

정보시스템

아웃소싱 운영 관리 지침

Guideline
for Outsourcing Management
of Information System



정보시스템 운영 아웃소싱 관리 지침

Guideline for Outsourcing Management
of Information System



- ① 정보시스템 운영관리 지침 개요서
- ② 정보시스템 운영관리 지침

관리요소별
세부 지침

관리요소별 세부 지침	해당 10대 관리요소
③ 정보시스템 구성 및 변경관리 지침	구성 및 변경관리
④ 정보시스템 운영상태관리 지침	운영상태관리
⑤ 정보시스템 성능관리 지침	성능관리
⑥ 정보시스템 장애관리 지침	장애관리
⑦ 정보시스템 재해복구 지침	백업관리
⑧ 정보시스템 백업 지침	백업관리
⑨ 서비스데스크 운영관리 지침	사용자지원관리
⑩ 전산실 관리 지침	전산실관리
⑪ 정보시스템 운영 아웃소싱 관리 지침	운영아웃소싱관리
⑫ SLA를 강화한 정보시스템 운영계약 참조모델	운영아웃소싱관리

Contents



1. 개요	01
2. 지침의 구성 및 범위	02
3. IT 아웃소싱의 개념	03
3.1 IT 아웃소싱의 배경 및 정의	03
3.2 IT 아웃소싱의 장·단점	05
3.3 IT 아웃소싱 형태	07
3.4 IT 아웃소싱 의사 결정	10
3.5 아웃소싱 시 주요 고려사항	12
3.6 주요 성공 요인	15
4. IT 아웃소싱 프로세스	16
4.1 계획 및 준비	16
4.1.1 수행조직 구성	17
4.1.2 업무현황 분석	21
4.1.3 아웃소싱 대상 업무 선정	26



4.1.4 아웃소싱 목표 설정	29
4.1.5 추진 계획 수립	30
4.2 서비스제공자 선정	32
4.2.1 RFI 수행	33
4.2.2 RFP작성 및 평가모델 개발	36
4.2.3 RFP 공고 및 설명회 수행	42
4.2.4 제안서 평가	43
4.3 계약 및 이전	44
4.3.1 계약 준비	45
4.3.2. 협상 및 계약	47
4.3.3 업무 이전	51
4.4 수행 관리	57
4.4.1 운영 관리	57
4.4.2 성과 관리	59
4.4.3 서비스 수준 관리	63
4.4.4 계약 관리	68



4.5 계약전환	71
4.5.1 계약전환 검토	72
4.5.2 계약전환 방향 검토	74
4.5.3 계약전환 수행	75
부록. RFP 평가 고려항목	77



표차례

〈표 3-1〉 IT 서비스 및 ITO 시장 규모	04
〈표 3-2〉 지역별 IT 시장 점유율	04
〈표 3-3〉 IT 아웃소싱의 장점	06
〈표 3-4〉 IT 아웃소싱의 단점	06

그림차례

(그림 3-1) 전략적 중요도와 전략적 위험도 매트릭스	11
(그림 3-2) IT 아웃소싱의 주요 성공 요인	15
(그림 4-1) IT 아웃소싱 프로세스 : 계획 및 준비 단계	16
(그림 4-2) IT 아웃소싱 프로세스 : 서비스제공자 선정 단계	32
(그림 4-3) IT 아웃소싱 프로세스 : 계약 및 이전 단계	44
(그림 4-4) IT 아웃소싱 프로세스 : 수행관리 단계	57
(그림 4-5) IT 아웃소싱 프로세스 : 계약전환 단계	71



1 개요

정보 서비스에 대한 사용자들의 다양한 요구사항을 충족하고 새로운 기술의 업무영역 적용을 위해, 최근 IT 아웃소싱의 수요가 점차 늘어나고 있다. IT 아웃소싱은 정보시스템과 관련된 업무의 일부 혹은 전체를 외부 전문 서비스제공자에게 위탁하는 방식으로, 시스템 통합(SI : System Integration), 시스템 운영(SM : System Management), 정보화전략기획/ 업무프로세스혁신(ISP/BPR : Information Strategy Planning/Business Process Re-engineering), 패키지 S/W, DBMS, H/W, O/S의 유지보수 등의 영역에 걸쳐 다양하게 활용되고 있다.

‘2004년 주요 공공기관 정보자원 현황 분석(NCAIV-RER-04045, 한국전산원)’에 따르면, IT 아웃소싱은 90년대 말부터 뚜렷이 증가하고 있으며, 2002년 이후 급격한 증가세를 보이고 있음을 알 수 있다. 2004년 현재 정보시스템 아웃소싱을 도입한 기관은 조사에 응답한 225개 기관 중 총 136개 기관으로, 전체의 60.44%에 이르고 있다. 정보시스템 아웃소싱을 통해 각 기관은 비용절감, 신기술 적용 및 전문인력 활용 등의 효과를 기대하고 있으며, 상대적으로 보안 유지의 어려움 및 내부 인력의 전문성 상실 등의 부담을 안고 있다.

본 지침에서는 IT 아웃소싱의 다양한 영역 중, 전산실 위탁운영 등과 같은 시스템 운영 영역에서의 아웃소싱에 초점을 맞추어 그 절차와 방법을 소개한다. 본 지침을 통해, 아직 운영 아웃소싱을 도입하지 않은 기관에서는 아웃소싱 도입의 필요성을 인지하고, 아웃소싱을 도입하는데 필요한 절차와 방법을 참고할 수 있다. 또한, 이미 운영 아웃소싱을 도입한 기관에서는 아웃소싱 관리 및 계약 전환에 대한 절차와 방법을 참고할 수 있다.

본 지침의 4장, 정보시스템 운영 아웃소싱 절차를 작성하는 데에는 ‘정보시스템 아웃소싱 방법론(2002년, 한국전산원)’이 참조되었으며, 실제적으로 수행되는 업무와 절차 중심으로 방법론의 프로세스를 통합, 단순화하여 정리하였다. 4장의 정보시스템 운영 아웃소싱 절차를 활용할 때, 제시된 프로세스의 모든 단계를 반드시 거쳐야 하는 것은 아니다. 아웃소싱의 규모 및 업무의 특성에 따라, 적절하게 프로세스를 취사선택(Tailoring)하여 활용할 수 있다.



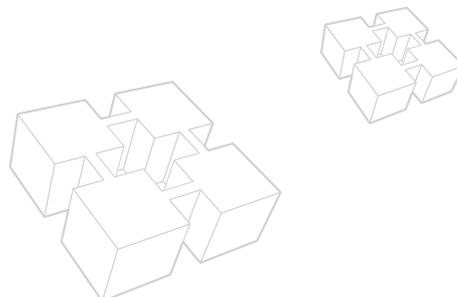
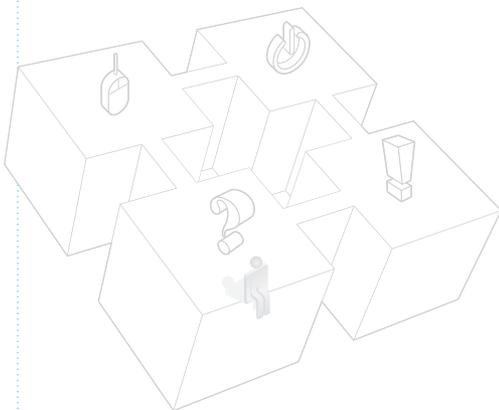
2 지침의 구성 및 범위

본 지침은 정보시스템 운영 아웃소싱을 위한 절차와 가이드라인을 제공한다. 본 지침은 다음과 같은 내용으로 구성되어 있다. 3장에서는 IT 아웃소싱 전반에 대한 기본개념으로서, IT 아웃소싱의 배경 및 정의, IT 아웃소싱의 장·단점, IT 아웃소싱의 형태, IT 아웃소싱에 대한 의사결정 및 고려사항 등에 대해 설명한다.

4장에서는 정보시스템 운영 아웃소싱을 수행하는데 필요한 절차와 방법에 대해 설명한다. 각 절차는 계획 및 준비, 서비스제공자 선정, 계약 및 이전, 수행관리, 계약전환의 다섯 단계로 구성되며, 각 프로세스와 프로세스의 하위에 존재하는 세부 프로세스는 다음의 목차에 따라 기술된다.

- ▶ 목적 : 프로세스에서 수행하고 달성하려고 하는 목적
- ▶ 주요 고려사항 : 프로세스를 수행하는데 있어 고려해야 할 사항
- ▶ 절차 : 프로세스 수행절차
- ▶ 참조 및 관련서식 : 프로세스에서 사용되는 관리양식과 사례

최근 이슈가 되고 있는 서비스수준관리(SLM) 및 서비스수준협약(SLA)은 아웃소싱 개념과 절차 중에 일부 언급이 되어 있으나, 구체적인 내용과 양식에 대해서는 'SLA를 참조한 정보시스템 운영계약 참조모델' 을 참조하도록 한다.



3 IT 아웃소싱의 개념

3 1 IT 아웃소싱의 배경 및 정의

오늘날 내·외부적으로 급변하는 경영 환경에서 기업은 자사의 시장 점유율 증대와 이윤 극대화를 위해서 다양한 경영 혁신 기법을 채택하고 있으며 이러한 현실 속에서 자사의 핵심역량에 집중하기 위해 비 핵심 역량 부분에 대해서 아웃소싱을 하는 기관 및 기업들이 크게 늘고 있다.

아웃소싱(Outsourcing)이란 Out과 Sourcing의 결합어로 일반적으로는 외부의 전문회사를 활용하여 기업활동의 일부를 수행하게 하고, 이를 통해 기업의 핵심역량을 강화하여 내부적으로 전략적 이득을 추구하는 활동이라 할 수 있다. 정보산업 분야에서는 기업의 전산운영과 관련되는 정보기술(Information Technology: IT) 및 정보시스템(Information Systems: IS) 기능을 아웃소싱한다는 의미에서 'IT 아웃소싱' 혹은 'IS 아웃소싱'이라는 용어를 사용하고 있는데, 이에 대하여 일반적으로 '데이터센터의 관리, 운영, 하드웨어의 지원, 네트워크, 어플리케이션의 개발/유지보수와 같은 정보시스템 기능에 관하여 외부의 전문사업자와 체결하는 계약'을 말한다.

IT 아웃소싱에 대하여 가트너 그룹은 '정보시스템 사용기관이 정보시스템과 관련된 자산(H/W, S/W, 관련 인력 등)을 외부의 정보시스템 서비스 전문회사에 이양하고 일정기간(주로 장기)에 걸쳐 정보시스템 서비스 계약을 체결하여 일정 서비스 수준과 질을 요구하고 그 서비스 제공에 대한 요금을 외부 전문회사에 지불하는 계약'이라 정의했고, IDC(International Data Corporation)는 '고객의 정보기술 기능 중에서 일부 혹은 전부를 지속적으로 위탁 관리하는 활동'이라 정의하고 있다.

이처럼 IT 아웃소싱에 대한 정의는 다르지만, 공통적으로 IT 아웃소싱은 외부의 전문회사를 활용하여 기업활동의 일부를 수행하게 하고, 이를 통해 기업의 핵심 역량을 강화하여 내부적으로 전략적 이득을 추구하는 활동이라 할 수 있다. 이러한 방법을 통해서 기업은 비용절감, 위험분산, 그리고 정보시스템의 성과 향상을 기대할 수 있으며 이를 통해 경영의 유연성과 효율성을 극대화하여 기업의 경쟁 우위를 확보하는 것이다.

2004년 Gartner Group과 IDC의 조사에 따르면 아래 <표 3-1>과 같이 전 세계의 IT 아웃소



싱의 시장 점유 비중은 1,768억 달러인 34%에서 2007년에는 2,356억 달러인 38%로 그 규모가 꾸준히 증가할 것으로 예상하였고, 국내의 IT 아웃소싱의 시장 비중도 2003년 3.33조원의 30.9%에서 2007년에는 5.60조원인 36%으로 증가할 것으로 예상하였다. 그러나 국내 시장의 경우 예측된 시장규모는 IT 아웃소싱과 관련된 모든 거래를 포함한 것으로 대기업을 중심으로 한 관계사 아웃소싱을 제외하고 나면 실제 규모는 이보다 작을 것으로 예측된다.

또한 <표 3-2>의 지역별 시장 점유율을 볼 때 북미가 가장 큰 비중을 차지하고 있으나 북미나 서유럽 국가의 아웃소싱 시장 규모의 감소세와 달리 아시아와 태평양 지역의 IT 아웃소싱의 시장 점유율은 2003년 17.8%에서 2007년에는 20.6%로 증가할 것으로 전망하고 있다. 즉, 기존의 서구 시장에서는 이미 아웃소싱을 상당부분 도입하였으나, 아시아/태평양 지역에서는 아직 성장 산업이라는 것을 알 수 있다.

