

NFPA 1600¹⁾의 적용사례 연구

: Goodyear사의 Global 사업연속성 프로그램

MICHAEL W. JANKO, CBCP²⁾

“중대 자연재해가 방금 보고되었습니다!”

수년 전, 매체 혹은 Goodyear사에서 위와 같은 문구가 보도되면 Goodyear사의 고객, 협력업체 및 공급자들의 우려를 고조시켰을 것이다.

이러한 우려는 사고시 총체적인 준비상태, 대응 및 복구 경험, 책임소재 등에 대한 정확한 이해의 부족으로 인해 나타났다.

Goodyear사는 26개국 내 60개 이상의 생산공장과 수많은 물류센터, 1,000개 이상의 소매점, 70,000여 개의 관계사를 가지고 있으며 연 매출은 203억 달러이다. 전략적 사업단위는 북미, 유럽연합, 동유럽, 중동 및 아프리카, 남미, 그리고 아시아태평양 사업장이 있다.

이번 적용사례 연구는 Goodyear사에서 비상상황 발생시의 대응 절차를 준비하는 방식을 조명한다. 이 과정에 사용된 주된 도구는 NFPA 1600이다.

Goodyear사는 Global 사업연속성계획(BCP, Business Continuity Plan)을 수립한 이후로, Goodyear의 경영진과 국내외 핵심 관계사들은 국제적인 범위에서 사고대응전략을 실행하는데 최대한의 노력을 기울여왔다. 이러한 노력에는 사업연속성 웹사이트, 시설 총괄 계획, 사업연속성계획 프로그램(소프트웨어)의 사용, 모의실험의 활성화, 그리고 “불리한 상황에서의 업무를 위한 종합 전략”을 홍보하고 지원하는 것이 포함된다.

관계사 및 업무에 영향을 미쳤던 인적 사고 및 자연 재해로부터 “경험한 사실”들을 적용함으로써 Goodyear사의 국제적인 업무절차를 개선하는데 지역별 사업연속성 팀과 경영진의 지원이 있었다.

□ DRII의 10개 전문적 실무

Goodyear사의 사업연속성 절차의 기본틀을 잡는 작업은 7년 전 비극적인 9/11사태 직

1) NFPA1600 Standard for Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs (2007 Edition)

2) MICHAEL W. JANKO, CBCP는 Goodyear사의 국제적 사업연속성 및 화재예방 부장이다. 또한 그는 NFPA 1600 위원회의 일원이기도 하다.

전에 시작되었다. 이 절차는 1988년 이후로 사업계획 실무에 관계된 사람들을 위한 교육 및 인증 프로그램으로 자리잡은 DRII(Disaster Recovery Institute International)의 10개 전문적 실무에 기초하여 마련된 기업정책과 조직현장을 포함한다.

한 조직의 사업연속성 절차가 개발되는 과정에서 10개 전문적 실무 중 가장 중요한 것은 첫 번째 실무“프로젝트 개시와 관리”에서 언급된 바와 같이 경영진 고위층의 지원과 확신이다. 일단 경영진의 지원이 확고해지면 DRII의 자격증을 소지한 사람이 나머지 계획 모델에 따라 프로젝트의 조직과 관리에 착수한다.

Goodyear사는 다행히도 작업장 사고대응 계획, 기업위기관리, 긴급상황 의사소통, 재난 복구절차들을 가지고 있었고 이 다양한 프로그램들은 각기 실현 단계에 있었다. Global 사업연속성 프로그램은 이러한 퍼즐을 한데로 모으고 환경보건안전(EH&S), 법률, 재무, 인사, 위험관리, 기타 수많은 부서들을 포함한 종합프로그램이다. 전략적 사업단위의 지역 대표들도 임명되었으며 이러한 그룹은 “Goodyear 사업연속성 전략 팀”으로 알려졌다. 이 팀은 중대 사고에 대한 대응 및 복구 계획을 수립하고 교육하기 위해 매달 소집되었다.

NFPA 1600은 Goodyear사의 모델이었던 DRII의 10개 전문적 실무를 보충하는 합의서류로서 사용되었다. 엔지니어이자 NFPA기준위원회 2개의 위원이며 Goodyear의 Global 사업연속성 매니저인 나는 NFPA 절차의 중요성을 인식하고 장래에 코드 또는 법규화 될 수 있는 합의서류의 가치를 이해하고 있었다. NFPA1600과 DRII의 모델에서 설명된 최상의 실무와 지침을 사용함으로써 전체 조직이 공통의 지향점을 갖고 공통의 용어를 사용하게 되었다. 이로 인해 모든 전략팀 구성원들이 내/외부적인 사전 계획의 중요성을 이해할 수 있게 되었다.

