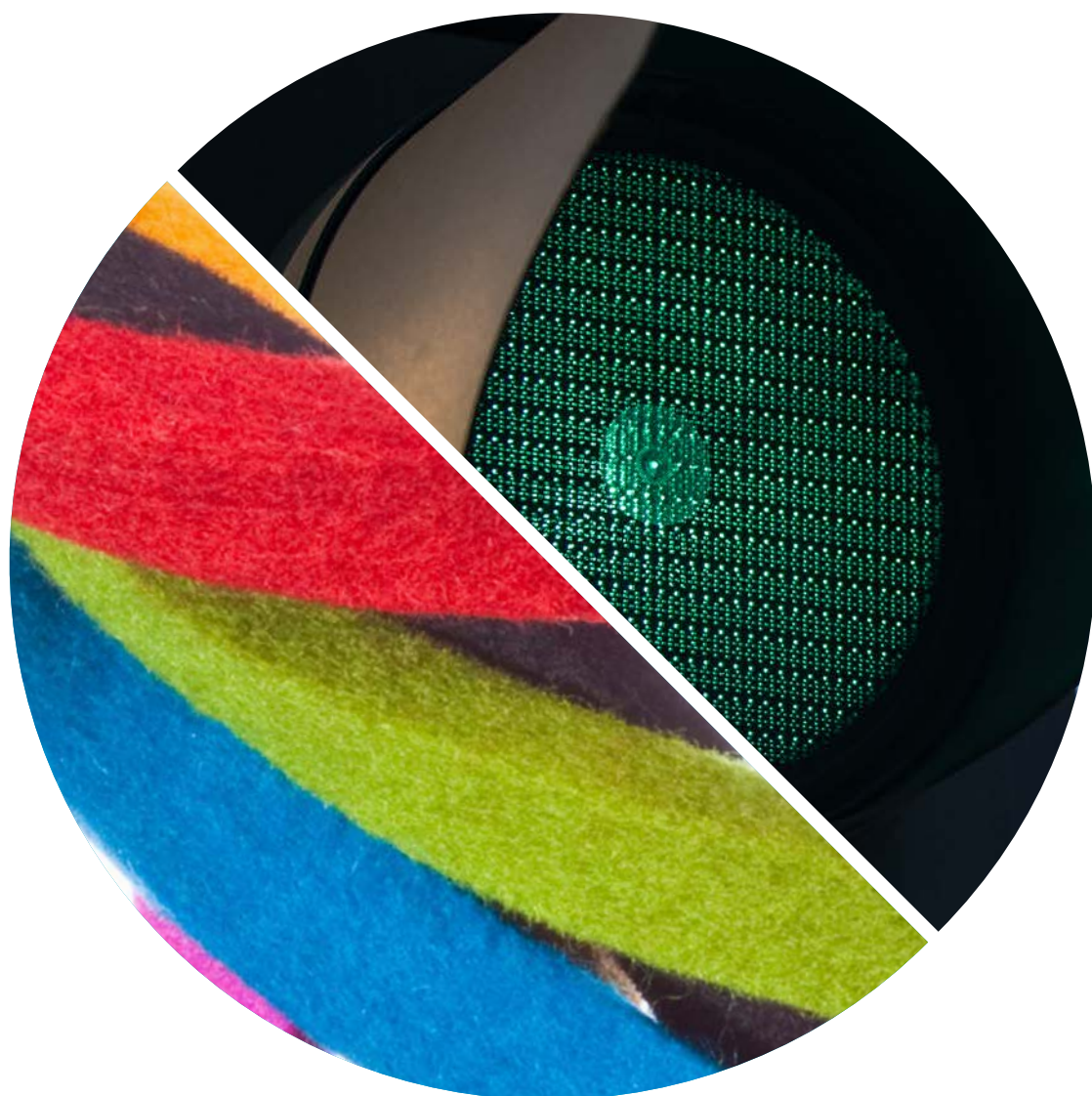


ISO 44001

협업적 비즈니스 관계 관리체계

실행 가이드



bsi.

...making excellence a habit.™

ISO 44001 협업적 비즈니스 관계 관리체계를 통해 조직의 성과와 경쟁력을 높일 수 있습니다.

협업적 비즈니스 관계(Collaborative business relationships)는 조직 규모에 관계없이 모든 조직의 경쟁력과 성과를 향상시키면서 가치를 더하는 등 광범위한 혜택을 줄 수 있습니다.

