



업무연속성계획(BCP)* 수립 Guideline

지난 4월 13일, 코로나 19로 어려움을 겪는 기업을 돕기 위해 다양한 정부 지원프로그램이 발표되었다.

그 일환으로, 산업통상자원부에서는 기업이 위기상황에 신속히 대응하고, 핵심 사업의 연속성을 확보하는데 필요한 '업무연속성계획'을 수립할 수 있도록 가이드라인을 제작하여 홈페이지 및 주요 경제단체 등을 통해 배포하였다.

감염병 발생 시 기업의
업무연속성계획(BCP)
필요성과 수립 절차

산업통상자원부 홈페이지 (www.motie.go.kr)

이에 Deloitte는 그동안의 기업 업무연속성계획 수립 경험과 노하우를 기반으로 '산업통상자원부 업무연속성계획 수립 가이드라인'에 대한 적용 방안을 해설서 형태로 재구성하였다.

* BCP: Business Continuity Plan (업무연속성계획)

업무연속성계획 가이드라인 제작 배경 (COVID-19 의 확산)

2019 년 12 월, 중국 우한에서 시작된 COVID-19 는 약 3 개월 만에 전세계로 확산되어 제조, 금융, 서비스 등 경제 전반에 영향을 미치며 세계경제에 막대한 피해를 발생시키고, 지난 3 월 11 일 WHO 의 팬데믹 선언으로 국내는 물론 전 세계에서 전방위적 대응 조치가 이어지고 있다. 이에 정부에서도 사회적 거리두기와 감염 고위험 시설(유흥시설, 종교시설, 실내체육시설 등)의 운영제한 조치를 이어가고 있으며, 어려움을 겪는 기업을 위해 다양한 지원 프로그램(보증/대출 지원, 세금감면, 고용지원 등)을 준비/제공하고 있다.



- '19.12 월 중국 우한에서 시작된 이후 약 3 개월만에 전세계로 확산
- 제조, 금융, 서비스 등 경제 전반에 영향을 미치며 세계경제 마비
- 국가 간 이동 제한, 생필품 공급 부족 등 국민의 일상생활 제한
- 사회적 거리두기, 고위험 시설 운영제한 등 추가 확산 방지를 위한 전방위적 대응 실시

Source: 산업통상자원부 홈페이지 (www.motie.go.kr)

국내 정부기관 중 **산업통상자원부는 COVID-19 영향 범위의 확대 및 장기화가 예상되는** 상황에서 효과적 대응을 위해 기업의 대응역량 확보가 필요함을 강조하며, 기업의 업무연속성계획 수립을 지원하기 위해 '업무연속성계획 가이드라인'을 지원프로그램의 일환으로 제작 및 배포하였다.

업무연속성계획이란, COVID-19 와 같은 갑작스러운 위기 상황에도 기업이 핵심적인 업무를 지속할 수 있도록 미리 대비하는 전략방안으로, 원재료 확보에서부터 제품 및 서비스가 최종 소비자에 이르기까지 기업의 모든 활동 범위에 대한 위험 발생가능성을 미리 예측하고 단계별로 대응계획을 수립하는 것을 의미하며, 국내에는 금융기관을 필두로 공공분야, 제조/서비스 분야 등을 중심으로 운영되고 있다.

하지만, **BCP 는 주로 공공기관이나 대기업에 한정되어 운영되고 있으며, 국내 기업의 대다수를 차지하고 있는 중소기업은 대부분 인력이나 예산 부족 등의 이유로 업무연속성계획을 마련하지 못하고 있는 실정이다.**

이에, 산업통상자원부에서는 COVID-19 의 확대 및 장기화가 예상되는 상황에서 기업의 위기대응 역량강화를 지원하기 위해 업무연속성계획 수립 가이드라인을 발표하였으나, 업무연속성계획에 대한 이해나 인식이 부족하여 가이드라인의 내용 및 목적을 정확히 이해하지 못할 수 있으며, 산업적 특성에 의해 가이드라인의 예시 또는 양식을 적용하여 업무연속성계획을 수립하는데 제약사항이 있을 수 있다.