□ NFPA 1600의 기원과 발전

NFPA 기준 협의회는 자연적/인적/산업 재해에 대한 준비, 대응, 복구를 위한 문서를 개발하기 위해 1991년 재해관리위원회를 출범시켰다. 이 위원회에서 처음으로 초점을 맞추었던 문서가 NFPA1600, *Recommended Practice for Disaster Management*이다. NFPA1600은 1995년 NFPA의 연례회의에서 NFPA 이사회에 정식으로 제출되었다. 이러한 노력을 거쳐 NFPA1600의 1995년판이 출간되었다.

2000년판에서는 권장실무에서 기준으로 개정되는 과정에서 재난/비상상황 관리 및 사업연속성 프로그램에 대한 “종합적 프로그램 접근법”을 도입하였다. 이를 통해 개인 및 공공 영역에서의 공통적 프로그램 요소, 기술 및 절차를 제공함으로써 재난/비상상황 관리 계획 및 사업연속성에 대한 표준화된 기준을 제공하게 되었다. 재해관리위원회는 재난/비상상황 관리 및 사업연속성 프로그램을 위해 확장된 기능을 위한 확대 규정을 제공하여 인명과 재산을 보호하면서 재난의 영향을 최대한 완화시키도록 하였다. 내용구성도 확대하여 재난/비상상황 관리 및 사업연속성 프로그램에 관한 부가적 요소도 포함하도록 하였다. 부록에도 추가적인 설명문서를 확보하였다.

2004년판에서는 부록A에 FEMA CAR, NFPA 1600, BCI 및 DRII 전문실무를 종합하여

사용할 수 있도록 하는 표를 부가하였다. 또한 부록 B, C, D, E에는 많은 양의 정보자료를 제공하였다.

이 기준은 연방긴급사태관리국(FEMA), 미국위험관리협회(NEMA), 국제위험관리협회(IAEM)의 대표자들의 협조와 협의를 거쳐 지속적으로 개선되고 있다. 이러한 협력은 2000년판의 제목에 사업연속성 프로그램뿐만 아니라 재난 및 비상상황 관리를 포함하는 결과로 나타나고 있다.

2007년판에서는 재난/비상상황 관리 및 사업연속성 프로그램에 대한 개념적 기틀을 확장하여 2004년판과 차별화하였다. 기존의 기준은 완화, 준비, 대응, 복구의 4가지 요소에 중점을 두었다. 2007년판은 기존의 4가지 요소와는 별개로 “예방”을 독립적인 요소로 취급하고 있다. 그로인해 이 기준은 위험관리, 보안, 손실방지의 실무 및 규정들과 같은 성격을 갖게 되었다.

□ Goodyear사의 비상대응

Goodyear사는 NFPA1600에서 정의된 대로 수많은 사고들에 유연하게 대응해왔다. 그러한 사고들에는 자연발생적, 인의발생적(사고 또는 고의) 및 기술발생적인 것들이 있다. 이러한 사고들은 모든 전략적 사업단위에 걸쳐서 발생해왔다. 이러한 사고들에는 자연재해(허리케인, 지진, 화산폭발, 쓰나미, 홍수 등), 조업중단, 정전, 정치적 혼란, 화재 등이 있다.

이러한 사고들로부터 “얻은 교훈”이 작성되어 모든 전략적 사업단위에 공유되었으며 이를 통해 위험관리계획의 개선이 이루어졌다. 우리는 모든 대규모 사고를 전세계적인 위험관리계획의 개선 기회로 받아들인다.

Goodyear사의 세계적 위험관리계획에 대한 노력은 2006년에 “사기업부분 최고 실무”로 선정되어 인정받으며 오하이오주의 웹사이트에 게시되었다.(pandemicflu.gov) 세계적인 총체적 위험관리계획에 대한 노력은 사업연속성팀에 의해 주도되었으며 권역별 계획과 조업시설 팀에 의한 구역별 계획을 포함한다. “탁상 훈련”이 60개 이상의 지역에서 400명이 넘는 주요 직급자들이 참여한 가운데 이루어졌다. 이러한 지역들은 아시아태평양, 남미, 유럽 및 미국 권역에 속한 지역들이다. 또한, Ohio주의 Akron시의 본부에서도 지역내 비상상황 관리기관 복지부의 연방 및 주 대표들, 기타 지역내 500대 기업, 지역긴급구조대 대표들, 학교, 병원과 기타 외부관계자들이 참여한 가운데 탁상 훈련이 이루어졌다.

Goodyear사에는 상급 임원들이 팀을 구성한 Goodyear 사업연속성 운영위원회(Goodyear Business Continuity Steering Committee)도 존재한다. 이 위원회는 각 분야 임원들이 분기마다 모임을 갖고 사업연속성계획을 총괄 조정하는 역할을 한다.