- 참여(engagement)와 효율성 증진
- 더욱 강력한 프로세스
- 리스크 관리 개선
- 기술 향상
- 지속가능 관계

ISO 44001의 발행은 비즈니스를 위한 주요 지표로서 의미가 있으며, 영국표준인 BS 11000을 근간으로 본 주제를 다룬 세계 최초의 국제 표준입니다.

목차

- 내용
- ISO 44001 조항 별 살펴보기
- 고객들이 알려주는 주요 Tip
- ISO 44001 적용을 위한 과정

왜 신규 국제 표준으로 발행 되었을까요?

ISO 44001은 2006년 11월에 협업적 비즈니스 관계에 대한 범용표준인 PAS 11000 (PAS 11000 Collaborative business relationships)으로 처음 세상에 나왔습니다.

이후 2010년에는 영국 표준 BS 11000이 되었으며, 지금은 국제 표준으로 발전하여 전세계 공공 및 민간 부문의 대형 조직은 물론 소규모 조직까지 효과적으로 협력적 비즈니스관계를 맺고 경쟁우위를 차지할 수 있도록 돕고 있습니다.

또 해당 내용을 글로벌 기준에 맞추기 위해, 본 표준은 개발 단계에서부터 Annex SL을 채택하였습니다. High Level Structure를 도입함으로써 ISO 경영 시스템 이행 프로세스에 맞추어, 개별 조직에서 다수의 다른 경영시스템을 더욱 쉽게 채택할 수 있도록 하였습니다.

주로 어떤 비즈니스가 이 표준의 혜택을 받을 수 있을까요?

ISO 44001은 다국적 기업과 정부 조직, 비영리기구 및 초소형/소규모 사업체에 이르기까지 다양한 규모의 민간 및 공공조직에 모두 적용할 수 있습니다. 또 아래와 같이 다양한 기준의 관계들을 관리할 수 있습니다.

- 단일 건 별 적용 (운영 단위, 운영부서, 단일 프로젝트 또는 프로그램, 인수합병 등)
- 개별 관계에 적용 (일대일 관계, 연합, 파트너십, 비즈니스 고객, 조인트 벤처 등)
- 다수의 확인된 관계에 적용 (다수의 파트너 연합, 컨소시엄, 조인트 벤처, 네트워크, 연장된 기업 협약 (enterprise arrangements) 및 end-to-end 공급망 등)
- 조직 차원에서 파악된 모든 외부 비즈니스 관계에 적용

ISO 44001의 적용 방법과 조직에 주는 시사점은 무엇일까요?

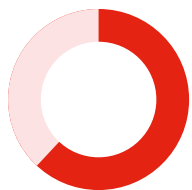
ISO 44001은 조직이 두 개 이상의 비즈니스가 관련된 협업 관계를 수립하고, 이를 잘 관리 및 마무리할 수 있도록, 유연하고 견고한 시스템을 이행할 수 있게 하는 비즈니스 도구입니다. ISO 44001 국제표준은 협업 관계의 관리 관행을 개괄하여 어떠한 규모의 비즈니스라도 다른 이들과 협업하여 공동의 목표 또는 결과를 달성하면서 최대의 가치를 끌어낼 수 있게 만들어졌습니다.

