301 certification system, the company has been establishing and operating Enterprise Disaster Management Standards in the Ministry of Public Safety and Security since 2007. However, in most SMEs, it is hard to bear the input of internal labor and investment cost, and there is a lack of personnel with expertise to conduct BCM diagnosis. Therefore, in this paper, we will study the diagnosis level of enterprise continuity plan which is commonly used in Korea and abroad. Based on this, we will study the BCM system diagnosis method which can be applied to small and medium enterprises in Korea efficiently.

Key Words : enterprise disaster management standards, BCMS, BCM level check

1. 서 론

최근 이상기후에 따른 자연재해 및 사회여건 변화에 따라 인적재해 등의 사고발생이 급증하고, 그에 따른 피해가 과거와는 달리 대규모 피해로 이어지고 있다.

‘14년 4월 16일 세월호 참사, ‘16년 9월 12일 경주 5.8규모의 지진 등 자연 · 인적 · 사회적 재난으로 인한 피해로 인하여 경제적 손해 및 사회적으로 큰 영향을 미치고 있다. 기업들 또한 자연재해, IT Infra사고 및 보안사고 등 예기치 못한 재해 혹은 위험상황으로 인하여 인적 · 물적 손해에서 그치는 것이 아니고 최악의 경우 사업이 중단되는 극단의 상황으로 치닫게 된다.

우리나라 기업의 경우, 대형 금융권 전산센터를 중심으로 IT분야에 초점을 맞춰 재해복구센터, 데이터센터 등을 구축하고 있는 실정이다. 이마저도 금융기관, 대기업을 제외한 중견 · 중소기업 또는 소규모사업자는 인적 · 자연재해 등 각종 위험으로부터 안정적 운영을 위한 예방 및 복구에 대한 체계가 갖추어져 있지 않다고 할 수 있다. 물론, 자연현상을 미리 예측하여 대비하는 것은 쉬운 일이 아니지만 기업을 운영하는 관점에서 잠재적 위험요인이 업무서비스에 어떤 영향을 미칠지를 미리 예견하고 분석하여 예방 · 대비 · 대응 · 복구의 과정을 체계적으로 관리할 수 있는 프로세스를 마련한다면 피해를 최소화 시킬 수 있을 것이다[1].

국외 기업들은 불연속적 재해 · 사고에 적극적으로 예방 · 대비하기 위하여 핵심 업무 중단을 경감시킬 방안 마련 및 위험에 대하여 사전에 파악하고 재해 · 사고 발생 이후 효과적인 대응 · 복구를 위하여 업무연속성관리를 도입하는 추세이다.

우리나라 또한 재난 및 사고발생이 급증하고, 그에 따른 피해가 지속됨에 따라 정부를 시작으로 공공 및 민간 기업에서도 BCM의 필요성을 제기하였다. 이에 국제 인증제도인 ISO22301의 도입과 더불어 2007년부터 ‘재해경감을 위한 기업의 자율활동 지원에 관한 법

† Corresponding Author : Do Yeon Kim, Tel : +82-31-696-0471, E-mail : bigdoos@hanmail.net
Department of Business Resilience, CHAHOO,Ltd, 25 Pangyo-ro 256 beon-gil, Bundang-gu, Seongnam-si, Gyeonggi-do 13487, Korea

률'에 따라 국민안전처에서 계획을 수립하고 기업재난관리표준을 제정하여 운용하고 있다[2]. 또한, 업무연속성계획 도입의 활성화를 위하여 자율적으로 기업이 재난관리 표준에 따라 계획 수립 및 이행 시, 우수기업으로 인증하는 제도를 마련하고 재해경감활동 우수기업에는 가산점 부여, 보험료 할인, 재해경감 설비자금 지원, 세제지원 등에 대한 인센티브를 제공하고 있다[3].

그러나 업무연속성계획 수립 시, BCM수준 진단 및 방향설정의 과정은 대부분 컨설팅 과정을 통하여 수립이 되는데 대부분의 중소·중견기업에서는 컨설팅 과정에서 발생하는 내부인력의 투입, 투자비용 등을 부담하기 힘든 것이 현실이며 BCM 분석을 진행할 전문성을 가진 인력이 부족한 실정이다[2].