<표 3-1> IT 서비스 및 ITO 시장 규모

(단위 : 억불, 조원)

구 분	2003년	2004년	2007년
세계 IT 서비스 시장	5,201	5,226	6,201
세계 ITO 시장(비중)	1,768(34%)	1,881(36%)	2,356(38%)
국내 서비스 시장	10.89	12.09	15.58
국내 ITO 시장(비중)	3.33(30.9%)	3.79(31.4%)	5.60(36%)

(IDC, Gartner Group, 2003, 2004)

<표 3-2> 지역별 IT 시장 점유율

(단위 : %)

구 분	2003	2004	2005	2006	2007
아시아/태평양	17.8	18.7	19.5	20.3	20.6
서유럽	29.2	28.8	28.2	27.5	26.7
북 미	47.6	47.0	46.6	46.5	46.7
기 타	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9

(Gartner Dataquest, 2004)

3 2 IT 아웃소싱의 장·단점

기업이 아웃소싱을 고려하는 이유를 간단히 설명하면 비용절감과 위험분산, 그리고 정보시스템의 성과향상을 통해 경영의 유연성과 효율성을 극대화하여 기업의 경쟁우위를 확보하는 것이라 할 수 있다. 기업활동을 크게 생산활동과 거래활동으로 나누어 볼 때 이에 소요되는 비용 역시 생산비용과 거래비용으로 구분할 수 있다. 만일 기업 내에서 생산하는 비용이 시장에서 구입하는 비용보다 적다면 당연히 시장에서 구입하게 된다. 이는 기업의 구조와 형태에도 적용될 수 있는데 특정부서를 소유하는 것보다 외부 전문업체를 이용하는 것이 훨씬 효율적이라면 외부에서 서비스 받는 것을 택할 것이다. 이러한 비용우위에 따른 비용절감효과는 기업들이 아웃소싱을 하는 가장 큰 이유이다. 또 한편으로는 정보시스템 부서의 운영비용이 매년 20 ~ 30%정도 증가하며, 정보기술의 변화속도가 너무나 급속하게 이루어지기 때문에 일반적으로 대규모의 투자자금이 소요되고, 선진 IT 기술을 적시에 받아들이고 유지하는 데는 자사 전산부서로는 불가능하기 때문에 이러한 정보기술을 자체적으로 보유 및 유지하는 데는 위험과 불확실성이 따르게 되므로 이를 외부 전문업체에 위탁함으로써 위험을 어느 정도 감소시킬 수 있다. 기업이 아웃소싱을 할 때 기대할 수 있는 장점과 단점을 <표 3-3> 과 <표 3-4>에 정리하였다.

결국 기업은 IT 아웃소싱을 함으로써 비용절감과 정보시스템 성과향상이라는 목적이 달성되리라는 판단을 하게 되면 아웃소싱을 선택할 것이다. 즉 기업은 인소싱(Insourcing) 함으로서 발생 가능한 여러 내부적인 갈등과 문제점을 제거하고, 경쟁우위를 획득할 수 있는 다른 차별화 요인에 기업의 자원을 집중적으로 투자함으로써 기업의 경쟁력을 강화하고 효율성을 극대화 할 수 있다.

위와 같은 아웃소싱의 목적을 달성하기 위해서 아웃소싱을 도입 후의 기대효과 뿐만 아니라 통제력의 상실, 위험의 증가 등의 발생 가능한 위험을 명확히 인식하고 적절한 대처를 취해야 한다. 만약 이러한 사항들에 주의를 기울이지 않는다면 IT 아웃소싱은 오히려 역효과를 발생하여 기업의 경쟁력을 상실시킬 수도 있다. 또한 아웃소싱을 의뢰하기 전에 내부자원과 기능, 그리고 서비스 공급사의 능력과 신뢰성에 대한 충분한 검토 후 선정을 하며 고객의 핵심역량과 공급사의 핵심역량을 조화시켜 기업의 부가가치를 극대화 시키는 공생 전략인 윈-윈(Win-Win) 전략을 구사해야 한다.



〈표 3-3〉 IT 아웃소싱의 장점

분 류	상세 내용
관리 (Management)	IS 부서의 업무 수행 능력 강화
	IS 부서와 일반 부서 간 의사소통의 문제와 부서 이기주의의 문제 해결
	직원들의 잦은 이동 및 전문 인력부족의 문제 해결
	IS 부서 통제 및 관리 능력 증가
	통합 및 분권화를 통한 조직 변화의 유연성 유지
전략 (Strategy)	핵심 역량에 집중
	기술 자원의 부족을 메워줄 업체와의 전략적 제휴 수립
	전략적 제휴로 핵심 경쟁력을 강화하여 신규 사업 진출 가능
	리스크의 공유
	시장의 적시성 강화
기술 (Technology)	신기술의 도입
	신기술 이전으로 내부 IS 부서 능력 강화
경제 (Economics)	IS 개발 및 관리 비용 절감
	고정비를 변동비로 전환
	재무적 유연성 증대
품질 (Quality)	IS 업무 성과와 신뢰도 증가
	높은 서비스 수준

〈표 3-4〉 IT 아웃소싱의 단점

분 류	상세 내용
관리 (Management)	자원의 통제 및 유연성 상실의 문제
	내부 IS 부서의 경험 부족으로 인한 능력 관리의 문제
	환경변화 및 조직 요구변화에 능동적으로 대응하기 어려움
	계약중단이나 파기, 그리고 공급업체 변경의 어려움 및 높은 교체비용
조직 (Organization)	내부의 외주된 기능의 약화
	사내 정보나 데이터에 대한 보안유지가 어려움
	내부 전문인력의 직업 안정성을 위협
비용 (Cost)	의사소통을 위한 조정 비용의 증가
	협력관계 관리에 추가적 비용이 소요

3 3 IT 아웃소싱 형태

정보시스템 분야의 아웃소싱은 다양한 형태로 이루어지며 그 형태에 따라서 여러 가지 용어들이 쓰여지곤 한다. 이 가운데 아웃소싱에 대한 유형을 구분하면 아래와 같다.

가. 선택적 아웃소싱 vs 일괄적 아웃소싱

▶ 선택적 아웃소싱

아웃소싱의 대상을 여러 부분으로 구분하고, 대상별로 분야별 전문업체에 위탁하는 아웃소싱 방법을 선택적 아웃소싱이라고 한다. 정보시스템상의 위험을 줄일 수 있고, 공급업체와의 협상에서 선택권을 가져 더욱 강력한 협상력을 행사할 수 있다. 또한 한 공급업체에 실망했을 때, 공급업체를 교체하거나 아웃소싱된 시스템을 다시 내부로 전환할 때 비용을 줄일 수 있는 장점이 있다. 반면 정보기술 분야의 분업화에 따라 공급업체 통제에 관련된 비용과 노력이 증가하거나 처리과정이 복잡해져서 발주 기업이 어떤 문제에 부딪혔을 때 해결하기에 많은 시간이 소모된다. 또한 공급업체 간 갈등이 생기면 협력이 제대로 되지 않아 심각한 문제를 야기될 수 있다.

▶ 일괄적 아웃소싱

단일 공급업체에 아웃소싱 대상 전체를 일괄적으로 위탁하는 방식을 일괄적 아웃소싱이라고 한다. 여러 공급업체로 시스템을 분산 위탁하는 선택적 아웃소싱의 문제점을 어느 정도 해결할 수 있지만 공급업체의 기술과 정책에 대한 의존도가 높아지며, 공급업체 선택이 잘못되었을 경우 교체비용 과다 소요 등의 단점이 있다.

나. 아웃바운드(Outbound)형 vs 인바운드형(Inbound)형 아웃소싱

▶ 아웃바운드형 아웃소싱

기존에 내부에서 수행하던 업무·기능·활동들을 외부에 위탁하는 것으로 협의의 아웃소



싱으로 볼 수 있다. 이와 같은 아웃소싱은 공급업체에게 업무를 위임하는 형태가 일반적이다. 이때 아웃소싱의 목적은 주로 효율성, 생산성, 조직의 유연성, 정책적 문제 등이 된다. 정보시스템 아웃소싱의 경우 주로 이러한 형태의 아웃소싱에 해당된다.

▶ 인바운드형 아웃소싱

기존에 없는 기능 활동을 제휴관계를 통해 외부에서 도입하는 형태의 아웃소싱으로 넓은 의미의 아웃소싱에 포함된다. 예를 들어 벤처기업이나 중소기업이 개발한 상품을 대기업이 마케팅하는 사례 등이 있다. 이와 같은 아웃소싱은 전략적 제휴나 컨소시엄 형태를 띠게 된다. 그리고 이때 아웃소싱의 초점은 부가가치 창출, 전문성, 상호작용을 통한 협력증대(상호의 아웃소싱), 투자전략, 조직학습 등이 된다. 그 외에도 제휴형 아웃소싱은 전문적인 기술을 갖춘 기관으로부터 전문성을 확보하기 위한 방법으로도 사용된다. 예를 들어 기업들의 내부통제를 강화하기 위해 회계법인에 내부 감사를 맡기는 경우가 그러하다. 제휴형 아웃소싱은 Best-Practice를 외부로부터 배우는 효과, 즉 조직학습을 위해서도 활용되고 있는 방법이다.

다. 기타

2002년 Gartner Group은 IT 서비스 제공 형태를 다음과 같이 6가지 형태로 분류를 하였다. 분류의 기준은 조직의 형태에 의한 것으로 여기에서 다양한 형태의 아웃소싱 형태가 포함되어 있다.

▶ Internal Delivery

내부 조직이 기업에 서비스를 제공하고 내부 프로젝트를 통해서 새로운 서비스들을 도입하는 형태를 의미한다. 모든 것이 부서 간 직접적 관계에 의해 이루어진다. 가장 일반적인 내부 전산실 형태를 의미한다.

▶ Insourcing

IS나 프로세스 조직을 하나의 사업 단위로서 기업으로부터 분리한 형태이다. 수익과 손실을 개별적으로 평가한다. 서비스 제공조직은 기업에 서비스를 SLA와 같은 사업 규칙에 기초하여 제공한다. 일반적으로 IT 업무를 담당하는 자회사인 경우를 의미한다.

▶ Joint Venture

인소싱의 한계를 극복하기 위해서 기업은 제 3의 기업과 공동으로 투자를 하여 독립적인 서비스 회사를 만든다. 일반적으로 서비스제공업체가 Joint Venture의 대주주가 되고 경영을 맡는다.

▶ Full Outsourcing

하나의 서비스 제공자와 하나의 계약을 체결한다. 기업의 IT 혹은 프로세스의 넓은 분야를 커버한다. 종종 서비스 제공자와 상위 경영자간 전략적 파트너십을 체결한다. 보통 5~10년의 장기 계약이 많다.

▶ Best-of-Breed Consortia

고객이 서비스 제공 기업 혼자서 감당할 수 있는 능력 이상의 것을 요구 할 때 나타난다. 고객 요구사항에 따라 컨소시엄이 만들어지고 서비스 제공 업체들 중 한 업체가 계약을 체결한다.

▶ Brand Services Company

Insourcing 형태와 비슷한데 하나의 회사가 큰 규모의 기업 혹은 동종 업계의 여러 회사들에게 서비스를 제공하기 위해 만들어 진다. 제공하는 서비스들은 시장에서 엄격하게 비교되고 외부 시장에 제공하도록 허락된다. Insourcing 형태와의 가장 큰 차이점은 외부 사업을 독자적일 수행할 수 있는가 하는 점이다. 국내 대형 SI사업자의 경우 이런 형태라고 볼 수 있다.



3 4 IT 아웃소싱 의사 결정

성공적인 아웃소싱을 위해선 ‘무엇을 가장 잘 할 수 있으며, 그것을 어떻게 할 것인가?’ 라는 문제에 대해서 항상 신중하게 고려하여야 한다. 이를 위해 아웃소싱을 단순히 정보기술이라는 측면이나 하나의 프로젝트에만 영향을 미치는 간단한 의사결정으로 보아서는 안 된다. 이보다 전체 기업에 폭 넓게 영향을 미치는 전략적인 의사결정으로 인식해야 한다.

기업의 전략적 관점에서 아웃소싱에 대한 목표가 설정되고 핵심역량 분석이 끝난 다음 내부적으로 수행할 부분이 무엇이고 외부에 아웃소싱 해야 할 부분이 무엇인지를 분석해야 한다. 즉, 아웃소싱의 대상, 영역에 대한 결정이 이루어져야 한다. 이러한 아웃소싱 대상, 영역의 결정에는 몇 가지 고려해야 할 점이 있다.

아웃소싱 대상을 결정하는 데 제일 먼저 사용되는 기준은 전략적 중요도와 전략적 위험도이다. 전략적 중요도가 높은 기능, 부문, 프로세스란 조직이 보유한 독특한 기능, 부문, 프로세스로 조직 내부에 차별적 역량으로 구축된 것이다. 전략적 위험도란 아웃소싱 공급업체에 종속당할 위험정도나 아웃소싱이 실패했을 경우 발생할 수 있는 위험의 크기를 말한다. 이는 공급자의 교섭력, 중요기술의 상실정도, 통합능력 상실정도에 의해 평가될 수 있다. 이 두 가지 기준을 바탕으로 아웃소싱 의사결정 매트릭스를 만들면 (그림 3-1)과 같다.¹⁾

1) Rajiv Kishore, H.R. Rao, K. Nam, S.Rajagopalan, A. Chaudhury, “A Relationship Perspective on IT Outsourcing”, Communications of the ACM, 2003.12

전략적 중요도	상	100% 인소싱	공급자 통제 방안을 겸비한 선택적 아웃소싱	100% 아웃소싱
	중	100% 인소싱	공급자 통제 방안을 겸비한 선택적 아웃소싱	100% 아웃소싱
	하		100% 아웃소싱	100% 아웃소싱
		상	중	하
		전략적 위험도		

(그림 3-1) 전략적 중요도와 전략적 위험도 매트릭스

(그림 3-1) 매트릭스는 전략적 중요도가 높으면 자체적으로 하고 낮으면 아웃소싱 한다는 기존의 일반적인 통설은 옳지 않다는 것을 보여준다. 전략적 중요도가 높더라도 전략적 위험도가 낮거나 기업이 여러 가지 방법을 통해 전략적 위험을 낮출 수 있다면 얼마든지 아웃소싱의 대상 영역이 될 수 있다.

전략적인 측면 외에도 아웃소싱의 의사결정은 비용적인 측면, 기술적인 측면, 조직인사적인 측면 등을 동시에 고려하여야 한다. 한 가지 기준만을 가지고 의사 결정을 할 경우에는 다양한 이해 집단의 의견이 반영되지 않을 수도 있으므로 철저한 타당성 및 효과성 평가를 통하여 추진하는 것이 합리적이다.