협업적 비즈니스 관계 표준의 혜택*

비즈니스 성장



79%
경쟁우위 증진



62%
신규 고객 유치

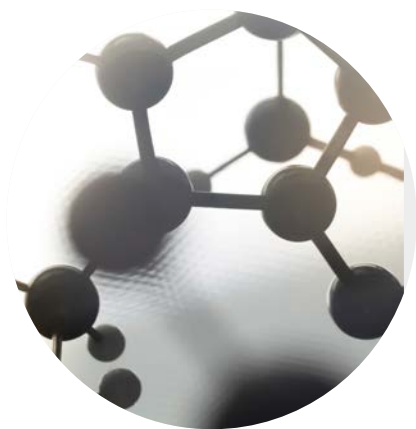
비즈니스 개선



55%
상품 및 서비스 개선



53%
비즈니스 리스크 관리



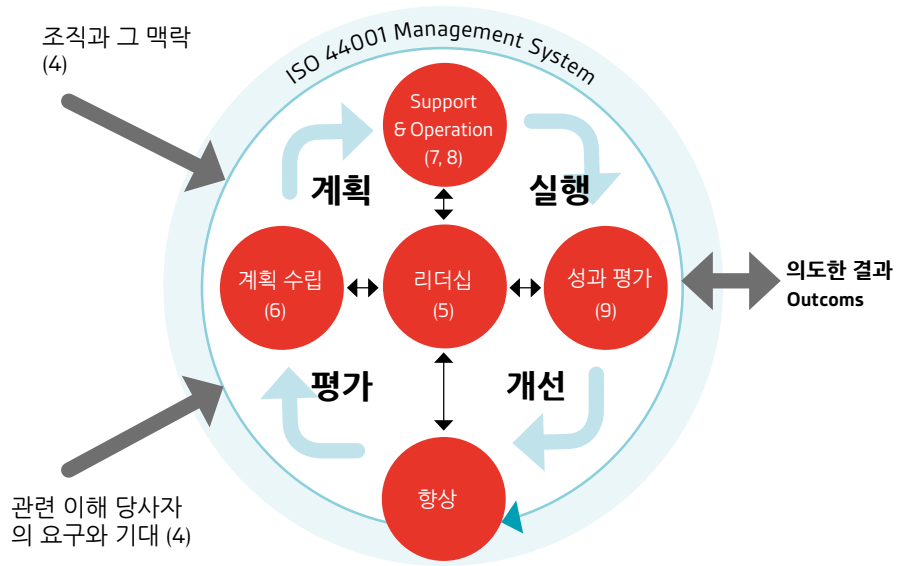
*출처: 2017년 BSI 고객의 소리 설문 조사: (ISO 44001의 기초가 되는) BS 11000 인증으로 예상되는 혜택 (2017 BSI Voice of Customer Survey: Anticipated benefits of certification to BS 11000)

ISO 44001 의 적용 방법

이전에는 BS 11000이었던 ISO 44001 은 2017년에 국제표준이 되었습니다. BS 11000과 ISO 44001의 주요 차이점 중 하나는 규범적 내용(prescriptive content)이 구조화되는 방식입니다.

Annex SL은 ISO가 포괄적인 경영시스템의 프레임워크로 개발한 것으로, 신규 및 개정판 경영시스템 표준 수행을 위한 전체 경영시스템에 관한 청사진을 제시합니다.

이것은 high level structure, 또는 HLS로도 지칭할 수 있으나, 일관된 조정을 통해 조직들이 시간과 자원을 아끼면서도 여러 표준들을 이행하기 쉽게 하였습니다.



아래 도표는 Annex SL에 기초하여 어떻게 새로운 HLS의 조항을 계획-실행-평가-개선 (Plan-Do-Check- Act; 이하 PDCA) 주기에 적용하고, 협업적 비즈니스 관계 경영시스템 전체에 적용할 수 있는지를 보여주고 있습니다.

ISO 44001 의 핵심 개념:

개념	설명
조직의 환경	조직이 협업관계상의 책임을 관리하는 방식에 긍정적 혹은 부정적인 영향을 미치는 문제들의 범주 (하단 참조)
이슈	이슈는 조직 내/외부에서 긍정적이거나 부정적인 형태로 일어날 수 있는, 조직이 영향을 받거나 영향을 미치는 몇 가지 사안을 포함
이해 당사자	이해관계자의 니즈와 기대사항을 고려한 다음 이행 준수 의무로 채택할지 여부를 결정하는 방법에 대해 자세히 설명
리더십	최상위 수준에서 한 조직을 지도하고 통제하는 개인 또는 집단으로 정의되는 최고 경영진에게 부과된 요구 사항들
리스크와 기회	잘 정리된 계획 수립 과정으로 예방적 활동을 대체. 양상(aspects)과 영향(impact)도 이제는 리스크 모델의 일부
의사소통	조직 내외부의 의사소통에 대하여 명확하고 상세한 규정이 존재
부적합 및 시정조치	부적합 사항 그 자체와 시정 조치에 대한 상세한 평가가 필요
성과 평가	운영을 개선하거나 개량하는 방안을 확인하는 협업 경영시스템의 측정기준을 포함

ISO 44001의 주요 규정



조항 1: 적용 범위 (Scope)

본 조항은 조직간 협업적 비즈니스 관계의 효과적인 확인, 발전, 관리에 대한 요구사항을 구체화하여, 국제표준의 범위를 상세히 설명하고 있습니다. 전 산업 분야의, 어떠한 규모의 조직이라도, 특수 프로젝트나 특정한 기능을 지닌 운영팀 간의 협력에서부터 조직 전반에 걸쳐 진행되는 조인트벤처 및 양단간 공급망에 이르는 등 다양한 수준에서의 협업을 가능하게 합니다.