중소기업의 BCM 수립을 위하여 업무영향 분석, 취약성 분석, 위험평가, 전략 및 계획수립 및 실행, 테스트 및 유지관리의 반복적 사이클을 구성할 수 있고, 업무 연속성 계획 확보를 위한 의무사항 제공 및 예방·대비·대응·복구의 재난관리체계를 구축하고 이러한 관리체계를 진단할 수 있는 평가체계를 갖추어야 한다.

따라서 본 논문에서 국내외적으로 통용되는 기업연속성계획 수준진단에 대하여 살펴보고 이를 바탕으로 우리나라 중소·중견기업에 효율적으로 적용할 수 있는 BCM체계 진단(Checklist)방안에 대해 모색해 보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 업무연속성관리 (BCM: Business Continuity Management)

2.1.1 업무연속성관리 정의

재난 발생 시, 업무 연속성을 유지하기 위한 방법론이다. 자연, 인적, 사회·기술적에 관련된 각종 요인으로 인해 발생하는 리스크로부터 업무 운영상에 문제 발생 시, 중요업무가 중단되지 않거나, 중단되더라도 가능한 빠른 시간 내에 업무를 회복시키기 위한 계획을 수립하는 프로세스 체계이다[4].

2.1.2 기업재해경감활동 정의

기업재난관리표준에서 정의하고 있는 기업 재해경감활동은 재난으로 인해 기업의 업무가 중단되었을 때 핵심기능 혹은 업무서비스를 조기에 복구하여 업무연속성을 확보하는 업무연속성관리(BCM)과 동일개념이다.

즉 BCM을 구축하게 되면 업무중단을 초래하는 사고가 발생하였을 때 핵심 업무서비스와 중요 제품, 생산 활동을 적시에 복구하고 원활한 커뮤니케이션 등을 통해 시장 내에서의 비즈니스를 연속할 수 있게 된다[5].

2.2 국외 수준평가

재해경감활동체계 수준진단 항목을 도출함에 있어서 먼저 현재 사용되고 있는 다양한 조사, 분석이 필요하다.

이는 기존에 우리나라에서 사용하는 척도들이 대개 외국의 인증 및 모델을 기반으로 하여 변형된 형태를 띠고 있다. 아래 국외 기업 BCM수준 진단 모델에 대하여 살펴보고자 한다.

2.2.1 영국 업무연속성기관 수준평가(BCI Benchmark)

'BCI(Business Continuity Institute) Benchmark' 평가는 영국에서 제공하는 가이드라인인 '2007 Good Practice Guideline'에서 요구하는 사항을 중심으로 각 영역별로 구성된 설문에 응답한 내용을 이용하여 결과를 도출하는 방식으로 구성되어 있다.

현재 전 세계에서 BCP관련 표준으로 사용되고 있는 British Standard BS25999-1, NFPA 1600 2004 Edition, UK Financial Services Authority BCM Practice Guide등과 같은 BCP 표준들의 내용들이 설문에 참고적으로 사용되었다.

BCI Benchmark는 총 8개의 영역에 대한 350여개의 설문에 대해 5단계의 척도로 응답을 하면 각 영역별로 응답자의 평점이 부여된다.

이 평점을 표준 평점과 비교하여 영역별로 뒤쳐지거나 앞서가는 영역을 확인할 수 있으며, 8개로 구성된 영역은 다음과 같다[6].

8개 영역은 Policy, Programme, Understanding, Strategies, Planning, Exercising, Maintenance, Awareness로 구성되어 있다. 각 설문은 영역별로 Content, Control, Implementation 분야에 대한 내용이 포함되어 있으며, 영역별 설문 수의 분포 및 각 설문에 대한 응답의 구분은 다음과 같다[6].

Table 1. BCI Benchmark section

Section		Number of questions
1)	Policy	16
2)	Programme	23
3)	Understanding	34
4)	Strategy	24
5)	Planning	123
6)	Exercising	53
7)	Maintenance	28
8)	Awareness	27

2.2.2 영국표준협회 자가 평가(BSI Self-Assessment)

영국표준협회(BSI)에서 업무연속성관리와 관련하여

자가 평가용 Online Tool을 제공하는 목적은, 조직에서 구축한 체계가 협회에서 '06년 BCM관련 표준으로 공표한 BS25999-1에서 요구하는 내용과 어떤 사항이 부합되는지를 확인하고 개선할 부분이 무엇인지를 제공하는 것이다.