다음의 내용은 **Deloitte 의 업무연속성계획 수립 경험과 노하우를 중심으로 산업통상자원부의 '업무연속성계획 가이드라인'에 대한 구체적 적용 방안을 설명**하는 해설자료로서, 국내 기업에서 신속하고 효율적으로 업무연속성계획을 수립하는데 기준 자료로 활용될 수 있도록 재구성하였다.

감염병 발생 시 기업의 업무연속성계획 가이드라인

2020.04.

감염병 발생 등 위기상황 발생 시 기업이 신속하고 효율적으로 대응하기 위하여 모든 기업은 '기업 업무연속성계획(BCP)'을 미리 준비할 필요가 있습니다.
이 가이드라인은 중견기업 이상의 대규모 기업이 BCP를 준비할 때 참고할 수 있도록 BCP에 포함되어야 할 주요 내용 및 작성 양식 샘플을 제시하고 있습니다. 기업의 사정 및 특수성을 고려하여 적절하게 변경·사용하시기 바랍니다.

* 이 자료는 산업통상자원부, 주요 경제단체, 언론계 등 일체의 홈페이지 및 공공기관에서의 코로나19와 관련하여 다른 분야 사용할 수 없습니다.
* 이 자료를 포함하여 코로나19와 관련된 모든 정보 자료는 산업통상자원부의 코로나19 대응 홈페이지(ncov.motie.go.kr)에서 확인할 수 있습니다.



감염병 발생 시 기업의 업무연속성계획 가이드라인

업무연속성계획 주요 내용에 대한 설명 및 작성 양식 Sample 등 제공

업무연속성계획 주요 내용 (산업통상자원부, '업무연속성계획 가이드라인')

구분	주요 내용	비고
비상조직체계 구성 및 R&R 정의	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 비상시 체계적인 대응을 위한 비상조직체계 구성 ✓ 명확한 조직 및 개인 별 역할 규정 	업무연속성 전략
기업의 핵심 기능 분석	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 위기상황에서도 반드시 지속되어야 하는 핵심 업무의 종류 및 범위 확정 	업무영향분석 (BIA)
필요 자원 파악 및 부족 시 대응계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 핵심 업무의 지속을 위해 반드시 필요한 자원(인력 포함) 파악 ✓ 필요 자원의 부족이 예상되는 경우의 대체수급방안 마련 	
소통계획의 수립	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 직원, 고객, 거래처, 하도급업체 등 내외부 주요 이해관계자에 대한 연락망 준비 ✓ 직원 뿐만 아니라 파견 및 하청 노동자에게도 행동지침 등 교육 제공 	업무연속성 계획 (BCP)
감염병 발생 상황에서의 대응방법 숙지	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 사업장 소독 및 청결관리, 소독제 등 필요 물품 구비, 환자 발생 시 대응방법 등 숙지 	

1. 비상조직체계의 정비

업무연속성계획 수립 시, 가장 먼저 준비해야 할 사항은 비상조직체계를 마련하는 것으로, 감염병과 같은 위기상황 발생 시, 조직 별 역할과 책임, 권한의 범위가 최대한 명확하게 정의되어 있어야 BCP 실행 시의 혼란을 최소화 할 수 있다.



- ✓ **비상대책위원회:**
비상조직체계 가동 시 기업의 업무연속성 확보를 위한 최고 의사결정조직 (CEO 및 경영진으로 구성)
- ✓ **비상대책팀:**
내외부 이해관계자와 소통, BCP 가동 시 상황실 역할 수행 (BCP 운영 조직 포함)
- ✓ **대응팀:**
위기상황에 신속히 대응하고, 피해의 최소화 및 핵심 업무의 재개 역할 수행 (기업 주요 부서 포함)

조직체계 구성 시 업무연속성계획과 유사한 기존 계획(소방계획, IT 재해복구계획 등)에서 구성된 조직체계를 적용한다면, 임직원의 혼란을 최소화하고 새로운 조직 구성에 대한 거부감을 최소화 할 수 있다.