조항 2: 인용 표준

본 표준에는 인용 표준이 존재하지 않지만, 기타 ISO 경영시스템 표준의 조항 번호 부여 방식을 유지하기 위하여 포함하고 있습니다.

조항 3: 용어 및 정의

본 표준의 용어 및 정의의 목록은 알파벳 순서대로 열거되지 않아 처음에는 다소 혼란스럽게 느껴질 수 있습니다. 그러나 본 표준의 용어는 개념상의 중요도 순서에 따라 열거되었습니다. 부록 C에 게재된 알파벳 순서로 된 목록과 함께 사용하시면 더 용이할 수 있습니다.

조항 4: 조직의 환경

본 조항은 협업적 비즈니스 관계 경영시스템의 환경을 정의하고 표준의 나머지 부분을 뒷받침 합니다. 이를 위하여 조직 내외부의 이슈와 이해당사자들의 요구 및 기대사항을 먼저 확인하고, 이들에게 가치를 전달하는 방식에 대하여 확인하여야 합니다. 본 조항은 또한 가치 개념의 생성에 대해서도 다루고 있습니다.

이 경우 '이슈(issue)'라는 용어는 이미 발생했거나 잠재적으로 발생가능한 문제뿐만 아니라, 시스템상에서 다뤄야 할 중요한 환경적 변화 및 법적 요구사항과 기타 의무에 대한 변경 등도 포함합니다. 또한 본 조항은 협업적 경영시스템의 범주에 대한 정의도 포함합니다. 이 범주는 시스템이 적용되는 범위를 명확히 하는 것을 목적으로 합니다. 조항 4는 여기에 덧붙여 표준의 요구사항에 맞게 경영시스템을 수립하고, 이를 실행 및 유지하며, 지속적으로 개선할 것을 요구합니다.

조항 5: 리더십

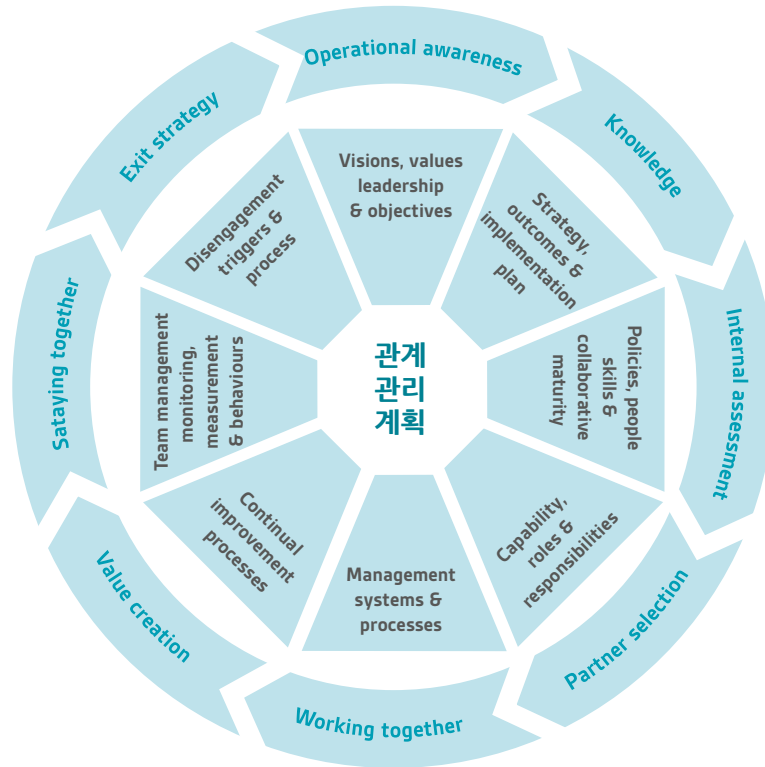
본 조항은 최고 수준에서 한 조직을 지도하고 통제하는 개인 또는 집단인 "최고 경영진(top management)"의 역할에 관한 것으로, 협업적 관계에 대한 관리를 비즈니스 전반의 전략에 통합시켜 리더십 및 참여를 증명하는 것을 목적으로 합니다.

최고 경영진은 반드시 경영시스템에 더 많이 참여하여, 직접적으로 요구되는 것 이상으로 조직의 상황에 맞게 구체적으로 참여할 것을 포함하여 협업적 비즈니스 관계 정책을 수립하여야 합니다.