Tool은 BSI의 BS25999-1의 10개 Section별 설문을 제시하고 있으며, 각 Section별로 1개에서 54개의 설문으로 구성되어 있다. 각 목차의 내용과 해당 목차에 해당하는 설문 수량 및 주요 내용은 다음과 같다[7].

Table 2. BSI self-assessment section

Section		Number of questions
1)	Scope and Applicability	1
2)	Terms and Definitions	9
3)	Overview of Business Continuity Management	10
4)	the BCM Policy	15
5)	BCM Programme Management	13
6)	Understanding your Organization	32
7)	Determining BC Strategy	18
8)	Developing and Implementing a BCM Response	54
9)	Exercising, Maintaining, Reviewing BCM Arrangements	29
10)	Embedding BCM in the Organization's Culture	10

2.2.3 가트너(Gartner)社 BCP 성숙도 모델

민간 인프라 기능의 연속성 관리를 목적으로 제공되는 업무연속성계획 성숙도 모델(BC Planning Maturity Model)은 조직의 BCP를 개발하고 유지하는데 이용된 BCP 프로세스 및 실행과 직접적으로 관련이 있다는 원칙에 근거하며[8], BCP 성숙도 모델을 통하여 BCP 부재 단계로부터 최적화 단계까지 해당 조직이 현재 위치해 있는 BCP 준비상태 측정 기준을 제시하고 있다.

Table 3. BCP[Maturity] model

level	phase	function
0	Preparations	- Minimal lack of awareness - BCP is limited to IT functions
1	beginning	- Management recognizes BCP - No standardized process - Fixed in a temporary way
2	awareness	- Intermediate manager recognizes BCP - Roles and functions are defined but not metrics
3	definition	- Best BCP progress - Progress of BCP based on core business
4	administration	- Recognize BCP positive effects - Treat BCP as a process, not a project - Progress of BCP around work process
5	optimization	- Executives and practitioners conduct regular meetings - Focus on Process and Supply Chain Strengthening

CMM(Capability Maturity Model)과 IT지배구조와 보안 리스크를 평가하는 감사 기준인 COBIT와 같이 성숙도나 진화정도에 따른 5단계의 Level로 구성되어 있으며, 각 단계는 직전의 하부 단계를 바탕으로 이루어진다[9].

성숙도 모델의 경우, 조직에게 BCP 프로세스와 행동 기준에 대한 등급 결정, 경영진에게 조직의 BCP Level을 개선하기 위해 무엇이 필요 한지에 대한 판단, 갭 분석을 통한 현실적인 목표 설정, 동일 업종 그룹과의 Level 비교에 대한 근거와 산업 표준의 수립 등을 지원한다.

그리고 조직의 BCP 성숙도를 평가하기 위하여 다음과 같은 프로세스 또는 행동기준을 대상으로 평가한다.

Table 4. Gartner BCP section

Section
Awareness
Roles
Responsibilities and Accountabilities
Scope of the Plan
Risk Assessment and Impact Analysis Processes
Participation
Controls Framework
Organization and Governance
Measures and Rewards

3. BCM 진단(Checklist) 분석

3.1 문제점

3.1.1 BCM진단 투자비용의 한계

규모가 작은 기업들이 대체적으로 BCM에 대하여 제대로 알지 못하는 실정이며 자체적으로 업무 연속성 계획 수립 시, 수준 진단 · 방향설정 등은 대부분 컨설팅 과정을 통하여 수립된다.

대부분의 중소 · 중견기업에서는 컨설팅 과정에서 발생하는 내부인력의 투입, 투자비용 등을 부담하기 힘든 것이 현실이고 자가진단을 진행할 노하우, 전문성을 가진 인력이 전무한 실정이다.

3.1.2 평가방식의 한계(체크리스트 부재) 등

재해경감활동관리체계의 도입을 위하여 기업재난관리 표준을 규정하였지만, 자가진단의 성격보다는 매뉴얼 형식으로만 구성되어 있기 때문에 내용을 쉽게 이해하지 못하여 명확하게 진단하는데 한계가 있을뿐더러 국외의 평가문항을 참고해야 한다[8].