3 5 아웃소싱 시 주요 고려사항

가. 아웃소싱 추진 방법론

방법론이라 함은 어떻게 아웃소싱을 추진하여야 하는가에 대한 단계적 활동에 대한 기술과 이에 대한 분석 방법을 의미한다. 아웃소싱을 하려는 시점에 있어서 타당성의 평가, 자산의 평가, 인력이관에 대한 방안, 서비스 수준평가, 성과 평가, 계약서 작성 등이 이에 해당되는 종합적인 내용이다. 만일 과거에 이러한 분석을 종합적으로 실행하지 않았다면 아웃소싱을 추진하기 위하여는 반드시 평가를 하여야 한다.

현재 국내의 주요 아웃소싱 사업자들을 볼 때 내용의 깊이와 포괄성에 있어서 다소 차이는 있지만 나름대로 필요한 방법론을 자체적으로 개발하거나 외국의 컨설팅회사에서 도입하여 보유하고 있는 것으로 볼 수 있다. 방법론에 대한 중요성에 있어서 논의를 하자면 아웃소싱을 추진하는데 있어서 반드시 필요한 사항이지만, 이것이 없기 때문에 아웃소싱을 추진할 수 없는 것은 아니다. 이를테면 소프트웨어 개발을 하는데 있어서 SDLC와 같은 방법론이 없다고 개발을 못하는 것은 아닌 것과 같은 이치다. 같은 논리로 아웃소싱 방법론도 수행 업무를 효과적이고 체계적으로 추진할 수 있도록 하는 수단으로 이해하여야 하며 이것에 대한 중요성을 간과해서는 안 된다.

방법론에 포함되는 내용들은 추진과정에 있어서 반드시 평가되는 내용들로서 이런 사항들이 사전 단계에 철저히 평가되지 못할 경우에는 이후 많은 문제점들을 야기하고 혹은 아웃소싱 사업자의 신뢰성이나 사업 역량에도 부정적인 영향을 끼칠 수 있기 때문이다. 아웃소싱이 성공적으로 이루어지기 위해서는 추진 방법론에 따른 체계적인 준비가 필요하며 고객사는 이런 부분에 관하여 사업자에게 일방적으로 의존하기 보다는 내부적으로 준비가 필요하다.

나. 서비스 수준(Service Level)

서비스수준협약서(SLA : Service Level Agreement, 이하 SLA)란 정보시스템 사용자와 기업의 정보시스템 서비스제공자가 상호간 동의에 의하여 일정수준의 서비스를 명시하고 이를 문서화한 계약서이다. SLA는 외부 사업자에게 아웃소싱을 할 때만 필요한 것이 아니라 내부의 전산

부서와도 체결할 수 있는 계약으로 대상 서비스에 대한 정의와 서비스 수요자가 해야 할 일, 서비스 공급자가 해야 할 일, 그것을 평가할 수 있는 항목과 측정 방법 등에 대하여 양자간 협상과정을 통하여 동의된 사항들을 구체적으로 명시하는 문서다.

SLA를 서비스 제공자에 대한 통제를 목적으로 하는 것을 지양하여야 한다. SLA에 대한 가장 큰 오해 중의 하나는 아웃소싱 계약을 할 때 SLA를 만들고 여기에 제시된 서비스 항목을 계량화하여 측정한다면 서비스제공자를 고객사가 원하는 대로 통제할 수 있다고 믿는 것이다. 서비스를 보장 받기 위하여 사업자를 통제하는 데는 SLA 외에 다른 관리 기법도 동시에 요구된다. 예를 들면 관계관리, IT 프로세스 확립, 계약서 작성 등이 이에 해당된다. SLA에 명시된 측정 대상만으로 서비스 수준을 보장 받을 수는 없다. 즉 SLA는 아웃소싱을 하는데 있어서 사업자 관리를 위한 보조 수단으로 인식되어야 한다.

또한 SLA를 1회성 프로젝트로 생각해서도 안 된다. SLA를 처음 만든다면 프로젝트 팀을 구성하고 방법론에 따라서 계약서를 만들고 측정 항목을 도출하는 일련의 형식적인 절차를 따르게 된다. 그러나 SLA를 만든다고 서비스 수준이 보장되는 것은 아니다. 처음 작성한 내용에 따라서 지속적으로 측정을 하고, 문제를 개선하고, 보완하는 반복적인 과정을 거쳐야만 한다. 그리고 이를 위하여는 전담 인력이 필요하며 경영진의 지속적인 관심도 기울여야 한다.

아웃소싱을 도입하는데 있어서 SLA의 중요성은 간과할 수 없다. 그러나 SLA를 잘못 도입하게 되면 원하는 아웃소싱의 목적을 달성할 수 없게 된다. SLA의 장점과 단점, 그리고 도입시 주의 사항에 관하여 사전 조사를 하고 추진하는 것이 좋다.

다. 비용 산정에 대한 문제

IT 업무에 있어서 비용 산정의 문제는 과거부터 논의되어 오던 전통적인 문제이다. 그리고 좀 더 정확히 말하자면 비용 산정보다는 대가 산정이 옳은 표현이다. 대가 산정에 있어서는 크게 두 개의 문제가 대두된다. 첫 번째는 산정 방식이나 기법에 관한 것이고, 두 번째는 제도적인 문제이다.

산정 방식에 관하여 전통적으로 국내에서 사용되는 것은 man-month 방식의 투입인력에 기반을 둔 기법으로 계산과정이 편리하기는 하지만 투입인력의 생산성이나 적정성을 고려하기 어려운 단점으로 인하여 다른 방법의 필요성이 대두되어져 왔다. 외국의 경우에는 SM기반의 아웃소



싱 계약을 할 때 서비스 수준별로 '서비스 단위' 라는 개념을 도입하여 사용량에 따라 서비스 대가를 차별화하는 방법을 채택하고 있다. 국내에서도 일부 사업자들이 이런 방법을 사용하고는 있지만 아직 보편화되어 있지 못하고 있다. 두번째 제도적인 부분에 있어서는 공공 기관의 아웃소싱에서 문제가 대두된다. 년 단위의 예산 편성, 저가입찰, 산정 기법 기준의 채택 등이 이에 해당되는 문제로 이 또한 개선의 필요성은 인식을 하면서도 큰 변화를 만들어 내지 못하고 있는 실정이다. 최근, 이러한 문제를 개선하기 위해, 년 단위의 아웃소싱 계약을 3년 이상의 장기계약으로 추진하기 위한 방안을 일부 기관에서 고려하고 있다.

IT 업무의 특성상 원가에 기준을 둔 정확한 비용 산정이 제조업체와 같이 이루어지기가 어렵다. 그러나 지속적으로 기법과 제도를 개선한다면 국내 기업도 머지 않아서 외국의 아웃소싱 사업자와 같이 체계화된 방법론을 도입하게 될 것으로 기대한다.

라. 기업의 소싱 전략에 관한 문제

아웃소싱을 하고자 할 때 가장 선행되는 것은 '정말로 아웃소싱을 하여야 하는가', 그리고 '어떤 분야를 어떻게 아웃소싱해야 하는가' 라는 문제에 답을 내리는 일이다. 이에 관한 의문에 있어서 국내기업의 경우 일반적으로 두가지 측면을 가장 많이 고려한다. 첫째는 기업의 핵심역량에 대한 문제이고, 두번째는 비용에 관한 문제이다. 첫번째로 기업의 핵심역량의 문제에 있어서 가장 큰 어려운 점은 다수의 기업이 자신의 핵심역량에 대하여 명확히 정립을 하고 있지 않으며 이로 인하여 처음 단계부터 아웃소싱의 의사결정이 어렵게 된다는 것이다. 핵심역량에는 현재 뿐만 아니라 미래 지향적인 부분이 많이 포함되어야 하기 때문에 이에 대한 철저한 분석이 필요하다.

이러한 전반적인 문제에 관하여 기업이 아웃소싱을 추진하기 전에 갖추어야 할 것은 그 기업의 소싱 전략이다. 소싱전략은 아웃소싱을 전제로 하는 것은 아니기 때문에 인소싱이 될 수도 있으며 만일 아웃소싱을 한다고 하더라도 내부 역량과 어떻게 조화를 이루는가에 대한 방안을 포함한다. 현재 대다수의 국내 기업은 이러한 소싱 전략에 대하여 많은 준비가 되어있지 못한 형편이다. 아웃소싱을 하고자 한다면 '왜 하는가?', '어떤 방식으로 하는가?', '어떻게 하는가?' 등에 관하여 사전에 준비가 필요하다.

3 6 주요 성공 요인

IT 아웃소싱을 추진한 사례 중 성공 요인을 보면 아래와 같은 공통점이 존재한다. 첫째, 장기적인 관계와 신뢰를 바탕으로 하고 종업원의 만족도와 비용절감 외에도 전략적 가치를 고려하여 사업자와 고객사간 상호 이득 효과를 본다. 둘째, CIO 리더십을 강화하고 정보 전략 또는 내부 통제 부서를 구성하여 운영하며 셋째, 운영 위원회와 사용자 협의회 등을 통하여 정기적인 회의를 한다. 넷째, 아웃소싱 계약 후에 철저한 관리를 하기 위하여 서비스수준관리(SLM : Service Level Management)에 중점을 두고 계약 불이행에 대한 관리를 하며 다섯째, 아웃소싱 전략과 목표에 부합되는 종합적인 성과 평가를 실시하고, 여섯째 비상계획을 수립하여 운영하고 재계약에 대한 시나리오를 수립 운영하여 아웃소싱 위험에 대한 적절한 관리를 한다.

이외에도 아웃소싱을 성공적으로 도입하여 성과를 보기 위하여는 다른 요인들에 관하여도 세심한 주의를 기울여야 할 것이다. 아웃소싱은 단기로 끝나는 1회성 프로젝트가 아니기 때문에 장기적인 차원에서 긴 안목을 갖고 추진해야 한다.

1. 아웃소싱을 통해 상호간의 이득이 생길 수 있도록 한다.
2. 고객사 내부에 아웃소싱을 관리 감독할 수 있는 부서를 둔다.
3. 협력 위원회를 구성하여 정기적으로 만난다.
4. 아웃소싱 계약 후 철저한 관리를 수행한다.
5. 아웃소싱에 대한 지속적인 평가와 감시를 실시한다.
6. 아웃소싱 위험에 대한 적절한 관리를 한다.

(그림 3-2) IT 아웃소싱의 주요 성공 요인



4 IT 아웃소싱 프로세스

본 장에서는 각 기관의 아웃소싱 사업 관리자가 아웃소싱 계약, 관리, 수행 등을 원활히 수행할 수 있도록 업무절차와 방법, 주요 고려사항, 서식 사례 등을 제공한다. IT 아웃소싱을 수행하기 위한 절차는 다음의 다섯 단계로 구성된다.

- ▶ 계획 및 준비
- ▶ 서비스제공자 선정
- ▶ 계약 및 이전
- ▶ 수행 관리
- ▶ 계약 전환

4 1 계획 및 준비

각 기관이 가지고 있는 전략적인 목표를 확인하고, 이에 따라 각 정보시스템 관련 업무들에 대한 아웃소싱 가능성을 분석하여 아웃소싱 대상업무를 선정한다.



(그림 4-1) IT 아웃소싱 프로세스 : 계획 및 준비 단계

4 1.1 수행조직 구성

4 1.1.1 사업 수행조직 구성

가. 목적

아웃소싱을 효과적으로 추진하고 다양한 의견을 제시할 수 있는 수행조직을 구성한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 상근부서원과 비상근부서원으로 구성하여 탄력적으로 운영한다.
- (2) 상근부서원은 정보시스템 관련 인력, 전체적인 관리를 수행하는 인력, 현업부서 담당자, 인사, 계약, 법률, 예산 담당자 등으로 구성한다.
- (3) 서비스제공자 선정 등은 추진위원회 직속으로 별도의 위원회를 구성하여 운영할 수 있다.
- (4) 아웃소싱수행과 관련된 외부전문가, 컨설턴트, 변호사 등으로 별도의 자문단을 구성하여 운영할 수 있다.

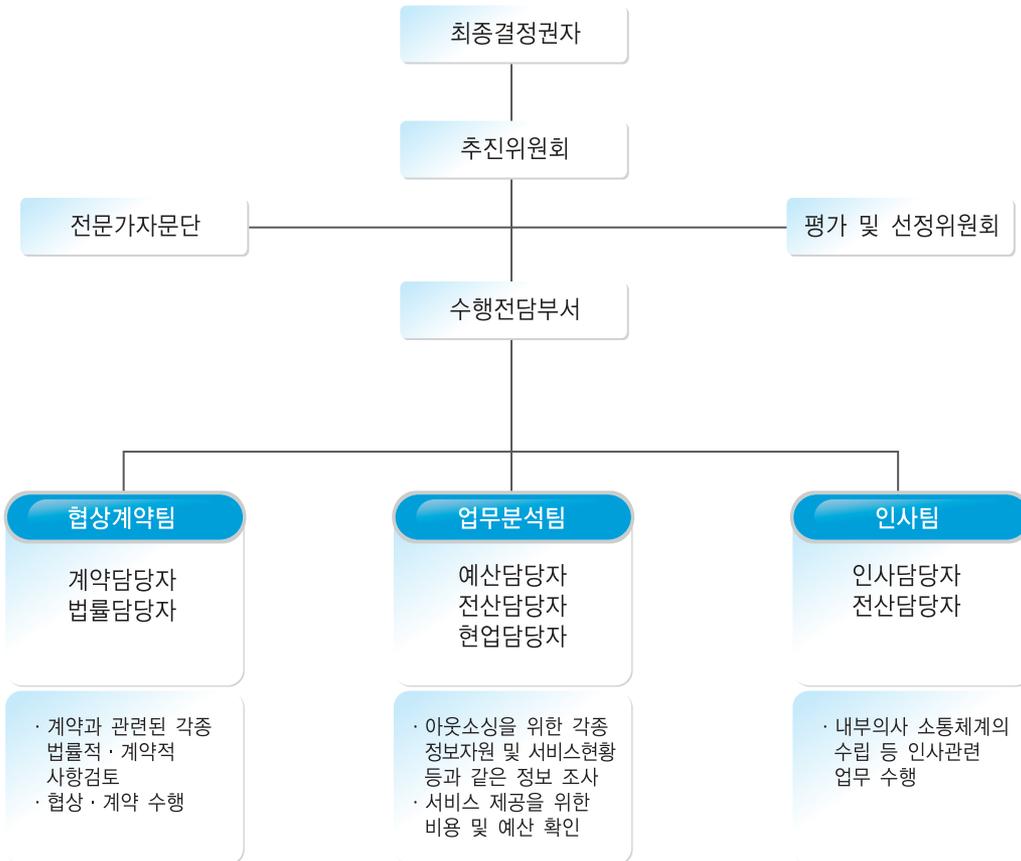
다. 절차

- (1) 이해당사자들의 의견을 수렴할 수 있는 인력 중심의 수행전담부서를 구성한다.
- (2) 수행전담부서에서 작성된 주요 결과물에 대한 협의 및 의결을 위한 추진위원회를 구성한다.