또한 최고 경영진이 경영시스템의 지속적인 개선에 공헌하는 것에 더욱 초점이 맞춰져 있으며, 이러한 구조와 세부사항들이 전 부서를 통해 잘 의사소통, 이해 및 유지될 수 있도록 의사소통을 중요시 할 책임이 있습니다.

마지막으로 최고 경영진은 시스템이 발전해 감에 따라, 시스템의 개발과 실행, 개선에 관여한 담당자에게 합당한 책임과 권리를 부여하고 지원하여야 합니다.

성공적인 협업 비즈니스 관계의 요소들



조항 6: 기획

본 조항은 조직이 조항 4에서 파악한 리스크와 기회에 대응하는 행동을 계획하는 방식에 초점을 맞춥니다. 이 조항은 조직과 관련한 다양한 요소들과 그에 관련된 리스크 모두를 다루는 절차보다 계획 수립 프로세스를 개발하고 활용하는 데 주안점을 둡니다.

리스크에 대한 고려는 이러한 리스크가 미칠 수 있는 잠재적 영향과 비례합니다. 그러므로 본 조항의 다른 주요 부분은 측정 가능한 목표를 설정한 뒤 이를 소통하고 모니터링 하는 것을 포함하고 있습니다. 마지막으로 본 조항은 목표를 달성하는 데 관련된 인물, 사물, 장소 및 시점을 반드시 확인할 것을 명시하고 있습니다.

조항 7: 지원 (Support)

본 조항은 조직이 경영시스템을 준수할 수 있도록 하는 계획 및 프로세스의 실행에 관한 것입니다. 본 조항은 간단히 말해 필요한 모든 자원을 포함하는 매우 강력한 요구사항이라고 할 수 있습니다.

조직은 통제 하에서 경영시스템의 성과에 영향을 미치는 업무의 수행을 위해 필요한 능력을 결정해야 합니다. 조직이 규정한 의무사항을 잘 준수하고, 이를 위해 구성원들이 적절한 훈련을 받고 있다는 것이 보장되어야 합니다.

또 조직은 조직의 통제 하에 업무를 수행하는 구성원들에게 협업적 관계에 대한 정책의 존재를 인지 및 자신들의 업무가 여기에 어떤 영향을 미치며, 협업적 비즈니스 관계 경영시스템을 준수하지 않을 경우 나타나는 부작용에 대해 알려주어야 합니다. 그리고 구체적인 자료의 생성, 업데이트, 통제에 대한 '문서화된 정보'를 위한 요구사항들의 존재도 구성원들에게 잘 소통이 되어야 합니다.

기업관계경영(corporate relationship management)에 대한 계획도 필요합니다. 이 계획은 조직의 기타 경영 및 운영 프로세스와 절차를 정의하고 연결시키는 데에 도움이 되어야 합니다.

조항 8: 운영 (Operation)

본 조항은 협업적 비즈니스 관계의 8단계 과정과, 이 프로세스에서 조직이 해야 할 일에 대하여 설명합니다. 각 단계들은 개별 요구사항들을 지니고 있지만, 고위급 경영자들의 책임은 다음과 같습니다.

- 1 인식: 조직을 위해 협업이 하나의 선택사항인지 확인한다.
- 2 지식: 협업의 혜택을 확인하고, 이에 관한 비즈니스 사례를 구축한다.
- 3 내부평가: 조직이 협업을 할 수 있는지 확인한다.



- 4 파트너 선정: 적절한 파트너 선정을 위한 프로세스를 정한다.
- 5 협력하기: 협업을 위한 모델을 개발한다.
- 6 가치생성: 지속적 개선을 위한 프로세스를 개발한다.
- 7 함께하기: 관계에 대해 관리, 모니터링, 측정한다.
- 8 출구 전략(Exit strategy): 협업적 관계를 위한 상호 유익한 방법을 개발한다.

조항 9: 성과 평가

본 조항은 조직의 협업적 비즈니스 관계 경영시스템이 효과적이고 지속적 개선되고 있음을 보장하기 위한 측정 및 평가에 대한 내용입니다. 측정할 대상과 측정을 위한 방법, 그리고 언제 자료가 분석 및 보고되어야 하는지 고려하여야 합니다.