국외 수준평가 모델 또한 구조가 복잡하고, 문항수

가 많아 중소기업 임원진 또는 업무담당자가 체크하기에는 적합하지 않으며 문항이 근본적인 내용보다는 세부 항목별로 평가되어 자가진단 도구로는 부적합하다.

또한, 진단에 걸리는 소요시간이 길어 집중력과 정확성이 떨어져 비효율 적이다[10].

3.2 BCM 수준진단 요구사항 분석

BCM진단 요구사항은 모든 산업분야 및 활동에 적용가능한 ISO22301의 필요사항을 이용하여 구분하였다.

ISO22301의 모델에 따라 개요, 계획수립(PLAN), 실행 및 운영(DO), 모니터링 및 검토(CHECK), 유지 및 개선(ACT)로 크게 5개 부문으로 구분하였으며 ISO22301 요구사항에 대한 통일성을 기하기 위하여 국외 수준평가의 각 Section을 Table 5와 같이 재편하여 정리하였다.

Table 5. Requirements analysis for BCM level check

'ISO22301' Requriement			BCI	BSI	Gartner
Scope, Normative references, definitions			●	●	●
PLAN	Context of the organization	Understanding of the organization and its context	●	●	●
		Understanding the needs, expectations of interested parties	●		●
		Determining the scope of the management system			
		Scope of the BCMS	●		●
	Leadership	General			
		Management commitment			●
		Policy	●	●	
		Organizational roles, responsibilities and authorities	●	●	●
	Planning	Actions to address risks and opportunities	●	●	
		Business continuity objectives and plans to achieve them	●	●	●
	Support	Resources	●	●	
		Competence			
DO	Operation	Operational planning, control	●	●	●
		BIA and RA	●	●	●
		Business continuity strategy	●	●	●
		Establish and implement business continuity procedures	●	●	●
		Exercising and testing	●	●	●
CHECK	Performance evaluation	Monitoring, measurement, analysis and evaluation			
		Internal audit	●	●	
		Management review		●	
ACT	Improvement	Nonconformity, corrective action	●	●	
		Continual improvement	●	●	

3.3 중소기업 BCM수준진단(Checklist) 항목

ISO22301의 요구사항에 따라 국외(BCI, BSI, Gartner) 수준평가 항목과 국내(표준)내용을 참고하여 아래와 같이 중소기업용 BCM 수준진단 항목을 도출하였으며 각 항목은 BCI Benchmark[6](이하 'BCI'라 표시), Self Assessment[7](이하 'BSI'라 표시), Gartner BCP[9](이하 'G'라 표시), 기업재난관리표준[13](이하 '표준'이라 표시) 영역 내용을 참고한다.

3.3.1 계획수립(PLAN)

재해경감활동관리체계 기획은 기업 경영현황 분석, 관리자의 역할 및 최고 경영진, 요구사항 및 범위, 운영 지원 등에 대한 사항이다[11].

그리고 목표달성 계획수립은 재해경감활동관리체계의 목표 및 목표달성 계획 수립 등에 대한 사항이다.