2. 핵심 사업, 필수 자원, 가용자원의 파악

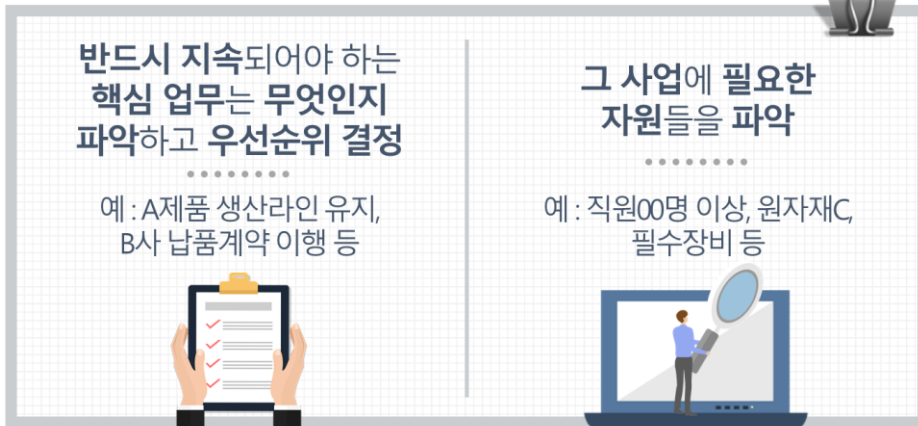
- 핵심 사업(또는 업무)의 식별
 - 단위 업무 정의

업무연속성계획은 중단된 기업의 핵심 업무를 ‘언제까지’, ‘누가’, ‘어떤 자원을 활용해서’, ‘어떻게’ 재개시킬 것인지를 구체적으로 기술한 일종의 ‘절차서’이며, 이를 마련하기 위해서는 우선 **어떤 업무가 핵심 업무이고, 우선적으로 복구되어야 하는 업무인지를 파악**하는 과정이 필요하다.

이러한 과정을 업무영향분석(BIA: Business Impact Analysis)이라고 하며, 분석 대상 업무 또는 사업의 중단이 기업에 미치는 영향 수준의 분석, 복구 우선순위와 복구목표시간(RTO: Recovery Time Objective)의 설정, 재개에 필요한 자원 식별 등의 활동을 수행해야 한다.

업무영향분석은 업무연속성계획 수립의 가장 중요한 분석 과정으로 이를 통해 기업이 우선적으로 재개해야 할 복구우선순위가 높은 업무를 식별하고, ‘언제까지’, ‘누가’, ‘어떤 자원을 활용해서’에 해당하는 기준을 결정하게 된다.

- ✔ 위기상황에서 반드시 지속되어야 할 핵심업무와 필수 자원을 파악해보십시오
- ✔ 단일제품을 생산하는 중소기업은 제품 생산관리 계획을 꼼꼼하게 분석해 보시기 바랍니다



핵심 업무 우선순위 결정 (Source: 산업통상자원부, BCP 기업 내부 교육용 자료)

업무영향분석의 첫번째 과정은 분석 대상 업무를 식별하는 것이다. 식별된 단위 업무는 업무복구계획서 수립의 기초 단위가 되어 각 업무 별 복구 담당자, 필요 자원 등을 식별하게 된다. 그렇기 때문에 단위 업무가 너무 세분화 되어 있으면 업무복구계획의 구성이 복잡하여 효과적이지 못하게 되고, 지나치게 High level 로 정의되어 있게 되면 연속성 전략이나 계획이 구체적이지 못하고 실효성이 떨어질 수 있다.

이에 적당한 수준에서 단위 업무의 식별이 필요하며, 보통 300 인 미만의 기업의 경우 3level 이하에서 분석 대상 단위업무를 식별하는 것이 일반적이다.

주요사업	사업에 미치는 영향	내부/외부	필요자원	우선순위
주요 제품서비스를 나열하고 중요도 순서대로 순위설정	금전적 영향, 고객과의 관계 등을 고려하여 높음(3)/중간(2)/낮음(1)	제품서비스가 내부 기능을 위한 것인지 외부 공급용인지?	해당 제품서비스에 필요한 자원 (예: IT, 정보, 사람사실, 물품 등)	업무복구 우선순위
납품용 부품A	높음(3점) (물품 납품 지연 시 고객 이탈 가능성)	외부	- 직원 4인 이상 - 사출성형기 - 컨베이어벨트 - 장비세트	1
납품용 부품B	중간(2점) (물품 납품 지연 시 고객 이탈 가능성 높음, 납기일 불이행으로 인한 계약 파기 및 자금흐름 악화)	외부	- 직원 2인 - 자동화 전산시스템 - 전기 및 인터넷 등 유틸리티 설비 - 운반용 지게차 1대	2
...