일반적으로는 조직이 성과 및 효과성을 평가하기 위해 어떤 정보가 필요한 지 결정할 것을 권장합니다. 또한 관계에 대한 다양한 양상, 협업 및 그 결과를 다루기 위한 '출구 평가 (exit evaluation)' 라는 방법으로 관계에 대한 분석이 반드시 존재해야 합니다.

또한 내부 감사를 실시해야 하는데, 이 감사 결과가 관련 경영팀에 보고되도록 "감사 기준(audit criteria)"이 존재해야 합니다. 마지막으로 경영 검토를 실시하여 "문서화된 정보(documented information)"를 반드시 증거로 보관하여야 합니다.

조항 10: 개선

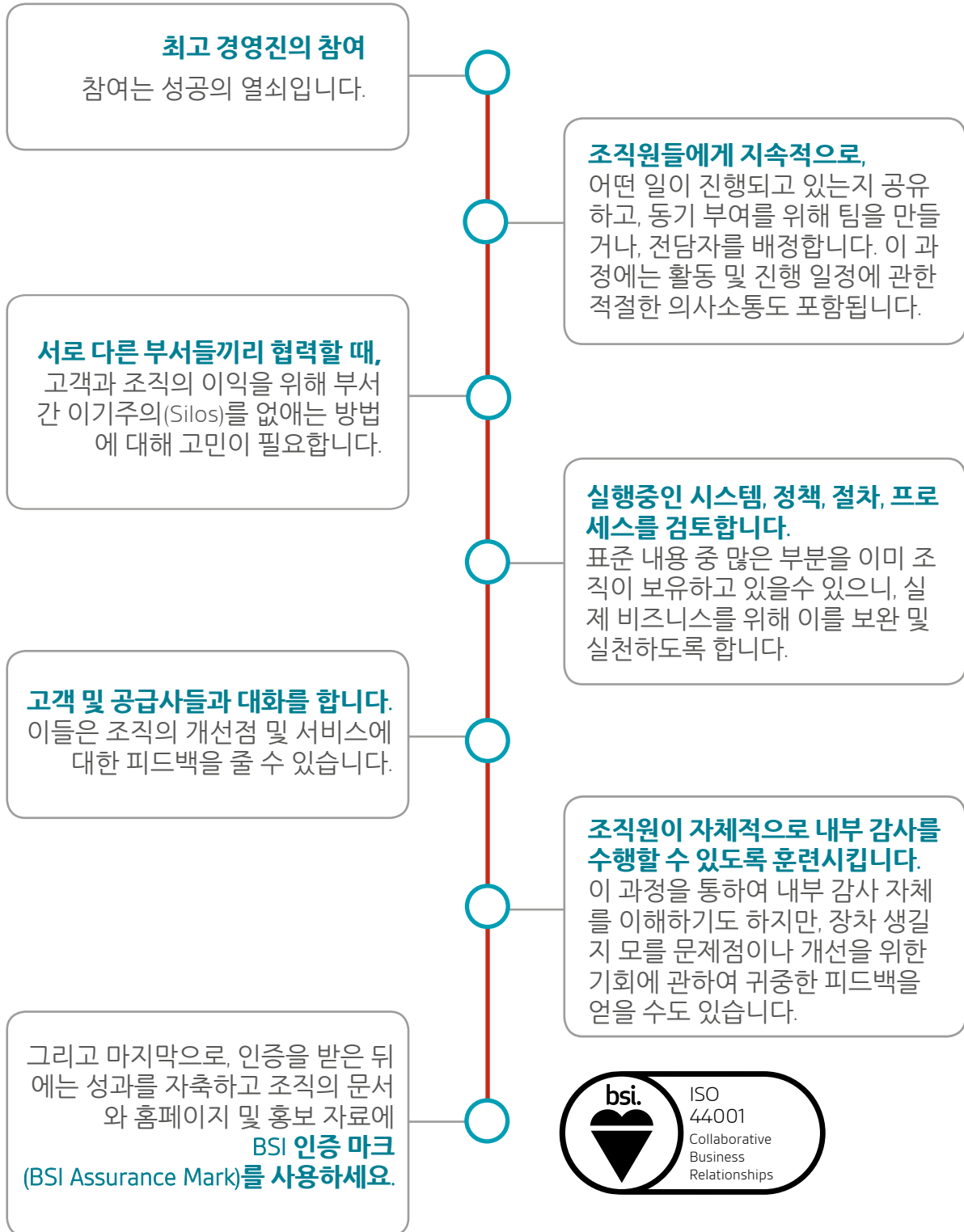
이 조항은 경영시스템의 지속적 개선을 위한 기회가 있는지 확인 및 결정할 것을 요구합니다. 지속적인 개선을 위한 요구사항은 증대된 협업적 성과의 측면에서 그 효과성 뿐 아니라 적합성과 적절성을 보장하는 데에 까지 확장되었습니다.