ISO	항목	참고
4.1	BCM 운영과 관련된 모든 구성원들의 역할과 책임, 역량을 문서화하여 정의하고 있는가?	BCI:Pr
	BCM 목표를 달성하기 위한 프로그램이 정립되어 있는가?	BSI:Po
4.2	이해관계자, 아웃소싱을 포함해 요구사항을 이해하고 있는가?	BCI:Po
	BCM은 적용되는 모든 외부 법률, 규제 및 산업코드 등을 준수하고 있는가?	BCI:Pr
4.3	BCMS 범위가 정의(조직, 조직의 사명, 목표, 내/외적 의무사항, 법적/규정적 책임 및 요구사항 제정 등)되어 있는가?	표준:3.2
4.4	BCM 프로그램이 어떻게 계획/수립/시행/운영/이행/검토될 것인가를 포함하고 있는가?	BSI:Pr
5.2	최고경영진은 BCM 정책 및 실행을 책임질 수 있는 적합한 경력과 권한을 가진 사람을 임명했는가?	BSI:Pr
	최고경영진은 BCM 프로그램의 전반적인 수행을 조정하고 관리할 담당자를 임명했는가?	BSI:Pr
5.3	공식화되고 명확한 목표, 목적, 원칙이 명시되어 있는가?	BCI:Po
	전 범위에 대하여 제한 및 배제조항을 설명하고 있는가?	BCI:Po
5.4	BCMS의 성과에 대하여 최고 경영진에게 보고하고 있는가?	G:Ro
6.1	BCM 관련 위험관리 현황에 대해서 파악하고 있는가?	BCI:Po
6.2	모든 단위업무들이 요구사항에 대한 인식과 수행 절차 및 책임자, 수행내용등이 정리되어 있는가?	BCI:Po
7.1	상품 및 서비스 제공을 위해 필요한 내부 업무, 자산 및 자원에 대한 규명하였는가?	BSI:U
	기업은 BCM에 관련된 자원을 결정하고 제공하고 있는가?	표준:3.5
7.2	적합한 교육, 훈련 및 경험에 기초한 인력의 적격성을 확인하였는가?	표준:3.5
	적격성 확보를 위한 활동 증거물을 문서화된 정보로 확보해 두었는가?	표준:3.5
7.3	조직의 BCM 인식요건을 정의하고 실행하기 위한 프로세스가 있는가?	BSI:A
	임원진, 직원들이 정책 및 R&R에 대하여 인지하고 있는가?	G:A
7.4	모든 구성원 또는 그룹들의 정체성, 역할, 책임, 역량과 권한을 명료하게 정의하고 커뮤니케이션되고 있는가?	BCI:Pl
	조직구성원 및 내·외부 이해관계자들과의 의사소통 내용, 시기, 대상을 결정하고 소통하고 있는가?	표준:3.5
7.5	문서화된 정보는 배포범위, 접근권한, 저장, 가독성등이 포함되어 관리되고 있는가?	표준:3.5

3.3.2 실행 및 운영(DO)

운영 및 실행의 경우, 재해경감활동 실행 과정으로 업무영향분석 및 위험평가, 사업연속성 전략 수립, 경감활동 절차 수립 및 실행 등에 대한 사항이다[12].

교육 및 훈련의 경우, 재해경감활동관리체계를 효과적으로 실행하기 위한 교육프로그램 개발, 운영 및 연습에 관한 사항이다.

- 리스크 평가

ISO	항목	참고
8.2	조직에 위협이 되는 위험을 식별 및 평가하여 기록하고 있는가?	G:Ri
	조직의 핵심업무와 핵심자원에 관련된 위험 및 취약성을 식별하고, 평가하여 기록하고 있는가?	BSI:U
	외부업무(공급업체 포함)에 대하여 고려하였는가?	BSI:U
	영향을 미치는 시나리오를 식별하고 평가, 기록하고 있는가?	BCI:U
	식별 가능한 위험에 대한 조직의 중단 영향과 기간, 경감방안을 식별하고 평가하여 기록하고 있는가?	BCI:U
	RA 문서는 조직의 위험형태 변동 발생시점과 정책에 의해 적어도 매년 검토되어지고 있는가?	BCI:U

- 업무영향분석

ISO	항목	참고
8.2	각 업무에 대한 조직의 복구목표시간(RTO) 및 최대한계 허용시간(MTPD)을 식별하고 정량화하여 기록하고 있는가?	BCI:P
	조직의 중요 공급업체와 외부 공급 서비스 복구자산을 식별하고 정량화하여 기록하고 있는가?	BCI:P
	업무를 재개하기 위하여 필요자원에 대해 평가하였는가?	BSI:U
	조직의 핵심업무와 다른 업무간의 상호의존성 및 업무연관성(선후행)을 식별하고 정량화하여 기록하고 있는가?	BSI:U
	조직의 제품, 서비스, 이해관계자(stakeholder)등의 허용수준을 식별하고 정량화하여 기록하고 있는가?	BCI:P
	수용가능한 연속성 관련 영향정도에 대한 조직의 허용수준을 식별하고 정량화하여 기록하고 있는가?	G:Ri
	업무중단 시간경과에 따른 조직의 영향정도, 발생형태 등을 식별하고 정량화하여 기록하고 있는가?	BSI:U
	최고경영진은 BIA가 적절하게 수행되었고 BIA에 의해 조직의 특성을 적절하게 분석되었는지를 승인하였는가?	G:Ri