Goodyear사의 사업연속성을 위한 거래사 관리 프로그램은 중요 제휴사, 공급사 및 고객사에도 정규업무에 사업연속성프로그램을 포함하도록 하여 거래사들의 장기적인 신뢰도 향상을 이끌고 있다. 또한 거래사들이 NFPA 1600과 DRII 사업연속성절차의 기준 및 지침을 따르도록 권장하고 있다. 모든 국제적 원자재 관리자들은 사업연속성을 위한 거래사 관리 프로그램을 실현하는 단계에 있다.

사업연속성계획의 적용은 Goodyear사에 많은 이득을 가져다주었다. 모든 산업단위에 걸쳐 중요 절차와 문서가 확인되지 못했을 수도 있지만, 이제 중요 절차와 문서는 전세계적으로 적용되는 일관성을 가지고 단일한 정보자료실에 저장된다. 중요직원들이 선정되어 다양한 사고에 대응하는 훈련을 받았으며 더 나아진 준비태세를 갖추었다. 우수한 실무사례는 문서화되어 모든 프로그램에 동일하게 일관적으로 적용된다. 공급자 연락 목록이 유지되며 준비태세 감사가 실시된다. 모든 절차는 “수동적”인 형태에서 더욱 효율적으로 사전계획하고, 대응하고, 복원하고 복구하는 형태로 바뀌었다.

Goodyear사에서 국제적 사업연속성 절차를 개발하는 동안, 2002년 11월 27일 미국본토 테러에 대비한 국가 위원회(9/11위원회로도 알려져있다)가 설치되어 “2001년 9월 11일 테러와 관련된 모든 요소를 확인하기 위한” 작업을 시작하였다. 이 위원회는 의회에서 제출된 법안에 부시 대통령이 서명하면서 설치되었다. 이 위원회는 2004년 7월 22일에 최종보고서를 발간하고 8월 21일 종결되었다. 이 위원회는 10개국에서 약 1,200명을 면담하였고 국가비밀문서를 포함하여 2백만 페이지의 문서를 열람하였다.

9/11위원회의 보고서에는 국가의 중요기반시설의 85%가 민간에서 관리되고 있으며 공식적인 사고지휘체계(Incident Command System, ICS)를 적용하여 단일한 대응법을 사용할 것을 권장하고 있다. 또한 보고서에는 국토안보부(Homeland Security) 및 국가적 준비태세는 민간영역에서부터 시작된다고 지적하고 있다. 권장된 준비태세는 피난계획, 충분한 의사소통수단, 기능의 연속성 유지를 포함하고 있다. 위원회는 미국표준학회(ANSI)에 민간영역을 위한 “준비태세에 대한 국가기준”의 합의를 마련할 것을 요청하였다. 미국표준학회는 산업계 및 기관 뿐만 아니라 연방, 주, 지역자치정부 관계자들로부터 안전, 보안, 사업연속성의 전문가들을 소집하였다. 전문가들은 NFPA 1600을 준비태세, 재난관리, 비상상황 관리, 사업연속성 프로그램의 기준 및 용어정의를 위한 공통문서로 채택할 것을 건의하였다.

게다가, 위원회는 “보험 및 신용등급 산업이 보험물건평가와 신용등급 평가시에 대상물의 ANSI기준 준수상태를 면밀히 검토하도록 장려”하도록 하고 있다. 또한, 위원회는 “우리는 기준의 준수가 회사가 고용인 및 대중을 보호하는 정도를 법적인 측면으로 나타낸다고 믿는다. 민간영역의 준비태세는 사치가 아니다; 그것은 9/11이후 세상에서의 사업상 비용이다. 준비태세가 무시된다면 막대한 잠재적 인명, 재산, 안보상의 손실이 우려된다”고 언급하였다.

Goodyear사는 효율적인 사업연속성 프로그램의 실무를 외부 관계사들과 공유하면서 자발적 기준안에 의견을 제시하고 지원하는 기회를 만들었는데, 이 자발적인 기준은 「Title IX, 민간영역 준비태세」로 알려져 있다.

2007년의 1/4분기에 우리는 S.4. "미국의 안보를 개선하기 위한 2007년 조례"를 작성하는 팀에 의견을 제시하게 되었다.

국토방위와 정부에 관한 상원위원회의 주안점은 국토방위 인가, 정보 공유 및 테러리스트의 민간영역 준비태세 공격, 사회기반시설 보호, 그리고 대량살상무기의 문제들을 다루는 법안에 있었다. 우리는 의견을 제시하고 지원하면서 DRII의 전문적 실무와 NFPA 1600에 기초한 우리의 사업연속성 프로그램을 근거로 제시하였다.