라. 참조 및 서식

(1) 조직도(예시)



4 1.1.2 사업 수행방안 수립

가. 목적

사업의 목적과 방향을 설정하고 수행범위를 결정하며, 사업수행을 위한 각종 표준양식 및 보고 체계를 정립한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 각종 보고서와 추진위원회에 상정할 안건의 작성양식 등을 명확히 정의한다.
- (2) 아웃소싱을 추진하는 세부 활동 순서를 조정하고 주요부분에 역량을 집중시킬 수 있도록 한다.
- (3) 세부 활동 순서에 따른 예상 소요일정 및 예상결과물 등에 대하여 검토한다.

다. 절차

- (1) 현재 보유중이거나 구축예정인 정보시스템 서비스를 정리하여 간단한 개요를 작성한다.
- (2) 아웃소싱사업을 추진하기 위한 세부 활동 및 각 주요고려사항을 파악한다.
- (3) 각 세부 활동 및 각 단계별로 작성되는 보고서 양식 등을 결정한다.

4 1.1.3 정보시스템의 전략적 목표 및 방향 검토

가. 목적

조직의 비전 및 목표를 달성하기 위해서 정보시스템이 갖는 전략적 목표 및 방향을 확인한다.



나. 주요 고려사항

- (1) 조직이 추구하는 장기적인 비전, 전략적인 목표 또는 방향을 확인하고, 이를 달성하기 위한 주요성공요소(CSF : Critical Success Factor)를 파악한다.
- (2) 정보시스템이 갖는 전략적 중요성을 평가하기 위해서 정보시스템 담당자, 현업담당자, 정보화책임관 등을 대상으로 설문조사를 수행할 수 있다.

다. 절차

- (1) 해당 조직의 전략적 목표 및 비전에 대하여 정보시스템이 갖는 전략적 중요성을 확인하다.
- (2) 정보시스템의 전략적 목표를 달성하기 위해 필요한 주요성공요소, 추진방안 등을 설정한다.
- (3) 정보시스템과 관련된 인력 및 구조, 예산 등의 주요지표에 대해서 현재까지의 추세와 달성을 위해 투입될 예산 및 인력을 추정한다.
- (4) 정보시스템이 갖는 전략적 중요성, 현황 및 향후 예상 비용 및 인력 등에 대한 결과를 정리한다.

라. 참조 및 서식

- (1) 정보시스템의 전략적 목표 및 방향 검토항목(예시)

검토항목	검토내용	비 고
현재 보유 정보시스템		
현재 보유 정보시스템 관련 정보기술		
정보시스템의 전략적 목표 및 방향 보유 유무		
해당 조직이 갖는 전략적 목표와의 부합성		
정보시스템이 갖는 전략적 중요성		
아웃소싱이 전략적 방향에 포함 유무		
전체 예산규모		
....		

4 1.2 업무현황 분석

4 1.2.1 응용시스템 현황 조사

가. 목적

해당 업무별로 제공되는 응용시스템 서비스와 기능의 목록을 작성한다.

나. 주요 고려사항

(1) 서비스별로, 타 서비스간의 상관관계를 확인하는 것이 중요하며, 이에 대한 연관도를 작성하여 전반적으로 분석할 수 있도록 하여야 한다.

다. 절차

(1) 각 업무별로 세부적인 서비스 및 기능을 조사하고 이에 대한 목록을 작성한다.

라. 참조 및 서식

(1) 응용시스템 서비스 및 기능 목록(예시)

응용시스템명	중요도	주요기능	구 모	운영시점	관리부서	연관시스템 고려사항

※ 연관시스템 고려 사항은 기존 보유 (정보)시스템 연관도를 활용



4 1.2.2 인프라 현황 조사

가. 목적

업무별로 연관된 각종 서버, 네트워크, 기반시설(항온항습기, UPS) 등에 대한 자산 현황을 조사한다.

나. 주요고려사항

(1) 정보시스템이 복잡하거나 서비스 및 기능의 목록이 복잡한 경우 서버, 네트워크, 기반시설 등과 같은 자산단위로 구분하여 정리할 수 있다.

다. 절차

(1) 해당 업무와 관련된 자산 내역을 조사 및 작성한다.

라. 참조 및 서식

(1) 인프라 자산 내역(예시)

항목	도입 연도	도입가격	감가상각비용	잔존가	중요도	관리 담당자	위치	보유형태 (임대/보유)	유지보수현황

4 1.2.3 조직 및 인력 현황 조사

가. 목적

업무별로 정보시스템 관련 인력 및 조직에 대한 지위, 역할, 책임 등에 대하여 조사한다.

나. 주요 고려사항

(1) 인력 내역 작성시 해당 정보시스템 운영 및 관리를 위한 관련 인력을 파악한다.

다. 절차

- (1) 정보시스템 관련 인력에 대한 직급분류, 교육사항, 기술 등에 대한 자료를 수집한다.
- (2) 정보시스템 서비스 및 기능을 수행하는 담당인력 내역을 작성한다.

라. 참조 및 서식

(1) 정보시스템별 조직 및 인력구조(예시)

시스템명									
담당인력	이름	직급	역할	투입율	학력	자격사항	경력	보유기술	교육훈련사항
담당인력 조직도									
비 고									



4 1.2.4 비용 분석

가. 목적

앞 단계에서 분석한 응용시스템, 인프라 및 인력 현황을 바탕으로, 각 정보시스템을 운영하기 위하여 소요되는 비용을 분석하고, 전체 소요 예산을 산출한다.

나. 주요 고려사항

(1) 비용을 분석할 수 있는 자료를 취합하여 해당 조직에 맞는 비용 모델을 도출할 필요가 있다.

다. 절차

- (1) 응용시스템, 인프라 및 인력 현황을 바탕으로 시스템 운영에 필요한 소요비용을 분석한다.
- (2) 설정된 비용모델을 기준으로 현재의 서비스 수준을 제공하고 성과를 나타내기 위해 소요되는 비용을 산출한다.

라. 참조 및 서식

- (1) 비용 구성(예시)

	투입인력 (명)	인건비			유지 보수비	관리 비용	SLM 소요비용	(합 계)
		순수 인건비	제경비	기술료				
응용 시스템	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
							
인프라	I1							
	I2							
	I3							
							
합 계								

※ 다수의 응용시스템 및 인프라에 인력이 중복 투입되는 경우, 배분/조정하여 기입 필요

※ 응용시스템과 인프라를 구분할 수 없는 경우, 양식을 변형해서 사용

▶ 인건비

- 설계/개발/테스트/문서화 작업

- 시스템 운영관리 등

※ 제경비 및 기술료는 순수인건비에서 일정 비율(%) 적용

예) 제경비(순수인건비의 110%), 기술료(순수인건비+제경비의 20%)

▶ 유지보수비

- 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크, 어플리케이션, 인프라 유지보수 비용 등

▶ 관리비용

- 교육, 자료수집 등

▶ SLM 소요비용

- 서비스수준을 제공하고 성과를 나타내기 위해 소요되는 비용



4 1.3 아웃소싱 대상 업무 선정

4 1.3.1 대상 업무선정 기준수립

가. 목적

아웃소싱 대상 업무를 선정하기 위하여 연계시스템, 계약 및 법률, 보안 및 기밀성, 위험요소 분석 등을 고려하여 객관적인 선정기준을 수립한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 업무별 전략적 중요성, 기술의 성숙도 등을 감안하여 아웃소싱이 가능한 후보업무를 선정한다.
- (2) 연계시스템이 있을 경우 영향평가 항목으로는 위험요소, 기회요소, 장점, 약점 등과 같은 부분에 대하여 평가한다.
- (3) 자산임대, 담당인력, 외부기관과의 계약 등과 관련하여 계약, 법률상 의무조항 등을 검토한다.
- (4) 보안·기밀 및 비공개 등에 대한 검토항목 작성 시 법률 또는 지침 등과 같은 관련근거를 명확히 한다.

다. 절차

- (1) 아웃소싱 대상업무 선정을 위한 평가항목을 도출한다.
- (2) 도출된 평가항목에 대한 평가방법 및 도구 등을 정하고, 평가결과에 대한 가중치와 배점을 정한다.

라. 참조 및 서식

(1) 아웃소싱 대상 업무 선정 기준표(예시)

시스템명				
항 목	가중치	배 점	점 수	
▶ 전략적 중요성				
- 해당전략의 중요성				
- 해당 전략에 대한 기여도				
▶ 정보시스템관련 기술력				
- 보유기술 수준				
- 보유기술의 경쟁력				
- 보유기술의 발전 가능성				
- 보유기술의 보편성				
▶ 타업무 연관성				
- 타업무 영향도				
- 타업무 연관도				
▶ 기타				
- 업무의 난이도				
- 보안·기밀성				
- 공개 가능성				
합 계				
작성자 :				



4 1.3.2 대상 업무선정

가. 목적

수립된 대상 업무선정 기준에 의하여 각 평가항목별로 평가를 실시하고, 아웃소싱 대상 업무를 선정한다.

나. 주요 고려사항

(1) 선정기준에 맞게 결과를 취합, 그 결과에 따라 우선순위를 지정한다.

다. 절차

- (1) 아웃소싱 대상 업무 선정기준을 확인한다.
- (2) 선정기준에 의거하여 평가항목별로 평가를 실시한다.
- (3) 평가결과물을 정리하여 대상 업무를 선정한다.

라. 참조 및 서식

(1) 아웃소싱 대상 업무 목록(예시)

우선순위	대상업무	관련 시스템	비 고
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
....			

4 1.4 아웃소싱 목표 설정

가. 목적

대상 업무 서비스에 대한 경영진 및 현업 요구사항을 고려하여 아웃소싱 목표를 설정한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 현 서비스 수준과 요구사항을 고려하여 목표 서비스 수준을 설정한다.
- (2) 비용, 관리, 운영, 조직 등에 걸친 아웃소싱 성과 목표를 설정한다.

다. 절차

- (1) 현재 서비스 수준을 조사한 결과를 확인한다.
- (2) 정보시스템 서비스에 대한 요구사항을 취합한다.
- (3) 향후 서비스 요구수준을 설정한다.

라. 참조 및 서식

- (1) 목표 서비스 수준 조사(예시)

	대상업무	평가지표	현재수준	목표수준	비 고
서비스 수준					
비 고					



4 1.5 추진 계획 수립

가. 목적

선정된 대상 업무를 추진하기 위한 비용과 일정을 고려하여 구체적인 실행방안을 수립한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 성공적인 아웃소싱의 수행을 위해서 소요되는 비용 및 일정을 분석한다.
- (2) 아웃소싱 추진시 발생할 수 있는 제반 문제점 및 위험 요인을 고려한다.

다. 절차

- (1) 서비스 제공자 선정, 계약 및 이전, 수행관리, 계약전환 등의 각 단계별로 세부 단계를 설정한다.
- (2) 세부단계별로 추진 일정계획을 수립한다.

라. 참조 및 서식

- (1) 아웃소싱 사업수행계획서 목차(예시)

Part I : 아웃소싱사업 수행개요

1. 수행목적
2. 수행범위
3. 수행조직

....

Part II : 첨부

1. 아웃소싱 사업추진 일정표 양식
2. 아웃소싱 사업추진 현황표 양식

(2) 아웃소싱 사업추진 일정표 양식(예시)

단 계	세부단계	세부활동	수행내역	소요일수	결과물	비고
계획 및 준비	목표설정	조직구성	수행조직구성	2일	조직도	
		범위설정	사업범위설정	2일	...	
		
					총 일	결과물 1.
...	
	
					총 일	결과물 1.

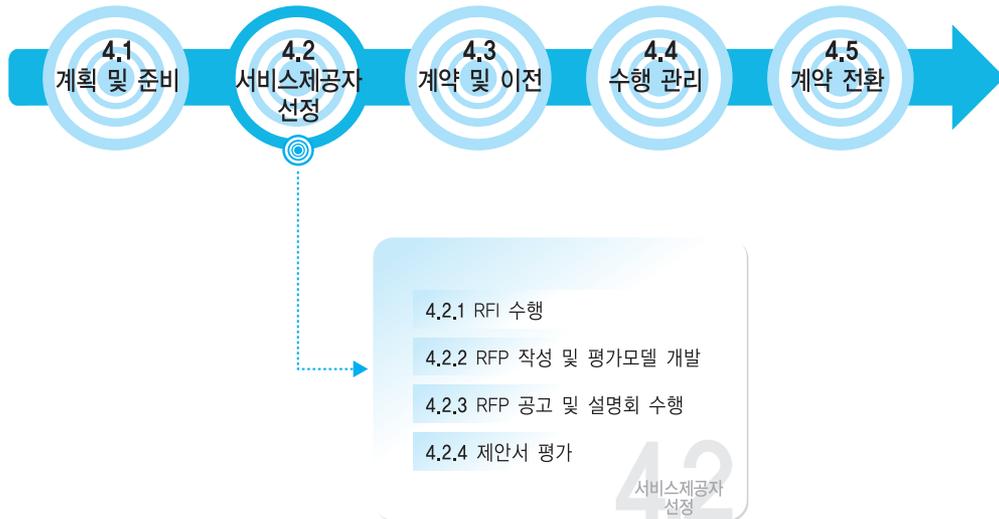
(3) 아웃소싱 사업추진 현황표 양식(예시)

사업명												
단계												
수행시간	년		월		일(요일)부터		년		월		일(요일)까지(일간)	
참여인력	책임자											
	참여자											
수행목표												
수행내역												
결과물												
다음단계 준비사항												
사업수행 변경내역												
기 타												
비 고												



4 2 서비스제공자 선정

정보시스템 운영 아웃소싱 사업 수행에 적합한 서비스제공자를 선정하기 위해 잠재적인 서비스제공자들에게 필요 자료를 요청하고, 이를 바탕으로 RFP를 작성·배포하며, 서비스제공자들로 부터 제안서를 접수하여 공정한 평가와 심사를 거쳐 최적의 서비스제공자를 선정한다.