- 사업연속성 전략

ISO	항목	참고
8.3	전략에는 BIA 및 RA의 결과가 완벽하게 반영되어 있는가?	BCI:S
	조직과 구성원들에게 영향을 미칠 위험을 다루고 있는가?	BCI:S
	핵심 기량과 지식을 보유한 인력(외부인력 포함) 유지 및 확보를 위한 적정한 BCM전략이 수립되었는가?	BSI:S
	현재 사업장의 사용 불능 시 영향을 경감시키기 위한 대체사업장 전략을 수립했는가?	BSI:S
	기술(Technology)에 대한 중단 및 마비 발생 시 그 영향을 감소시키기 위한 기술 전략을 수립했는가?	BSI:S
	핵심업무와 (핵심업무 재개를 위한 필요한) 자원에 대한 전략적 대안을 고려하여 전략을 수립했는가?	BSI:S
	핵심업무를 지원하는 중요 공급업체 목록을 확인하고 업무중단에 대비한 공급(Supply) 전략을 수립했는가?	BSI:S
	조직의 운영에 중요한 정보기록(Vital Records)을 보호하고 복구하기 위한 정보(Information) 전략을 수립했는가?	BSI:S
	전략이 이해관계자의 이익을 고려하고 보호하는가?	BSI:S
	전략이 사고 발생 기간 동안 혹은 이후 핵심업무에 대한 연속성을 제공하는가?	BSI:S
	전략 결정시 부득이하게 핵심업무로 분류되지 않은 업무에 대해서도 고려했는가?	BSI:S
	모든 전략 문서는 조직의 현재 상황을 반영하여 최신의 것으로 갱신되어 있는가?	BCI:S
	전략은 공식적으로 조직의 위험 변화가 발생할 때마다 검토되고 있는가?	BCI:S
	공식적으로 적어도 매년 규정에 의해 검토되고 있는가?	BCI:S
	최고경영자가 전략 결정이 적절히 취해졌고 수립된 전략이 조직에 적정한지를 확인하기 위해 문서를 승인했는가?	BSI:S

- 업무연속성 절차 수립 및 시행 (대응 및 복구)

ISO	항목	참고
8.4	직원이 계획서 내용과 책임에 대해서 이해하고 있는가?	BSI:Pl
	계획서 담당자를 지정했는가?	BSI:Pl
	계획서 내용과 관련된 인원, 부서가 정의되어 있는가?	G:Ro
	발동방법, 권한자 식별, 기준 등의 절차를 보유하는가?	BCI:P
	계획이 핵심적인 자원에 대하여 이용 권한을 가진 직원을 분명하게 식별하고 있는가?	G:Ro
	계획이 시간 경과에 따른 복구수준을 규정하고 있는가?	BCI:P
	대응계획이 각 계획의 단계 또는 임무(task)를 완수하는 추정시간을 명료하게 표시하고 있는가?	BCI:P
	대응계획이 발견 시점부터 운영과 업무 복구 재개까지 팀과 주체를 조정할 수 있는 프레임워크를 제공하고 있는가?	BCI:P
	계획 발동이 즉각적인 자원이동, 배치를 요하는 경우, 이동방법, 집결지 등에 대해서 자세한 설명을 포함하는가?	BSI:Pl
	복구대상 핵심 업무, 목표복구시간, 복구수준, 계획 발동 기준/상황이 계획서에서 다루어지고 있는가?	BSI:Pl
	의사결정 권한에 대한 내용이 계획서에 기술되어 있는가?	BSI:Pl
	예산집행 결정 권한에 대한 내용이 기술되어 있는가?	BSI:Pl
	계획서와 관련 문서에 대한 관계를 (열람, 접근방법포함) 언급하고 있는가?	BSI:Pl
	계획서의 범위, 목적에 대해 경영진이 승인하였는가?	BSI:Pl
	보고체계, 집결지, 의사소통 방법이 언급되어 있는가?	BSI:Pl
	복구, 재개를 위해 필요한 관련 외부기관, 제3자 복구 서비스에 대한 가용성 파악이 계획서에 포함되어 있는가?	G:S
	필요시 대체작업 매뉴얼, 시스템 복구절차(상세) 등 상세문서가 계획서에 포함되어 있는가?	BSI:Pl
	내 · 외부조직, 제공업체에 대한 비상연락망을 보유하고 있는가?	BSI:Pl