S.4.법안은 하원을 찬성371 반대40으로, 상원을 찬성85 반대5로 통과하였다. 부시 대통령은 2007년 8월 3일 법안에 서명하였다.

「Title IX, 민간영역 준비태세」는 자발적인 민간영역 준비태세의 인가를 참조하며, 인증프로그램은 법안 시행 후 210일 이내에 개발될 예정이다. 이 프로그램은 공식적인 인증의 구조, 정보의 공유를 위한 방법 및 따라야 할 기준 등의 다양한 주제를 다뤄야 한다. 이 프로그램은 프로그램을 가장 효율적으로 만드는데 기여할 수 있는 적절한 기관 및 민간영역 자문기구들의 상호소통을 통해 개발되어야 한다. 210일의 개발기간에 더하여 해당 장관은 상원 및 하원에 “의회제출 보고서”를 제출하도록 요구하고 있다. 이 보고서에는 절차를 시행하는데 필요한 사항의 요약이다. 다음의 사항이 포함될 것으로 예상된다.

- 민간영역과의 상호협의
- 지침 및 권장사항 개발
- 최상의 실무 지정
- 자발적인 기준의 사용
- 프로그램의 영향으로 자발적으로 인증 절차를 찾는 사람들을 위한 인증 절차
- 인가 및 인증의 관리 및 실행
- 민간영역 사업체임을 인증하는 능력
- 자발적인 준비태세 기준을 반영하여 준비태세가 완성되었음을 증명

자발적 인증과 그에 따른 사업적 영향에 대한 조언을 제공하는 다양한 기관이 있다. Goodyear사의 접근방식은 공통적 목적과 강도 높은 훈련 및 활성화된 리더십을 해당하는 사고에서 사고전, 사고중, 사고후에 다음의 항목에 적용하는 것이다.

- Goodyear 관계사, 고객, 공급사 및 주주
- 공장, 공장 이웃 및 주변 환경
- 제품 공급 및 원자재
- 납품 연결고리 및 운영의 연속성

Goodyear사의 성공은 자발적 기준인 NFPA 1600 및 DRII 전문적 실무에서 강조된 과정에 기반을 두고 있다. Goodyear사는 DRII의 10개 전문적 실무의 관심영역을 소위 “사업연속성 성취도” : 「불리한 상황에서 고객서비스와 운영 최적화를 이끌어내는 Goodyear사의 능력을 최대화」로 확대하였다. DRII의 10개 전문적 실무의 각 기준은 5개 단계로 나뉘어 있으며, 각 전략적 사업단위는 자체적 평가를 실시하였고 더 높은 수준의 성취도를 달성하기 위해 노력하고 있다.

「전사적 위험 관리」와 같이 새로운 개념이 개발되면 기존 체제와의 간극을 분석하여 사업연속성 절차에 적합한지와 적용시 개선 및 변화가 보증되는지를 결정한다.

최근 관심은 2007년 9월인 “국가적 준비태세의 달”을 Goodyear사내의 “세계적 준비태

세의 달”로 지정하는 것이다. 모든 지역의 지사가 노력을 더하여 관계사, 공장 및 운영상의 지원을 위한 사고 준비태세에 대한 공격적인 의사소통 정책에 동참하도록 촉구하였다.

“중대 자연재해가 방금 보고되었습니다!”

오늘날, 이러한 문구는 Goodyear사의 사업연속성 팀이 사고대응에 효율적으로 대처하고 있으며 빠른 현황 업데이트를 제공한다는 것을 의미한다. 지역 및 전세계의 각종 지원시설은 다양한 방법의 도움을 주기 위해 준비되어 있다. 정확한 의사소통 전략은 실행 준비중이다. Goodyear사는 고객의 요구사항을 만족시키고 관계사의 안전을 강구하여 장기적인 사업 신뢰도를 구축하기 위해 최선을 다할 것이다.

이러한 목적을 위해 Goodyear사는 전략을 향후계획에 지속적으로 포함시킬 것이며, 외부의 협력사들과 지속적으로 사업연속성 절차를 개선하기 위해 협의할 것이다. 그리고 국제, 지역, 공장수준에서 절차 개선에 관한 사업연속성 성취도 달성에 초점을 맞출 것이다.

Goodyear사에서는 자발적 기준이 말 그대로 자발적일지라도, 그것을 지지하고 사용하는 기관에는 고객 및 협력사, 관계사를 지원하고 불리한 조건에서 사업을 지속하기 위한 귀중한 사업분야라고 믿는다.

출처 : NFPA Journal (2008 2/3월호)

번역 : 조사연구팀 안승일