(그림 4-2) IT 아웃소싱 프로세스 : 서비스제공자 선정 단계

4 2.1 RFI 수행

RFI(Request For Information)는 사업제안을 요청하는 RFP(Request For Proposal)를 작성하기 위해 필요한 자료들을 잠재적인 서비스제공자들로부터 수집하기 위해 작성한다. 그러나 내부적으로 아웃소싱에 대한 요구사항이 정의되고 전문서비스제공업체들에 대한 정보를 가지고 있다면 RFI를 발송할 필요는 없다.

4 2.1.1 RFI 작성 및 발송

가. 목적

RFP 작성 전에 일반적인 제안사업계획, 방향, 기술 등을 취합하기 위해 주요 서비스제공업체에게 관련 자료를 요청한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 정보시스템 전략 및 목표 등을 고려하여 필요한 자료를 분류한다.
- (2) RFI는 서비스제공자로부터 보다 많은 정보를 얻을 수 있도록 작성한다.
- (3) RFI에 대한 FAQ는 지속적으로 갱신하여 추후 RFP 수행 시 참조할 수 있도록 한다.
- (4) RFI 문서는 서비스 명세서와 요구명세 등을 포함하여 작성한다.

다. 절차

- (1) RFI 수행 계획을 수립한다.
- (2) 요구되는 정보 목록을 작성하고 그 범위와 목적을 밝힌다.
- (3) RFI와 예상 FAQ를 작성한다.
- (4) 평가기준을 수립한다.
- (5) RFI 공고문을 작성하여 공고한다.



라. 참조 및 서식

(1) RFI 수행계획서 목차(예시)

<p>1. 개요</p> <p>1.1 RFI 수행목적</p> <p>1.2 RFI 수행체계 및 수행조직</p> <p>1.3 RFI 수행일정</p> <p>2. RFI 수행계획</p> <p>2.1 RFI 추진 상세일정</p> <p>2.2 RFI 작성방법 및 양식</p> <p>2.3 RFI 공고 및 설명회 계획</p> <p>2.4 정보서 접수 방안</p> <p>.....</p>

(2) RFI 추진 상세일정 양식(예시)

작업내역	추진방법	결과물	일 정	비 고

4 2.1.2 정보서 평가

가. 목적

발송한 RFI에 대하여 잠재적인 서비스제공자들이 보내온 정보서를 접수하여 RFP 작성에 필요하다고 판단되는 정보를 평가하고 선별한다.

나. 주요 고려사항

(1) 각 정보서의 내용 취합 시 서비스제공자 별로 사용된 용어의 정의와 의미에 주의한다.

다. 절차

(1) 접수된 정보서의 주요 내용을 간략히 정리하여 목록을 작성한다.

(2) RFP 작성에 유효한 정보를 선별하고 기관 내부에서 정의한 기준에 따라 평가한다.

라. 참조 및 서식

(1) 정보서 평가표(예시)

서비스제공자명					
항 목	필수/선택	가중치(W)	배 경	점 수	
1) 관련분야 추진내역					
- 관련분야 수행 경험					
...					
2) 보유기술 및 전문 인력					
- 사업에 필요한 기술의 보유 여부					
- 현재 보유기술의 적합성					
...					
3) 운영절차 및 체계					
...					
4) 서비스 안정성					
- 조직 안정성					
- 재무 안정성					
...					
5) 기타					
- RFI 요구사항 반영률					
...					
합 계					

※요구사항 반영률 = $\frac{\sum(\text{반영항목} \times \text{가중치})}{\sum(\text{전체요구항목} \times \text{가중치})}$



(2) 후보서비스 제공자 목록(예시)

번호	서비스 제공자	평가점수	요구사항 반영율	장 점	단 점	비 고

4 2.2 RFP 작성 및 평가모델 개발

RFP에 대한 수행계획을 수립하고 그에 따라 요구사항 도출 및 평가 모델을 개발하여 RFP를 작성한다.

4 2.2.1 RFP 수행 계획 수립

가. 목적

정보시스템 운영 아웃소싱 서비스 업체 선정을 위한 RFP 수행일정과 절차, 평가 및 선정 계획을 수립한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 평가의 일관성 및 업무 관련성을 고려하여 정보서 평가담당을 RFP 평가 담당으로 지정하는 것이 좋다.

다. 절차

- (1) 정보시스템 운영 아웃소싱 수행계획서와 RFI를 바탕으로 RFP 수행 일정과 절차를 수립한다.
- (2) 제안서 평가 계획을 수립한다.
- (3) RFP 수행 계획서를 작성한다.

라. 참조 및 서식

(1) RFP 수행계획서 목차(예시)

<p>1. 개요</p> <p>1.1 RFP 수행체계 및 수행조직</p> <p>1.2 RFP 수행일정</p> <p>2. RFP 수행계획</p> <p>2.1 RFP 추진 상세일정</p> <p>2.2 제안서 작성방법 및 서식</p> <p>2.3 RFP 설명회 개최</p> <p>2.4 RFP 관련 응답 헬프데스크 구성</p> <p>.....</p>

(2) 정보서 접수목록(예시)

번호	서비스 제공자	제안금액	요구사항 미반영 사항 중량	추가 제안사항	비고

※요구사항 반영률 = $\frac{\sum(\text{반영항목} \times \text{가중치})}{\sum(\text{전체요구항목} \times \text{가중치})}$



4 2.2.2 제안 요구사항 분석 및 도출

가. 목적

RFP를 통하여 서비스제공자들로부터 제안받고자 하는 항목을 미리 도출하고, 이에 대한 수준을 파악함으로써 서비스제공자들이 RFP에 따른 제안서를 작성할 때 참조할 수 있도록 한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 요구사항의 각각에 대한 요구수준을 토대로 하여 차후 평가모델 개발 시 평가기준으로 적용할 필요가 있다.
- (2) 비용 모델 작성시에는 향후 예상되는 계약기간을 고려하여 다년간의 비용을 예측하여 반영하여야 한다.

다. 절차

- (1) 4.1절, 계획 및 준비단계에서 작성된 자료를 확인하고, 정리한다.
- (2) RFP를 통하여 서비스제공자들로부터 요구할 사항을 도출한다.
- (3) 요구사항에 대한 현재의 상황 및 요구 수준을 정의한다.
- (4) 제안요구 항목 목록을 작성한다.

라. 참조 및 서식

(1) 제안요구사항 목록(예시)

제한요구사항		요구내용	비 고
운영방안			
비용구조 구성요소			
제안기능			
계약조건			
수행사업 비용			

4 2.2.3 제안서 평가모델 개발

가. 목적

접수받은 제안서의 평가를 위한 평가모델을 개발한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 명확한 평가절차를 정립하여 차후 발생할 분쟁을 방지한다.
- (2) '4.2.2.2절, 제안 요구사항 분석 및 도출'의 결과를 토대로 하여 평가항목을 선정한다.
- (3) 정확한 평가를 위하여 평가항목과 평가내용간의 정확한 설명이 필요하다.



- (4) 평가항목은 그 특성에 따라 절대평가와 상대평가를 구분하여야 하며, 평가자는 상대평가만을 수행하도록 하고, 절대평가는 평가기준에 따라 평가한다.
- (5) 상대평가의 경우 제안서를 제출한 업체의 수에 따라 평가등급에 대한 업체수를 명확하게 배분함으로써 임의평가가 되지 않도록 한다.

다. 절차

- (1) 평가를 위한 평가절차 및 세부적인 내용 및 결과물 등을 확인한다.
- (2) 평가 단계에서 필요로 하는 각종 평가 가중치, 점수 등을 결정한다.
- (3) 평가를 위한 모델을 작성한다.

라. 참조 및 서식

- (1) 평가고려항목(부록 참조)
- (2) 평가표(예시)

평가자 :

서비스제공자						
분야	배 점	항 목	가중치	평 가	최종점수	비 고
기술평가						
가격평가						
...						
합 계 :						
총 평						

4 2.2.4 RFP 작성

가. 목적

서비스제공자들로부터 제안받기를 원하는 사항들을 분석하여 적절한 수준을 파악한다. 제안 범위, 계약조건, 수행비용, 평가모델 등에 대한 제안내용을 고려하여 RFP를 작성한다.

나. 주요 고려사항

- (1) RFP는 서비스제공자들이 제안서를 작성하기 위한 기반이 되는 것이므로 아웃소싱 하고자 하는 정보서비스에 대한 상세한 현황 및 요구하는 서비스 수준을 명확하게 작성하는 것이 필요하다.

다. 절차

- (1) 제안서 양식(목차, 제본 형태 등)을 결정
- (2) 결과물과 지침을 토대로 RFP 작성

라. 참조 및 서식

- (1) RFP 주요 항목(예시)

1. 제안 요구의 · 배경

- ▶ 현 조직의 업무환경 및 정보환경, 정보기술의 필요성 및 목적
- ▶ 현 조직의 경영전략 및 정보전략, 현재의 문제점 및 기대효과

2. 아웃소싱 대상업무

- ▶ 명칭, 현재의 업무환경, 대상업무 및 범위

3. 제안요건

- ▶ 기술분야 (H/W, S/W 및 N/W 요건, 시스템 구성 개요도, 운영 방법론, 향후 발전 방향)



- ▶ 운영분야 (운영/SLM, 인시던트 관리 방안, 서비스데스크 운영 방안, 장래의 시스템 확장성, 신뢰성 및 융통성, 재난 복구 계획 등)
- ▶ 관리분야 (품질관리, 형상관리, 일정관리, 비용관리, 조직 및 인력 운영관리, 유지보수 방안 등)
- ▶ 지원분야 (교육 훈련 및 기타 지원 방안 등)

4. 아웃소싱 추진방향

- ▶ 아웃소싱 추진 방안 및 일정, 문서 작성 요령

5. 행정사항

- ▶ 제안서 작성 요령(작성지침 및 유의사항, 작성목차 및 평가절차)
- ▶ 제안서 제출방법(제출기한, 제출처, 제출부수, 제안서의 효력)
- ▶ 제안 설명회(기간 및 장소)
- ▶ 업체선정 시기 및 결과통보 계획
- ▶ 기밀보안 등 계약관련 준수사항

6. 기타

4 2.3 RFP 공고 및 설명회 수행

가. 목적

RFP를 공고하거나 RFI 수행을 통하여 선정된 후보 서비스제공자들에게 RFP를 배포하고, RFP 설명회를 통해 문답을 지원하여, 보다 질 높은 제안서들을 접수할 수 있다.

나. 주요 고려사항

- (1) RFP는 신문 등의 언론매체, 혹은 홈페이지 공고 등을 통해 공고할 수 있다.
- (2) RFP에 대한 예상 FAQ를 작성하거나 이전에 작성한 FAQ를 지속적으로 갱신해 나간다.

다. 절차

- (1) RFP FAQ를 작성한다.
- (2) RFP를 공고 또는 배포한다.
- (3) RFP 설명회를 개최한다.
- (4) RFP FAQ를 지속적으로 갱신한다.

4 2.4 제안서 평가

가. 목적

제안서를 접수하고, 평가 고려항목 및 기준에 근거하여 제안서를 평가한다. 계약부서를 통해 가격 평가를 한 이후, 기술평가 점수와 가격평가 점수를 종합하여 우선협상대상자를 선정한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 제안서는 책자(바인더, 제본 등)와 파일 형태(CD, 디스크 등)로 받아 관리하도록 한다.
- (2) 서비스제공자의 지적재산권 보호를 고려해야 한다.

다. 절차

- (1) 제안서를 검토 후, 필요시 추가 제안을 요청한다.
- (2) 제안서를 평가하고 우선협상대상자를 선정한다.

라. 참조 및 서식

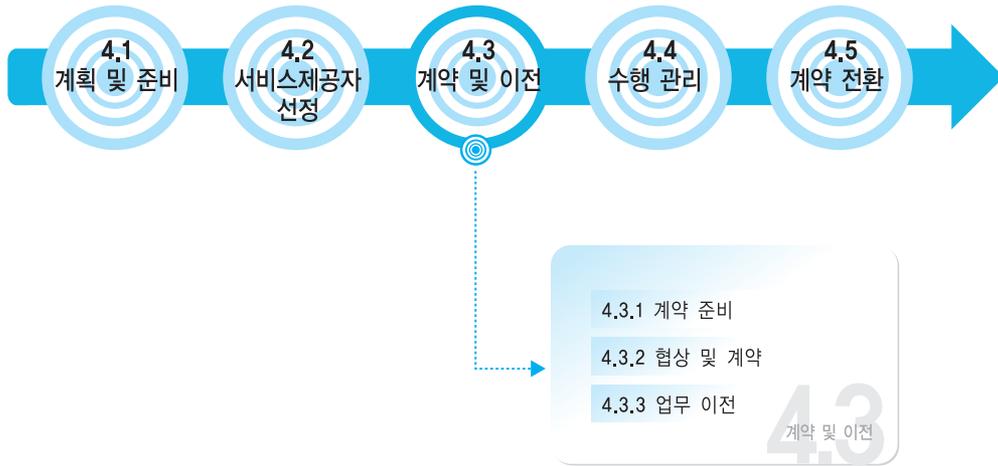
- (1) 제안서 접수 목록(예시)

접수번호	접수일시	서비스제공자명	서비스제공자 담당자	연락처	비 고



4 3 계약 및 이전

선정된 아웃소싱 서비스제공자와의 최종적인 협상을 통하여 아웃소싱 계약을 체결하고, 아웃소싱 서비스를 제공받기 위하여 관련 업무 및 서비스를 서비스제공자에게 이전하는 단계이다.