- 연습과 테스트

ISO	항목	참고
8.5	관계 법령 또는 규정을 적절히 반영하고 있는가?	G:Pa
	훈련이 정책에서 요구하는 수준 및 빈도에 따라 모든 사고대응역량이 훈련되고 있는가?	BCI:E
	훈련이 현실적으로 구성되고, 신중하게 계획되고, 또 이해관계자들의 공감을 얻어서 준비 되었는가?	BSI:E
	훈련 프로그램이 BCP의 범위와 일치하는가?	BCI:E
	모든 핵심 시스템, 통신복구요소, 공급자 및 아웃소싱 제공자의 복구 역량등의 확인을 위해서 훈련되는가?	BCI:E
	훈련의 주기는 모범사례, 각 조직의 요구사항, 업무 환경, 이해관계자의 요구사항 등을 고려하여 결정되는가?	BCI:E
	훈련이 활동에 참가할 제3자 공급업체, 외주 파트너를 포함한 모든 참가자들의 역할을 고려하고 있는가?	BSI:E
	훈련이, 훈련을 통해서 사고로 인한 피해가 최소화 될 수 있도록, 계획되고 운영 되는가?	BSI:E
	모의훈련의 규모와 복잡성이 조직의 복구목표에 적합한가?	BCI:E
	모의훈련 수행 후 결과보고가 실시되고 있으며, 훈련결과 보고서에는 권장사항과 그 이행일정이 포함되어 있는가?	BSI:E

3.2.3 모니터링 및 검토(CHECK)

재해경감활동관리체계 수행평가 및 유효성 검증을 위한 절차와 프로세스이다[12].

ISO	항목	참고
9.1	정책, 방침, 목적, 목표가 부합하는지 모니터링하고 있는가?	표준:7.1
	조직의 우선순위 활동을 보호하는 프로세스, 절차 및 기능에 대한 성과를 모니터링 하고 있는가?	표준:7.1
	조직의 필요에 적합한 성과 측정방법 설정하고 있는가?	표준:7.1
	추후 교정활동을 용이하게 할 수 있도록 모니터링 및 측정결과 및 데이터를 기록화 하고 있는가?	표준:7.1
9.2	담당자-내부 또는 외부 감사-에 의해 적절한 주기에 따라 독립적인 감사가 수행되고 있는가?	BSI:M
	효과적으로 이행, 유지하는지 확인하기 위해 계획된 주기에 따라 내부감사를 실시하고 있는가?	표준:7.3
	감사 주기, 방법, 책임, 요구사항과 보고를 포함하는 계획, 수립, 이행 및 관리를 수행하고 있는가?	표준:7.3
	감사 결과가 경영진에 보고되며 근거는 문서화 되는가?	표준:7.3
9.3	최고경영자가 BCM의 적절성, 타당성, 유효성을 확실히 하기 위하여 적정한 주기로 검토하고 있는가?	BSI:M
	최고경영자에 의한 BCM 검토를 통해 정책, 전략 또는 목표에 대한 변경 요청이 이루어지고 있는가?	BSI:M
	적합한 주요 공급업자와 협력사 등에 대한 활동관리체계 감사와 검토가 이루어 지고 있는가?	표준:7.4

3.2.4 유지 및 개선(ACT)

감사 및 검토를 통해 시정사항을 식별하고 지속적인 개선을 위한 요구사항이다[13].

ISO	항목	참고
10	부적합을 통제 및 교정하기 위하여 조치를 취하고 있는가?	표준:8.1
	부적합이 재발하거나 다른 곳에서 발생하지 않도록 부적합의 원인을 제거하기 위한 조치의 필요성을 평가하고 있는가?	표준:8.1
	지속적으로 적합성, 적설성, 효과성을 개선하고 있는가?	표준:8.1
	명시된 이해관계자의 요구사항을 개선할 수 있도록 BCM 프로세스에 대하여 체계적인 피드백을 제공하고 있는가?	BCI:M
	모든 변화와 개선사항들을 식별하고 관리하고 있는가?	BCI:S
	지속적인 관리활동들이 조직문화에 정착하는 것을 보장하는가?	BSI:A
	대응기술, 능력이 훈련, 교육, 공유, 참여활동 등에 의해 지속적으로 발전하는 것을 보장하는 프로그램을 갖고 있는가?	BSI:A