업무영향분석 수행 결과 예시 (주요사업의 우선순위 파악, Source: 산업통상자원부)

산업통상자원부에서 배포한 가이드라인(양식 2 주요사업의 우선순위 파악)에는 생산 제품을 기준으로 업무영향분석의 대상을 사업 단위로 구분하고 있어 지나치게 High level 로 정의된 것이 아닌가 싶지만, 필요 인적자원이 2 명, 4 명으로 식별된 것을 보면, 이 정도 수준에서 적절히 정의되었다고 볼 수 있다.

‘납품용 부품 A 는 납품지연 시 고객 이탈 가능성이 높아 1 순위로 복구함’으로 해석할 수 있는 것이며, 여기에 부품 A 의 납품 지연 허용 가능 기간을 고려하여 부품 A 의 납기 재개에 대한 복구목표시간을 설정하고, 필요한 자원을 식별하여 업무연속성계획 수립의 기초자료로 활용할 수 있는 것이다.

- 중단 영향에 대한 평가

‘업무연속성계획 가이드라인(양식 2 주요사업의 우선순위 파악)’에는 각 단위 업무의 중단 시 영향 수준에 대한 세부적인 평가 기준을 제시하고 있지 않지만, 낮음(1 점), 중간(2 점), 높음(3 점) 수준으로 분류하여 업무의 우선순위를 정의하도록 가이드하고 있다.

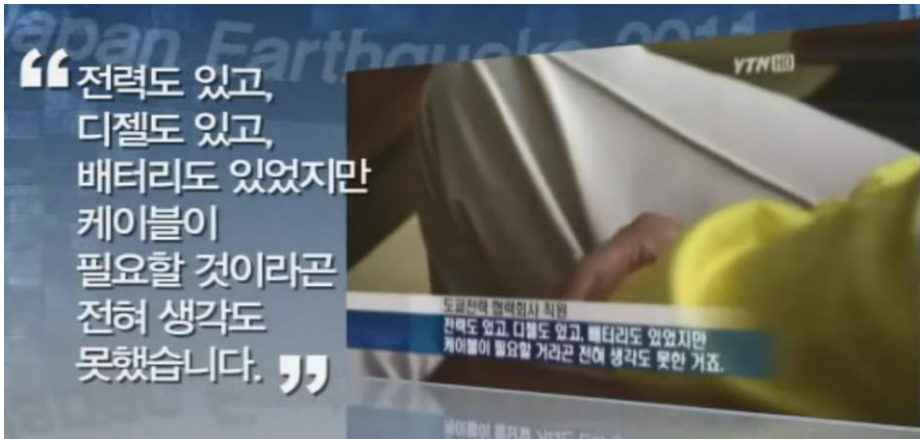
실제 업무연속성계획 수립 사례를 살펴보면, 각 단위 업무의 중단 시 발생가능한 피해 수준을 재무적 기준으로 계량화하여 평가하거나, 업무 프로세스 중단 영향, 대외기관 또는 법적 제재, 외부 평판 피해나 민원 발생 등의 피해를 정성적으로 평가하여 종합적인 판단을 통해 복구우선순위 및 복구목표시간을 정의하고 있다.

하지만 이런 경우에도 대부분 평가자(주로 해당 업무 담당자)의 주관적 판단에 의존하여 평가가 진행되어 상당부분 비계량적 평가가 반영되고 있다. 단위 업무 별 중단 영향 평가에 복잡한 산식이 반영된 계량 평가를 진행하기 보다는 기업 업무 프로세스의 전반을 이해하고 있는 관리자 수준의 임직원을 통해 정성적으로 중단 영향을 판단하는 방법도 규모가 크지않은 기업에는 효과적인 평가방법으로 볼 수 있을 것이다.

- 필수 자원, 가용자원의 파악
 - 필요 자원에 대한 파악

각 단위 업무의 복구우선순위와 복구목표시간을 정의했다면, 해당 업무를 복구목표시간까지 재개하는데 필요한 자원을 식별해야 한다. 주로 인적자원, IT 시스템, 데이터, 시설/장비, 원자재 등을 식별하며, 식별된 자원들에 대해서는 업무영향분석을 통해 정의한 복구목표시간 내에 확보할 수 있도록 자원확보 전략의 수립 대상이 되기 때문에, 필요 자원에 대한 식별이 누락된다면, 실제 상황에서 업무 복구에 실패하는 상황이 발생할 수도 있다.