(그림 4-3) IT 아웃소싱 프로세스 : 계약 및 이전 단계

- ▶ 계약기간 동안 제공받을 아웃소싱 서비스에 대한 범위와 한계 정의를 위한 현행 요구사항 도출과 서비스제공자의 실사업무를 지원한다.
- ▶ 아웃소싱 사업수행을 위하여 서비스제공자와 계약서에 대한 협상을 진행하며, 각종 법률 및 위험요소를 검토하여 계약을 체결한다.
- ▶ 아웃소싱 사업수행을 위해 해당 범위의 업무를 서비스제공자에게 이전하고, 계약과 제안서에 부합하는 사업수행을 위한 과업수행서와 서비스수준협약서(SLA) 초안을 확정한다.

4 3.1 계약 준비

4 3.1.1 현행 요구사항 도출

가. 목적

아웃소싱 수행에 따른 현업 및 관련부서의 요구사항을 도출하여 아웃소싱 계약에 반영한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 4.1.4절 아웃소싱 목표설정 단계에서 조사한 향후 서비스 요구수준을 활용한다.
- (2) 경영진 및 현업 등 다양한 사용자층으로부터 의견을 수렴한다.

다. 절차

- (1) 현업 및 관련부서로부터 아웃소싱 수행 시 참조 혹은 수행이 필요한 요구사항을 조사한다.
- (2) 현업 및 관련부서로부터 조사된 서비스 요구사항을 바탕으로 서비스 제공자에 요청할 서비스 요구수준을 작성한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 서비스요구수준 보고서
 - ▶ 요청항목 및 요청항목에 대한 설명
 - ▶ 요청부서 및 담당자
 - ▶ 관련 부문
 - ▶ 향후 서비스 요구수준 내용
 - ▶ 기타 제한사항



4 3.1.2 업무파악 및 실사 지원

가. 목적

서비스제공자가 계약 및 서비스수행에 앞서 제안요청서에서 제시한 사항 및 현행 업무 프로세스 파악을 위한 실사를 지원한다. 서비스제공자는 본 과정을 통하여 최종적으로 IT업무 내역의 정의(SOW : Statements Of Works)와 제안서 내용에 대한 최종확정을 하게 된다.

나. 주요 고려사항

- (1) 실사 수행시 실사팀의 자료요구에 대한 창구를 수행전담부서로 하여 해당 부서에서 정보를 취합하여 검토 후 실사팀에 전달한다.
- (2) 실사는 해당부처 및 기관의 정보가 외부로 누출될 가능성이 있으므로, 물리적인 보안 및 자료의 유출 등을 미연에 방지하고, 원활한 실사가 수행될 수 있도록 실사팀의 실사수행에 앞서 각종 자료 등을 확인하는 것이 필요하다.

다. 절차

- (1) 서비스제공자 측에서 구성한 실사팀을 확인한다.
- (2) 실사팀에서 작성한 실사계획서를 검토하고 확정한다.
- (3) 실사팀에서 요청한 자료를 준비하고 제공한다.
- (4) 실사팀에서 작성한 실사결과보고서를 확인한다.
- (5) 제안서를 최종 확인한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 실사계획서
 - ▶ 추진단계 및 일정
 - ▶ 추진조직 및 단계별 역할
 - ▶ 준비 및 고려사항

4 3.2 협상 및 계약

4 3.2.1 계약서 초안 작성

가. 목적

아웃소싱제공자와 계약서의 내용과 구조를 확정하고, 이를 토대로 하여 계약서 초안을 작성하고 검토한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 계약 관련 주요 쟁점사항에 대해 명확히 정의한다.
- (2) 계약서에 계약 쟁점사항이 포함된 경우 조정하고 내용을 포함한다.
- (3) 계약종료/만료시 서비스제공자가 지원해주어야 되는 부분 (이전합의서)에 대하여 명확히 정의한다

다. 절차

- (1) 계약서의 내용과 구조를 확정한다.
- (2) 내부 규정에서 정의한 구매 및 외부위탁 표준계약서를 작성한다.
- (3) 서비스제공자에게 표준계약서를 제시하고 초안을 접수 받는다.
- (4) 작성된 계약서 초안을 검토한다(필요시 법적인 검토를 받는다).



라. 참조 및 관련서식

(1) 계약서(예시)

아웃소싱 계약서 목차	
〈기본계약〉	
1. 계약의 목적	7. 보증 및 의무
2. 계약 서비스	7.1 공급자 보증
2.1 서비스 제공 항목	7.2 갑의 보증
2.2 부가서비스 항목	7.3 의무의 한계
3. 비용	8. 계약기간 및 종료
3.1 고정비용	8.1 계약기간
3.2 추가비용 및 조정	8.2 종료
4. 전환	8.3 재계약
4.1 서비스 전환	8.4 계약 파기
4.2 주요 일정	8.5 각종 계약 해지 경우
4.3 상호 연락	8.6 종료와 해지 절차
5. 서비스 수준 및 성과	8.7 서비스 복원
5.1 서비스수준협약서(기본적인사항)	9. 기타
5.2 성과 측정 기준 및 측정결과	9.1 비밀사항
5.3 서비스 제공 일정	9.2 불가항력
5.4 설비 지원 일정	9.3 통보
5.5 데이터 및 각종 소유권	9.4 협약의 변경
5.6 감사권	9.5 법적 유효성
6. 분쟁	9.6 구속의 효과
6.1 분쟁 해결 및 절차	9.7 권한
	9.8 수행비용
	9.9 세금
〈세부계약〉	
1. 서비스수준협약서	
2. 서비스 목록	

4 3.2.2 협상 및 계약

가. 목적

서비스 제공업체와 서비스 범위, 비용, 서비스 수준, 통제, 계약변경 등 계약 조건에 대한 협상을 실시하며, 협상 결과에 따라 계약서 초안을 변경하여 서비스제공자와 합의를 거쳐 계약을 실시한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 협상팀은 수행전담부서를 위주로 구성하며 필요시 외부 법률 전문의 자문을 받을 수 있다.
- (2) 협상과정에서의 주요쟁점사항, 결과, 문제점, 개선사항 등 협상과정을 기록한다.

다. 절차

- (1) 협상을 위한 수행내용 및 항목과 조건을 검토한다.
- (2) 확정된 계약서를 추진위원회 및 최종결재권자에게 보고한다.



라. 참조 및 관련서식

(1) 협상 검토 항목(예시)

검토항목	결 과	일 정	확 인
1. 계약서 초안 작성 <ul style="list-style-type: none"> • 계약서 구조 결정 • 참조 문서에 대한 동의 <ul style="list-style-type: none"> - 국가 계약 참조 문서 - 업체 계약 참조 문서 • 서비스제공자로부터 계약서 초안 접수 • 서비스를 위한 계약서 초안 작성 • 이전 합의서 초안 작성 • 계약 일정 초안 작성 • 계약서 초안 수정 작성 			
2. 협상 계약 <ul style="list-style-type: none"> • 협상 절차 및 지침 작성 • 서비스제공자에게 계약서 초안 전달 • 계약사항 중 이견이 있는 부분 협상 • 계약 사항에 대한 완전한 동의 • 계약서 확정 • 계약서 보고 및 결재 완료 			
3. 기타 사항에 대한 협상 <ul style="list-style-type: none"> • 다른 부수적인 계약사항 • 장비의 개발과 갱신에 대한 동의 등 • ... 			
4. 비용지불 일정 <ul style="list-style-type: none"> • 비용지불 절차 합의 • 상세한 비용지불 일정 확정 			

4 3.3 업무 이전

4 3.3.1 이전계획 수립

가. 목적

협상을 통하여 확정된 계약서에 따라 관련 업무 이전 수행 계획을 수립한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 이전을 위해서는 다음과 같은 사항에 대하여 고려한다.
 - ▶ 새로운 업무에 대한 명세화(업무의 특징 등)
 - ▶ 운영 책임 재정의 및 운영인력의 재배치
 - ▶ 새로운 운영 조직의 이행 시기 / 변화 관리
- (2) 이전 시 발생 가능성이 있는 장애 및 재해복구 계획을 수립한다.
- (3) 기타 계약, 라이선스에 대한 검토를 한다.
- (4) 기존에 아웃소싱을 수행한 업체가 있다면, 이전합의서에 의거해 지원을 받는다.

다. 절차

- (1) 이전 주요활동에 필요한 각종 자원 및 소요시간 등을 확인한다.
- (2) 이전 수행 절차 및 방침을 작성한다.
- (3) 서비스제공자와 협의하여 이전수행 계획을 작성하고 확정한다.

라. 참조 및 관련서식

- (1) 이전계획
 - ▶ 활동 내역, 활동 내역 설명, 일정, 담당자, 산출물



4 3.3.2 이전 수행

가. 목적

원활한 이전을 통하여 중단 없는 서비스를 제공하도록 관리한다.

나. 주요 고려사항

(1) 향후 진행되는 아웃소싱 서비스에 활용하기 위하여 이전 수행 과정을 기록한다.

다. 절차

- (1) 계획에 따른 이전 상황을 관리하고 감독한다.
- (2) 이전 상황에 대한 보고서를 작성한다.
- (3) 서비스제공자와 확인서를 검토 확정한다.

라. 참조 및 관련서식

(1) 이전 수행 확인서(예시)

1. 개요
2. 이전 내역
 - 2.1 장비
 - 2.2 업무
 - 2.3 기타 (건물, 부대시설 등)
3. 이전 소요 기간
4. 단계별 추진 내역
 - 4.1 이전 추진 단계
 - 4.2 단계별 추진 내역 및 소요시간
5. 이전 소요비용 내역
6. 향후계획

4 3.3.3 과업수행서 작성

가. 목적

계약기간 동안 서비스제공자가 수행하게 될 과업수행 내용을 제안서 및 계약서에 근거하여 작성한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 작성내용은 구체적이고 현실적인 내용을 포함한다.
- (2) 계약서 및 제안서 등에서 서비스제공자가 제시하는 서비스에 대한 실행 계획을 포함하여야 한다.

다. 절차

- (1) 서비스제공자로부터 과업수행서 초안을 접수 받는다.
- (2) 서비스 요구사항 및 제안내용을 확인하고 보완한다.
- (3) 과업수행서를 승인한다.



라. 참조 및 관련서식

(1) 과업 수행서(예시)

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. 과업 개요 | 4.6 장애관리 |
| 1.1 과업 명칭 | 4.7 지원 방안 |
| 1.2 과업수행 기간 | 4.8 비상대책 |
| 1.3 과업의 목적 | 4.9 보안관리 |
| 2. 과업수행 범위 | 4.10 보고 방안 |
| 2.1 서비스 대상 | 5. 과업수행 일정 계획 |
| 2.2 서비스 내용 | 5.1 사업 수행 일정 |
| 3. 과업추진 방안 | 5.2 상세 일정 계획 |
| 3.1 추진 전략 | 6. 과업수행 지원 방안 |
| 3.2 수행 조직 및 역할 | 6.1 고객만족도 조사 |
| 3.3 인력 관리 방안 | 6.2 교육 지원 방안 |
| 3.4 협력업체 관리 방안 | 6.3 서비스관리 프로세스 개선 방안 |
| 4. 과업 관리 방안 | 6.4 서비스수준관리(SLM) 적용 방안 |
| 4.1 개발/유지보수 방법론 | 6.5 서비스 요청(SR) 관리 방안 |
| 4.2 형상관리 | 첨부. 1. 주요 업무계획 및 미결업무 현황 |
| 4.3 시험운영 | 2. 프로그램 목록 |
| 4.4 문서 표준화 방안 | 3. 정보자원 목록 |
| 4.5 품질관리 | |

4 3.3.4 SLA 초안 작성

가. 목적

계약기간동안 수행할 서비스수준관리에 대한 기본적인 방향 및 초기에 적용한 SLA를 확정한다. 계약준비 단계에서 도출한 현행요구사항 및 현행 서비스 수준을 감안하여 SLA를 작성하며 일정기간의 시범운영 혹은 초기값 측정기간을 거쳐 서비스 수준을 결정한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 객관성이 입증된 측정지표를 선정하며, 측정에 필요한 비용과 도구를 준비한다.
- (2) 현행 서비스 수준을 기준으로 목표수준을 설정하며, 측정값이 없는 경우 일정기간의 초기값 측정기간이 필요하다.
- (3) SLA는 최소한의 합의된 목표 서비스 수준을 보장받고, 장기적으로 지속적인 서비스 수준의 향상을 목적으로 작성한다.
- (4) SLA의 목표수준과 관리방법은 상호간에 충분한 협의를 거쳐 확정한다.
- (5) SLA는 IT환경 변화에 따라 지속적으로 개정한다.

다. 절차

- (1) 서비스 수준 요구사항 및 기존의 성과보고 자료를 검토한다.
- (2) 유용한 측정지표를 도출하여 검토하고 선정한다.
- (3) 목표수준 정의 및 측정결과에 대한 관리방법을 결정한다.
- (4) SLA 문서 초안을 작성한다.