시정 조치를 다루기 위해서는 요구되는 몇 가지 행동이 있습니다. 먼저 조직은 부적합 사항에 대응 및 행동을 취해야 하며, 두 번째로는 유사한 부적합 사항이 존재하는지, 아니면 일어날 가능성이 있는지를 확인할 필요가 있습니다.

본 조항은 협업적 비즈니스 관계 경영시스템의 지속적 개선을 위한 기회를 확인 및 결정할 것을 요구합니다.

ISO 44001를 효과적으로 적용하는 Tip

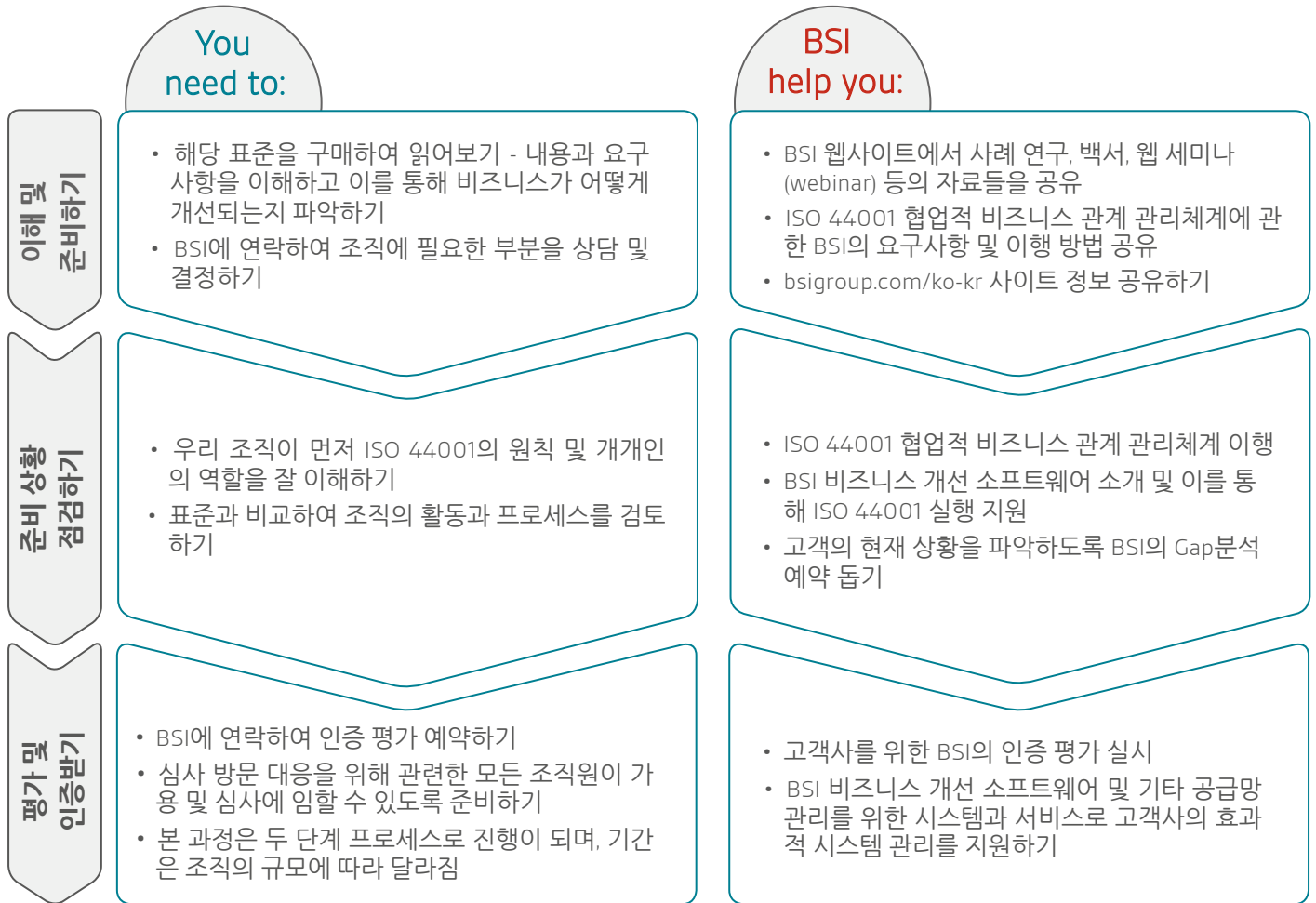
BSI는 매년 수 많은 고객사들께 직접적인 도움을 드리고 있습니다. 이에 BSI의 도움을 받은 고객사들께서 다른 분들께 도움을 드리고자 아래와 같이 Tip을 공유해주셨습니다.