실제 동일본 대지진 당시, 도쿄전력에서 마련한 업무연속성계획에 필요자원으로 전력공급용 케이블이 식별되어 있지 않아 확보하고 있던 비상발전차량에서 냉각시설로 전력을 공급하지 못해 원자로의 과열을 막을 수 없어 폭발하게 된 사례가 있다. 복구필요자원에 대한 식별은 업무연속성계획의 실효성을 판단하는 중요한 기준으로, 절대 소홀히 할 수 없는 과정이다.



동일본대지진 당시 케이블이 준비되어 있지 않았던 후쿠시마 원전 (Source: YTN 보도자료)

업무연속성계획 내에는 핵심 업무의 재개를 위해 필요한 자원을 확보하는 방안도 포함되어야 한다. 필요 자원을 확보하기 위한 여러 가지 방안 중, 가장 좋은 방안은 모든 필요 자원을 평상시에도 여분으로 확보하고 있는 것이라 할 수 있겠으나, 비용이나 유지관리 측면을 고려했을 때 이는 경영 상의 비효율의 원인이 될 수 있으며, 핵심 업무의 중단 발생 이후라도, 해당 업무의 복구목표시간 내에 확보 할 수 있는 방안을 마련할 수 있다면, 이 또한 효과적인 연속성 전략 및 계획이 될 수 있다.

3. 대응방안 및 계획의 수립

핵심 업무 수행을 위해 반드시 필요한 핵심 인력과 필수 자원의 종류와 수량을 파악했다면, 현행 비축량 유지 수준을 고려하여 추가 확보방안 및 대체 공급 방안을 수립하여 복구목표시간 내에 핵심 업무를 재개할 수 있도록 해야 한다.

자원 구분	대응방안 및 계획 내용	비고
인력	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 대체인력 운영 계획 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 대체자(부 담당자) 지정 - 업무 수행 경험자(전임자, 퇴사자 등) 관리 ✓ 외부 인력 공급 계획 (해당 기술 협력사 등) 	
기계장치/설비	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 예비 기계장치/설비 확보 및 운영 방안 <ul style="list-style-type: none"> - 장납기 설비에 대한 예비품 확보 ✓ 외부 기계장치/설비 운영 방안 <ul style="list-style-type: none"> - 외부 사업장 설비 확대 운영 - 외부 협력사 설비 계약 운영 (외주 생산) ✓ 기계장치/설비 긴급 복구 절차 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 임시생산 Line 구축 및 운영 - 피해 기계장치/설비 긴급 복구 및 복원 	제조업 기반
건물/공간	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 대체사업장 확보 및 운영 방안 <ul style="list-style-type: none"> - 외부 사업장을 대체사업장으로 지정 - 대체사업장 후보군 지정 및 긴급 임대 운영 방안 ✓ 원격근무 운영 방안 <ul style="list-style-type: none"> - 재택근무 등 외부 접속을 통한 근무 	
원부자재	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 원부자재 재고 운영 방안 ✓ 원부자재 긴급 구매/조달 방안 ✓ 원부자재 공급망관리 방안 	
중요 정보/데이터	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 중요 정보/데이터 백업/소산 관리 방안 ✓ 재해복구시스템 구축 및 운영 방안 	

핵심 자원의 확보 뿐 아니라, 긴급 예산의 운영, 감염병 추가 확산 방지를 위한 방역 물자 관리 등도 추가되어야 하며, 이는 중단 된 업무의 재개에 관한 업무연속성계획과 별도로 각종 위기상황에 대응하기 위한 기본적인 사항으로 마련되고 있어야 한다.