라. 참조 및 관련서식

- (1) 'SLA를 강화한 정보시스템 운영계약 참조모델'
- (2) 업무현황 분석관련 자료(4.1.2 업무현황 분석, 산출물)
- (3) 서비스 수준 요구사항 (4.1.4 아웃소싱 목표 설정, 산출물)



(4) 표준 SLA 목차(예시)

서비스수준협약서(SLA)목차		
개 요	재·개정 이력표	• SLA의 재·개정 여부와 내용을 기술한다.
	계약내용	• 계약 사항에 대한 전반적인 내용을 요약하여 기술한다.
	계약 대상자	• 계약자와 피계약자를 기술한다.
	계약 일시 및 계약종료 일시	• SLA 계약이 승인되어 효력이 발생하는 시점 및 일자와 종료되는 시점 및 일자를 기술한다.
본 문	계약의 적용범위 및 목표	• 적용되는 대상과 범위를 기술하고, 본 SLA를 통하여 도달하고자 하는 목표를 기술한다.
	SLA 승인 및 변경절차	• SLA 승인과 변경을 위한 계약자와 피계약자의 역할 분담과 업무절차를 기술한다.
	계약대상자의 역할과 책임	• 계약자와 피계약자의 역할과 책임에 대한 의무사항을 기술한다. • 각각의 의무사항과 함께 공동으로 수행할 의무사항이 있으면 추가하여 기술한다.
	서비스 범위 및 서비스 항목	• SLA의 대상이 되는 서비스에 대해 상세히 기술한다. • 각 서비스마다 상세한 내용, 서비스 범위, 필요산출물 등을 기술한다. 단, 제공하는 서비스의 구체적인 수행방법, 절차는 '과업 수행서'의 내용 참조가 가능하다.
	서비스 측정항목 및 기준	• 각 서비스 항목별로 평가하기 위한 측정항목과 측정기준을 기술한다. • 각 평가항목에 대해서는 목표수준의 정의방법 및 측정방법을 구체적으로 정의하여야 한다. • 상세한 작성방법은 SLA를 강화한 정보시스템 운영계약 참조모델을 참조하여 작성한다.
	평가방법	• 각 측정항목에 대한 평가 방안을 기술한다. • 평가 결과에 따른 구체적인 대응방안을 기술하고, 향후 지속적인 서비스 개선을 위한 관리방법도 포함되어야 한다.
관리 양식	서비스수준 평가표	• 정기적으로 보고되는 측정항목에 대한 측정 및 평가 결과 보고서 양식을 정의한다.
	개정요청서	
	기타 추가사항	

4 4 수행 관리

아웃소싱 계약에 따라 정보시스템을 운영하고, 부처나 기관에서 요구하는 적절한 수준의 서비스를 지속적으로 제공받을 수 있도록 서비스 수준을 파악하고 이에 대한 성과를 평가하며, 서비스 수준 및 성과의 변화에 따른 계약 변화를 관리하는 단계이다.



(그림 4-4) IT 아웃소싱 프로세스 : 수행관리 단계

4 4.1 운영 관리

가. 목적

아웃소싱 서비스를 제공하기 위한 정보시스템의 구성관리, 보안관리, 장애관리, 성능관리, 백업관리, 변경관리 등을 포함한 운영 관리 절차를 수립하고 실행한다.



나. 주요 고려 사항

- (1) 기관별 특성(시스템 규모, 운영 형태)을 고려하여 운영 관리 지침을 작성한다.
- (2) 실제 수행될 수 있는 운영 절차를 구현한다.



다. 절차

- (1) 필요한 운영 절차 중 중요도와 긴급도에 따라 우선순위를 정한다.
- (2) 우선순위에 따라 운영 관리 절차를 수립한다.
- (3) 운영 관리를 수행한다.
- (4) 운영에 대한 지속적인 변화관리를 수행한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 정보시스템 운영관리 지침(한국전산원, 2004)
- (2) 정보시스템 구성 및 변경관리 지침(한국전산원, 2005)
- (3) 정보시스템 운영상태관리 지침(한국전산원, 2005)
- (4) 정보시스템 성능관리 지침(한국전산원, 2005)
- (5) 정보시스템 장애관리 지침(한국전산원, 2004)
- (6) 정보시스템 재해복구 지침(한국전산원, 2005)

- (7) 정보시스템 백업 지침(한국전산원, 2004)
- (8) 서비스데스크 운영관리 지침(한국전산원, 2005)
- (9) 전산실 관리 지침(한국전산원, 2005)
- (10) SLA를 강화한 정보시스템 운영계약 참조모델(한국전산원, 2004)

4 4.2 성과 관리

아웃소싱 서비스 제공자의 서비스에 대한 성과를 확인하고 성과 개선을 추진한다.

4 4.2.1 서비스 수준 확인

가. 목적

서비스제공자가 현재 제공하고 있는 서비스와 서비스 수준을 제공함으로써 발생하는 각종 성과결과를 확인한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 서비스수준의 문제점을 확인하고, 이에 대한 원인분석 및 해결방안의 도출은 성과 향상을 위한 주요한 요소이다.

다. 절차

- (1) 서비스제공자가 제공하고 있는 서비스 수준과 성과에 대하여 확인한다.
- (2) 서비스제공자가 제출한 정기 서비스 제공 결과 보고자료 등을 재검토한다.
- (3) 서비스 수준에 대한 현업부서의 의견을 취합한다.
- (4) 서비스제공자와 서비스수준 및 성과에 대한 문제점을 확인한다.
- (5) 확인된 문제점에 대하여 서비스제공자, 현업부서 담당자와 공동으로 문제점의 원인을 분석한다.



(6) 서비스 수준의 문제점에 대한 원인, 해결방안 등을 포함한 보고서를 작성한다.

라. 참조 및 관련 서식

(1) 서비스수준보고서

4 4.2.2 성과 평가

가. 목적

주기적으로 서비스제공자가 해당서비스를 제공함으로써 발생하는 성과결과를 확인하고 평가를 수행한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 계약관리자는 성과평가보고서 작성시 서비스수준문제에 대한 해결 내용, 주요 성과 및 추이 분석 결과 등을 포함하여 작성한다.
- (2) 효과적인 성과 관리를 위해 서비스 수준 합의서의 서비스 항목과 성과 관리 항목간의 연계가 필요하다.
- (3) 성과에 대한 제 3자의 감사와 인증을 위한 체계를 개발함으로써 성과에 대한 객관성을 확보할 필요가 있다.
- (4) 궁극적으로 사용자와 계약 관리자는 자동화된 관리 도구를 이용하여 성과를 감시할 수 있어야 한다.
- (5) 성과 결과의 확인은 분기, 반기 또는 1년 단위로 수행할 수 있다. 그러나 성과 결과를 확인하기 위한 작업으로 인하여 서비스 제공 비용이 증가할 수 있는 점을 충분히 고려하여야 한다.

다. 절차

- (1) 서비스제공자가 제공한 성과보고서를 확인한다.
- (2) 4.4.2.1 세부 활동에서 작성된 서비스수준보고서를 확인한다.

- (3) 서비스제공자의 성과에 영향을 미칠 수 있는 상황 중 SLA에 명시되지 않은 예외적인 상황이 발생한 경우를 확인한다.
- (4) 서비스제공자의 성과를 평가하고 성과평가보고서를 작성한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 성과보고서
- (2) 성과평가보고서(예시)

연간성과보고서

PART I. 서비스

- 1. 서비스
 - 서비스수준의 충실도
 - 서비스의 질
 - 오류 및 패널티
- 2. 서비스 변경
 - 주요 변경 내용
 - 변경 목록
 - 변경 상세 내역
- 3. 서비스 제공관련 문제점 및 해결방안
- 4. 비정규적인 서비스 제공 내역
- 5. 서비스비용 관리 및 지급 절차
 - 서비스비용지급 내역
 - 서비스비용의 적합성
- 6. 사용자 만족도 조사 결과

PART II 성과

- 1. 성과 목표
- 2. 성과측정기준
 - 성과측정 기법
 - 성과측정 도구
- 3. 월별 성과평가결과
 - 월별 성과평가 결과
 - 월별 성과 변화 추이
- 4. 성과재조사 결과
- 5. 연간 성과 결과

부록



4 4.2.3 성과 개선 합의

가. 목적

성과 재조사 결과 및 성과평가 결과 등을 토대로 서비스제공자와 협의하여 향후 성과 개선에 대한 사항을 결정한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 성과의 개선은 예산의 범위 내에서 서비스의 중요성, 성과 개선의 긴급성, 용이성 등과 같은 기준에 의거하여 성과개선항목 및 성과개선정도를 결정한다.

다. 절차

- (1) 성과평가 결과를 확인한다.
- (2) 서비스제공자로부터 성과개선과 관련된 계획을 요구하여 접수한다.
- (3) 성과개선 계획을 분석한다.
- (4) 서비스제공자와 협의하여 성과개선 계획을 확정한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 성과개선 합의서

4 4.3 서비스 수준 관리

4 4.3.1 서비스 요구사항 파악

가. 목적

사용자의 서비스 만족도 및 개선사항 등에 대한 요구와 현업부서의 전략 및 계획을 바탕으로 서비스 요구 사항을 파악한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 정기적으로 서비스제공자에 대한 현업부서의 만족도를 조사하여야 한다. 이 조사의 결과를 통해 서비스 수준의 변경 필요 항목을 파악할 수 있다.
- (2) 설문조사 항목은 아웃소싱을 추진한 목적(비용의 절감, 서비스질의 향상 등)에 맞게 조절하여야 한다.

다. 절차

- (1) 사용자 요구 사항과 현업 부서 전략 및 계획 조사 방안을 수립한다.
- (2) 설문지 등을 통해 사용자 요구 사항과 만족도를 조사한다.
- (3) 현업부서의 전략 및 계획 등에 대한 변경 사항 중, 아웃소싱 서비스 제공자와 관련 있는 항목을 확인한다.
- (4) 조사된 자료를 분석하여 만족도 및 서비스 개선 요구사항을 파악한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 설문조사 결과
- (2) 현업부서 서비스 요구항목



(3) 설문 항목(예시)

구분	설문내용
정보시스템 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 나는 우리 기관의 정보화 전략 및 추진사업에 대해 잘 알고 있다. - 우리 기관의 정보화 전략 및 추진사업 성과에 대해 만족한다. - 정보화 관련 투자 결정이 적시에 이루어져 업무에 도움이 된다. - 업무에 필요한 정보기술, 노하우 등을 충분하게 소개받고 있다.
응용시스템의 정보 이용	<ul style="list-style-type: none"> - 내가 선택한 시스템의 데이터는 정확하게 처리된다. - 내가 선택한 시스템의 데이터는 제때에 갱신(Update)된다. - 내가 선택한 시스템은 업무에 필요한 정보를 충분히 제공한다. - 내가 원하는 정보는 필요에 따라 업무에 사용하기 쉽도록 제공된다. - 내가 입력한 정보는 체계적으로 분류되고, 축적되며 효과적으로 공유된다.
응용시스템의 사용용이성	<ul style="list-style-type: none"> - 선택한 시스템의 응답속도에 대해 만족한다. - 선택한 시스템 사용시 매뉴얼/도움말/에러 메시지 등이 적절히 제공된다. - 선택한 시스템의 가동시간은 나의 업무를 처리하는 데 충분하다. - 데이터 입력시, 같은 자료를 중복 입력해야 하는 경우가 자주 있다. - 내가 선택한 시스템은 장애가 자주 발생하여 사용하기 불편하다.
응용시스템의 업무지원수준	<ul style="list-style-type: none"> - 나의 업무는 현재 선택한 시스템으로 대부분 처리 가능하다. - 선택한 시스템의 사용은 내 업무 수행성과 향상에 도움이 된다. - 나의 업무가 변경될 경우 관련된 시스템에 변경 내용이 신속히 반영된다.
응용시스템의 개발/유지보수 작업	<ul style="list-style-type: none"> - 선택한 시스템의 개발/유지보수 요청 처리에 대한 응답이 신속하다. - 선택한 시스템에 대해 개발/유지보수 요청시 나의 요구사항이 적절히 반영된다. - 선택한 기존 시스템이 유연하게 만들어져 있어 나의 요청 사항은 대부분 수정/보완으로 해결된다. - 개발/유지보수 담당부서는 나의 업무를 잘 이해하며, 요구사항을 처리하는데 필요한 기술력을 충분히 보유하고 있다.
시스템 장애관리	<ul style="list-style-type: none"> - 장애발생 및 복구완료에 대한 안내 정보가 충분히 제공된다. - 장애발생에 대하여 나의 업무에 필요한 모든 자료의 보존 및 복구가 원활히 이루어진다. - 내가 사용하고 있는 시스템에 장애가 발생할 경우, 신속하게 복구된다.
IT 관련 교육	<ul style="list-style-type: none"> - IT 관련 교육은 기회가 자주 있어 내가 편리한 시기에 교육을 받을 수 있다. - IT 관련 교육의 강의 진행 방법 및 내용, 준비 상황에 대해 만족한다. - IT 관련 교육을 통해 PC를 활용할 수 있는 능력이 향상되었다. - 이용자의 수준을 고려하여 다양한 IT 관련 교육이 제공된다.
응용시스템 업무 교육	<ul style="list-style-type: none"> - 선택한 시스템의 업무 교육용 시스템이 최신의 업무를 잘 지원하도록 구성되어 있다. - 선택한 시스템 업무 교육의 강의 진행 방법 및 내용, 준비 상황에 대해 만족한다. - 선택한 시스템 업무 교육에 참가한 결과 전산시스템을 이용한 업무처리 능력이 향상되었다

4 4.3.2 서비스 요구사항 적용 가능성 확인

가. 목적

사용자 및 고객의 요구사항과 현업부서의 전략 및 계획의 변경으로 인한 서비스 요구사항에 대하여 적용 가능성을 확인한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 서비스 요구사항에 소요되는 비용 산출을 위해 서비스제공자와 협의하여 제안서 형식으로 비용 내역을 제안 받을 수 있다.