귀사를 위한 ISO 44001 진행 과정

만약 귀사가 경영시스템에 대해 생소하거나 현재의 시스템을 개선하고자 한다면, BSI가 알맞은 전문가와 교육과정을 통하여 ISO 44001을 쉽게 이해하고 실행할 수 있도록 도와 드립니다.

또한 여기에서 그치지 않고, 해당 시스템이 귀사의 비즈니스를 위한 최상의 결과를 가져올 수 있도록 BSI가 도와 드리겠습니다.



지속적으로 개선하고, 우수성을 내재화하세요.

인증서 발행이 전체 프로세스의 끝이 아닙니다. BSI는 고객이 최고의 성과를 낼 수 있도록 조직의 최적화를 지원합니다.

- 인증 획득을 자축하고 홍보하기 - BSI 인증 마크 (BSI Assurance Mark) 를 다운로드 및 사용하여, BSI로부터 인증 받았다는 사실을 홍보하세요.
- BSI의 담당심사원 (BSI CM)이 정기적으로 조직을 방문하여 조직이 표준을 계속 준수하는지 확인하고 지속적인 개선이 가능하도록 지원해 드립니다.
- BSI 비즈니스 개선 소프트웨어 (Business Improvement Software) 를 이용하여 시스템 및 성과를 관리하세요.

왜 BSI와 함께 하면 좋을까요?



BSI는 표준을 통해 고객들이 성공으로 나아가도록 탁월함을 만들고 있습니다. 우리는 귀사가 레질리언스를 내재화하고, 지속적으로 성장하며, 변화에 대응하고, 장기적으로 번영해나가기 위해 지원하고 있습니다. 그리고 이를 통해 탁월함을 습관화할 수 있게 도와 드립니다.

115년의 시간 동안 우리 전문가들은 평범함과 안일함을 타파하고 탁월함을 고객의 조직과 제품에 내재화 할 수 있도록 독려해왔습니다. 현재 182개국에 걸쳐 80,000 여 고객들과 함께 BSI는, 표준을 통해 전 세계적으로 각 조직의 우수성을 발휘할 수 있도록 노력하고 있습니다.



BSI의 제품과 서비스

BSI는 지식, 보증, 준수라는 세 가지 비즈니스 흐름에 따라 상호 보완적인 제품과 서비스의 독특한 조합을 제공하고 있습니다.

Knowledge 지식

BSI 사업의 핵심은 BSI가 창조하여 고객에게 전하는 지식에 집중되어 있습니다. 표준의 영역에서 BSI는 여러 산업군의 전문가들과 함께 지방, 지역적, 국제적 수준에 걸 맞는 표준을 만들고자 노력하여 표준 제정에 있어서의 전문 기구라는 명성을 지속해나가고 있습니다. BSI는 사실상 전 세계의 TOP 10 경영시스템 중에서 8개의 경영시스템을 만들었다고 볼 수 있습니다.

Assurance 보증

프로세스 또는 제품의 적합성에 대한 독립적 평가는 우리의 고객이 상위 수준의 탁월함을 수행하고 있다는 것을 보장합니다. BSI는 고객들이 표준으로 인한 이득을 극대화할 수 있도록 세계 최상급의 실행 능력과 심사 기술에 대해 교육하고 있습니다.

Compliance 준수

실제적이고 장기적인 이득을 경험하기 위해서 BSI 고객들은 제도적, 시장 요구 혹은 표준을 지속적으로 준수하여 습관화시킬 필요가 있습니다. BSI는 이러한 프로세스를 가속화시키기 위해 차별화된 관리 톨과 상담 서비스를 제공하고 있습니다.

문의 사항은 아래로 연락 주십시오.

전화: 02 777 4123

메일: bsikorea@bsigroup.com

사이트: bsigroup.com/ko-kr

bsiblog.co.kr