4. 결론 및 고찰

최근 예상하지 못한 대형 재난이 자주 발생하면서 많은 중소기업에 영향을 미치고 있고 그 밖에도 정보화와 글로벌화, 거래구조 변화 등으로 중소기업을 둘러싼 리스크가 다양해지고 있다. 한국 전반에 걸친 중소・중견기업의 역할과 비중의 중요성은 누구도 부인할 수 없는 것이 한국사회・경제의 실상이다. 중소기업의 환경이 변화하고 있는 가운데 기업이 존속・성장하려면 다양한 위험을 폭 넓게 파악하고, 적절하게 대응해 나갈 필요가 있다.

따라서 중소기업의 기업연속성계획 구축 활성화를 위하여 국내 규정을 토대로 한 체계가 활발하게 추진되려면 중소기업에 효율적으로 적용할 수 있는 방안이 도출되어야 한다.

본 논문에서는 국내・외적으로 통용되는 업무연속성계획 수준진단에 대하여 파악하고 이를 바탕으로 우리나라 기업의 BCP체계 진단항목(Checklist)을 도출하였다.

진단항목을 이용하여 중소기업 스스로가 진단을 함으로써 자사의 강점 및 약점, 위기상태를 현실성 있고 간단하게 파악하여 대응할 수 있을 것으로 기대한다.

이를 효과적으로 활용하기 위해서는 다음과 같은 연계시스템이 확보되어야 한다.

본 연구에서 도출된 기업연속성체계 진단모델을 지속적으로 개선 및 보완해야 한다. 더욱 심층적 자가진단을 위한 평가영역별(관점), 산업별 혹은 업종별 세분화를 도모하여야 할 것이다.

또한, 중소기업들이 실제적인 도움을 받아 기업연속성체계를 확보하기 위해서는, 이러한 정책 및 방안들이 활성화 될 수 있도록 기업연속성체계의 필요성을 주지시키고 지속적 노력과 지원이 필수적으로 수반되어야 할 것이다.

감사의 글: 본 연구는 정부(국민안전처)의 재원으로 자연재해저감기술개발사업단의 연구비지원(MPSS-자연-2015-80)에 의해 수행됨

References

1) Y. J. Kim, "A Study on Applying Efficient BCP to Korean Companies by Analyzing Domestic and Overseas BCP", Korea Institute of Information Security and Cryptology, Vol. 6, No. 1, 2016
2) Junggieconomy, http://www.junggi.co.kr/article/articleView.html?no =13919, 2016
3) S. D. YOO, "A Study on the Efficient Disaster Management Plan with Public-private Partnerships", Ministry of Public Safety and Security, 2015.
4) ISO22301, Societal Security-Business Continuity Management Systems-Requirements, ISO, 2012.
5) Samsungfire, http://rm.samsungfire.com/sub31_view.html?method=getBbsView&mng_no=20160329101834&curPage=1&prev_mng_no=20160429102257&next_mng_no=20151105151214, 2016.
6) BCI, Good Practice Guidelines 2008, The Business Continuity Institute 2007, 2008.
7) BSI, ISO/IEC 27001 Information Security Management System, Self-assessment Questionnaire
8) Y. J. Kim, "A Study on the Strengthening of BCP for Domestic Companies", Dongguk University, 2016.
9) Gartner, Outlining the Gartner BCP Maturity Model, Research Note, DF-18-0521, 2002.
10) Small and Medium Business Administration, "A Study on the Construction of Self-Diagnosis System for Small and Medium Businesses", Innovations Casesbook 2006-005, 2005.
11) S. Y. Choi, "Study on the Diagnostic Evaluation Model Development and Operation in Disaster Preparedness Ability", Ministry of Public Safety and Security, 2013.
12) S. W. Choi, "A Study on the Improvement of Information Security Consulting Procedure: Based on the BCP", Dongguk University, 2016.
13) Ministry of Public Safety and Security, "Enterprise Disaster Management Standards", Ministry of Public Safety and Security notice 2016-82, 2016.