확인된 위험요인	대응	대응 시점	필요 자원정보	책임자
직원결근	<ul style="list-style-type: none"> - 출입 시 손 소독 - 열감지기 설치 - 대체근무유연근무 준비 	결근발생 즉시	소독제 열감지기 대체근무계획	김00 팀장
원자재 공급 불가	<ul style="list-style-type: none"> - 원자재 공급업체 다변화 - 재고물량 20% 증가 	위기경보 '관심'단계	지원기관 연락처 자재공급업체 리스트 계약 관련 법률정보	박00 과장

대응방안 수행 결과 예시 (위험요인 영향력 감소를 위한 활동, Source: 산업통상자원부)

위 예시에서도 감염병에 의한 인력공백, 원자재 공급망 마비 등의 상황에 대한 대응방안을 설명하고 있으며, 사업 또는 핵심 업무 중단 영향과 관련 없이 기업에 발생 할 수 있는 위험요인에 대비하여 기본적으로 갖추고 있어야 할 대응조치 등을 언급하고 있다.

그 밖에 재해 또는 핵심 업무의 중단 상황 시, 어떤 내용을 누구에게 어떻게 전달할 것인지를 정의한 '소통계획'은 기업 내·외부 이해관계자에 대한 원활한 커뮤니케이션 체계를 유지하고, 위기 상황을 더욱 악화시킬 수 있는 유언비어의 방지 및 체계적 언론 대응 활동에 활용할 수 있다.



소통계획 수립 (Source: 산업통상자원부, BCP 기업 내부 교육용 자료)

소통계획을 통해 확진자 발생 시 전 직원에 그 사실 및 확산 동향을 투명하게 공유하여 유언비어를 방지하며, 소통 방법 역시 대면접촉을 제외한 소통 방안을 적용하여, 직원 간 접촉 최소화 하도록 마련한다. 또한 소통계획은 소속 직원 뿐 아니라 출입하는 모든 인원(청소·식당 노동자, 운송기사 등 협력업체·파견·용역업체 포함)을 대상으로 수립하며, 감염병 대응 방안에 대한 교육을 제공하여 기업의 업무연속성계획 및 위기대응 대책에 대해 공유해야 한다.

결언 (업무연속성계획의 수립 및 운영을 통한 위기상황 대비)

업무연속성계획은 위기상황에서도 신속하고 체계적인 대응을 통해 기업의 핵심 사업 또는 업무가 지속될 수 있도록 사전에 준비하는 위기대응 체계이며, 이는 반드시 위기 발생 이전에 준비되어 운영되고 있어야 한다. 그 이유는 실효성 있는 업무연속성계획을 마련하는 절차가 위에서 설명한 것처럼 그리 간단하지 않으며, 조직의 규모와 Industry 의 복잡성에 따라 적게는 2~3 개월, 많게는 수개월 이상의 구축 기간을 필요로 하기 때문이다.

그렇기 때문에 **위기상황에서 직면한 이후에 업무연속성계획을 준비하고자 한다면, 이미 기업의 위기대응 Golden-time 은 지나가버린 이후가 되어버릴 가능성이 높다.** 또다시 언제, 어떻게 COVID-19 와 같은 위기상황이 다시 발생할지 그 누구도 알 수 없으며, 이번 COVID-19 사태로 인해 기업활동의 유지를 위해 업무연속성계획을 마련하고 항상 가동 상태를 유지하는 것이 모든 기업에 필수적인 것으로 요구되고 있음을 더이상 강조하지 않더라도 모두가 인식하는 시대가 되었다.

기업의 규모나 업적 특성에 의해 업무연속성계획의 내용이 다를 수 있겠지만, 업무연속성계획의 필요성은 시간이 지날수록 더욱 강조 될 것이다.

국내 여러 기업들이 이번에 배포된 산업통상자원부 ‘업무연속성계획 수립 가이드라인’을 충분히 활용하여 기업의 업무연속성계획을 수립하고 지속적으로 운영하게 된다면, COVID-19 와 같은 전 세계적 위기상황에서도 국내 기업들은 업무연속성계획을 기반으로 강화된 위기대응 역량을 발휘하여 시장에서의 경쟁력을 충분히 확보할 수 있을 것이라 전망할 수 있을 것이다.

Contact us:

문범석 파트너

**Strategic & Reputation
Risk Leader, Risk Advisory**

Tel: +82.2.6676.2949

Email: bsmoon@deloitte.com

고재철 이사

**Strategic & Reputation
Risk Director, Risk Advisory**

Tel: +82.2.6676.3074

Email: jako@deloitte.com



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.