다. 절차

- (1) 현재의 서비스, 서비스 수준, SLA를 확인한다.
- (2) 요구사항에 대하여 신규서비스의 요구, 기존서비스의 취소, 기존 서비스의 변경 등으로 구분하여 정리한다.
- (3) 서비스 요구 사항 적용에 필요한 소요비용을 확인한다.
- (4) 서비스 요구항목의 요구내용 및 비용 등을 정리하여 내년도 사업에 반영하기 위한 서비스 요구수준보고서를 작성한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 서비스 요구 항목



(2) 서비스 요구수준 보고서(예시)

서비스 요구 수준 보고서

1. 서비스 만족도 및 요구사항
 - 1.1 서비스 전반에 대한 만족도 및 요구사항
 - 1.2 개별 서비스에 대한 만족도 및 요구사항
2. 현업부서 서비스요구항목
3. 차기연도 요구사항 변경항목 및 내역
 - 3.1 서비스 요구사항
 - 3.2 서비스수준 변경 요구사항
4. 예산
 - 4.1 당해연도 예산 및 지출 내역
 - 4.2 차기연도 예측 비용 및 예산 요구내역
5. 개정된 서비스수준합의서 제안서
 - 5.1 서비스수준합의서 개정 내역 비교표
 - 5.2 개정된 서비스수준합의서

4 4.3.3 서비스 수준 변경 및 관리

가. 목적

사용자와 현업부서의 서비스 요구사항을 토대로 하여 서비스 수준, 비용 등 변경을 추진하고, SLA의 개정 등과 같은 부대적인 세부 활동을 추진하여 서비스 수준을 요구사항에 맞게 수정한다.

나. 주요 고려 사항

(1) 서비스 수준의 변경은 예산의 범위 내에서 추진되어야 하므로 우선순위가 높은 서비스부터 조정하는 것이 바람직하다.

다. 절차

(1) '4.4.3.1 서비스 요구 수준 조사' 세부 활동 결과물에 기술된 서비스 요구사항에 따른 서비스 수준의 변경 사항을 확인한다.

- (2) 성과 측정에 따른 서비스 수준 변경 요구사항을 확인한다.
- (3) 비용 및 예산의 변화로 인한 서비스 수준 변경 요구 사항을 확인한다.
- (4) 서비스와 서비스 수준의 변경 및 서비스 변경 이외의 사유에 따른 변경 내역에 대한 비용 견적서를 서비스제공자로부터 제안 받는다.
- (5) 서비스제공자와 협상을 통하여 SLA를 개정한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 서비스수준 변경내역

4 4.3.4 변경 사항 합의

가. 목적

서비스제공자와 협의된 SLA와 비용 지불에 대한 계약 변경사항을 확인하고 합의서를 작성한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 계약변경 합의서 작성시, 서비스 제공자와 사용자간의 충분한 의견교환이 필요하다.

다. 절차

- (1) SLA 개정사항을 확인한다.
- (2) 비용 지불에 대한 변경사항을 확인한다.
- (3) 계약 변경 합의서를 작성한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 계약 변경 합의서



4 4.4 계약 관리

계약변경사항, 서비스비용, 계약 이견조정 등과 같은 계약에 따른 일상적인 계약관리뿐만 아니라 제공된 서비스 내역 및 운영 활동을 확인한다.

4 4.4.1 계약 변경 관리

가. 목적

계약과 관련된 각종 변경사항에 대하여 관리하고 기록한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 계약 변경 과정에 대하여 사유, 변경일자, 변경 전 계약내용, 변경 후 계약내용 등과 같은 계약변화와 관련된 상세한 이력을 관리한다.
- (2) 기관이 자체적으로 보유하고 있는 내규, 관련 지침을 참조한다.

다. 절차

- (1) 변경 요구 사항을 파악하여 기록한다.
- (2) 계약관리자와 현업부서책임자의 동의를 구한다.
- (3) 서비스제공자와 협의한다.
- (4) 변경 사항을 실행한다.
- (5) 변경요구사항에 대한 진행 사항을 확인한다.

라. 참조 및 관련 서식

(1) 계약변경 목록(예시)

요청번호	신청자	요청일	변경일	요청내역

(2) 계약변경 요청서(예시)

요청번호					
변경신청자	소 속			이 름	
변경요청일			변경희망일		
중 요 도	□상 □중 □하		긴 급 도	□상 □중 □하	
사 유					
변경 요청내역	항 목	내 용	현 황	변 경	비 고
	서비스 추가				
	서비스 변경				
	서비스수준변경				
				
.....					
기타 요청사항					
검 토 자	소 속			이 름	
처리결과	□승인 □보류 □불가				
검토의견					



4 4.4.2 비용 관리

가. 목적

비용이 계약에 의거하여 적절히 집행되고 있는지 파악하여 서비스제공자의 부당한 비용청구를 방지한다. 서비스 범위 또는 서비스수준의 변경에 따른 비용을 서비스제공자와 협의하여 조정한다.

나. 주요 고려 사항

- (1) 아웃소싱 수행 시 성과의 측정뿐만 아니라 서비스 제공에 따른 비용의 모니터링이 이루어져야 한다.
- (2) 서비스 범위 및 서비스 수준이 변경되면 비용 조정에 대해 서비스 제공자와 합의한다.

다. 절차

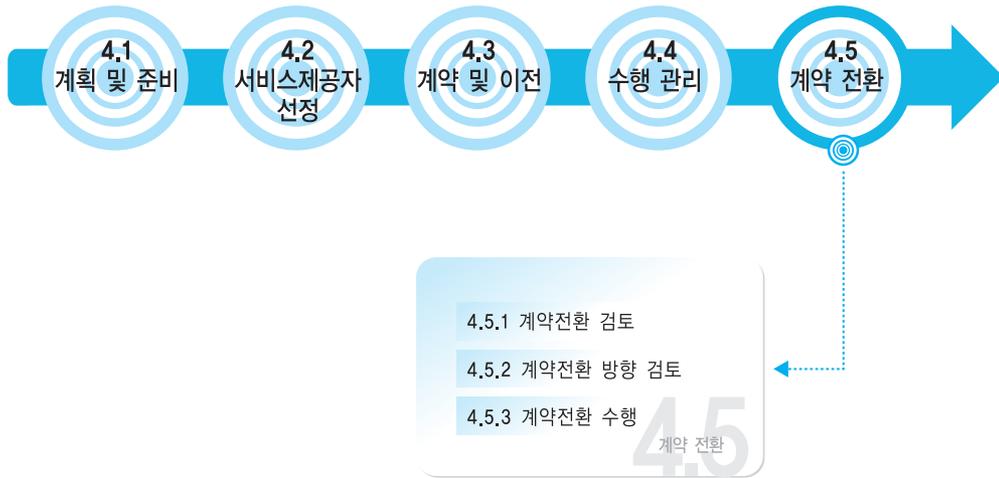
- (1) 서비스제공자로부터 비용 청구 내역에 대한 정보를 입수한다.
- (2) 주기적으로 소요 비용을 취합하고, 비용 집행의 적정성을 평가한다.
- (3) 계약 금액 및 비용 집행에 대한 이견에 대하여 서비스 제공자와 협의한다.
- (4) 조정된 비용안을 검토하여 실행한다.

라. 참조 및 관련 서식

- (1) 월별 비용 모니터링 결과보고서

4 5 계약전환

계약의 종료 또는 만료로 인하여 계약의 전환이 필요할 때 계약 및 성과 등을 검토하여 현 서비스제공자와 재계약을 할 것인지, 다른 서비스제공자로 전환할 것인지, 내부로 전환할 것인지를 결정하고, 결정된 방법에 의해 계약을 전환한다.



(그림 4-5) IT 아웃소싱 프로세스 : 계약전환 단계



4 5.1 계약전환 검토

가. 목적

정보시스템 운영 아웃소싱 계약이 종료되는 경우 계약 종료조건을 검토하고, 서비스 성과 및 계약 만족도를 확인하여 현재의 서비스제공자와 맺은 계약에 대해 대체할 수 있는 계약전환 방향을 확인한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 법률 전문가의 도움을 받아 현황을 파악하며, 계약 종료로 발생할 수 있는 이득, 위험요소, 비용 등을 확인한다.
- (2) 서비스성과 및 만족도 조사를 통하여 각 계약항목에 대한 만족도를 파악한다.
- (3) 제공되고 있는 기술의 수준, 서비스제공자가 부가적으로 제공하는 서비스, 서비스비용의 적정성 등을 포함한다.
- (4) 계약전환 방향은 내부수용, 서비스제공자 유지, 서비스제공자 변경의 세 가지로 구분한다.

다. 절차

- (1) 계약서상의 의무 및 책임을 확인한다.
- (2) 계약기간 동안의 성과보고서 및 만족도 조사 결과를 확인한다.
- (3) 서비스성과 및 계약 만족도에 대한 평가를 실시하며, 필요시 계약만족도 설문을 실시한다.
- (4) 적용 가능한 계약전환 방향을 확인한다.

라. 참조 및 관련서식

(1) 계약 만족도 설문지(예시)

계약 만족도 설문지

다음은 현재 체결된 아웃소싱 계약 전반에 대한 만족도에 대한 질문입니다.

1. 아웃소싱 계약 전반에 대한 만족도

1.1 현재 아웃소싱 계약에 대하여 전반적으로

① ··· ② ··· ③ ··· ④ ··· ⑤ ··· ⑥ ··· ⑦

매우 만족한다. 보통이다. 매우 불만족한다.

1.2

다음은 아웃소싱 계약 각 항목의 만족도에 대한 질문입니다.

2. 아웃소싱 계약 각 항목에 대한 만족도

2.X _____ 계약 항목

2.X.1

① ··· ② ··· ③ ··· ④ ··· ⑤ ··· ⑥ ··· ⑦

매우 만족한다. 보통이다. 매우 불만족한다.

2.X.2 추가적으로 제공되고 있는 서비스는? : _____

2.X.3 적절한 비용 수준은 (현재비용 :)? : _____



4 5.2 계약전환 방향 검토

가. 목적

계약 종료에 따라 채택 가능한 계약전환 방향을 토대로 이점 및 위험요소를 평가하여 가장 적절한 계약전환 방향을 결정한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 계약전환 방향은 관련업체 및 유사한 경험이 있는 타 부처 및 기관의 담당인력을 대상으로 비공식적인 협의를 통하여 추정한다.
- (2) 계약전환에 따른 각종 아웃소싱 관련 관리기술의 학습, 새로운 서비스제공자와의 협력관계 등과 같은 부분도 검토한다.

다. 절차

- (1) 확인된 방향에 대하여 현재 서비스제공자와 비교할 때 예상되는 성과를 평가한다.
- (2) 계약전환 방향에 대한 비용, 이점 및 위험요소 등을 평가한다.
- (3) 계약전환 방향을 결정하여 최종 결정권자의 승인을 받는다.

마. 참조 및 관련서식

- (1) 계약전환 선택사항 비용 분석 보고서
 - ▶ 자산의 처분, 이전, 취득 등
 - ▶ 관련 인력의 전직, 퇴직, 고용 등
 - ▶ 라이선스, 계약서 및 권한 등의 이전 및 취득
- (2) 이전 위험요소 평가 보고서
 - ▶ 사업적인 위험요소

- ▶ 이전에 따른 위험요소
- ▶ 기술적인 위험요소
- ▶ 경제적인 위험요소
- ▶ 계약에 대한 위험요소

4 5.3 계약전환 수행

가. 목적

결정된 계약전환 방식에 의해 계약전환을 수행한다.

나. 주요 고려사항

- (1) 원활한 계약전환을 위해서는 현재 서비스를 제공하고 있는 서비스제공자와 계약전환에 필요한 사항을 사전에 협의한다.
- (2) 현재의 서비스수준보다 더 나은 서비스수준의 제공을 요청할 경우, 서비스수준의 향상에 따른 비용 증가를 고려한다.
- (3) 내부로 수용하기 위해서는 인력 및 기반시설의 확보를 위한 사전 작업을 수행한다.
- (4) 서비스제공자가 변경되는 경우 이전 서비스제공자와 신규 서비스제공자의 인수인계 중요성을 인식해야 한다.

다. 절차

- (1) 내부 수용 : 서비스를 내부로 이전
 - (가) 내부에서 수용해야 할 서비스를 파악하고, 적절한 서비스수준을 작성한다.
 - (나) 현재 내부조직 현황을 확인하고, 내부에서 서비스를 제공하기 위해서 필요한 조직의 구성, 역할, 요구사항 및 향후 조직구성 계획에 대해서 작성한다.
 - (다) 내부 수용을 위해 필요한 비용, 장비, 인력 등을 포함하는 계획을 작성한다.



- (라) 작성된 계획에 따라 조직 및 기반시설을 갖추고, 이 조직을 중심으로 서비스를 전환한다.

- (2) 서비스제공자 유지 : 현재의 서비스공급자와 재계약
 - (가) 계약기간 동안의 서비스성과 및 만족도를 확인한다.
 - (나) 과거의 서비스수준과 현재의 서비스수준을 비교·분석하고 이를 토대로 요구사항을 정리한다.
 - (다) 향후 요구사항에 대하여 관련 담당자와 협의하여 결정한다.
 - (라) 서비스제공자에게 향후 요구사항을 반영한 비용 및 변경된 계약서를 제출 받아 계약을 실시한다.

- (3) 서비스제공자 변경 : 경쟁 입찰에 의해 서비스제공자의 선정
 - (가) 경쟁 입찰에 의해 계약전환을 수행하는 방식으로 4.2 서비스제공자 선정 단계부터 수행한다.

라. 참조 및 관련서식

- (1) 내부 수용 계획서
- (2) 이전 및 서비스 전환 확인서

부 록

RFP 평가 고려항목

평가항목

▶ 조직 목표에 대한 의사소통과 정의
고객의 초점과 기대성과의 정의, 방향을 잡는데 필수요소인 조직의 목표를 적절하게 정의하고 사용하는가?
▶ 위험관리에 대한 정책의 수립
개선된 수행 능력을 위하여 구성원의 역할과 책임, 권위 등을 할당하는가?
▶ 서비스 관련 또는 지원 활동을 수행하기에 적합한 자원의 확인과 제공
고객의 요구에 부합하는 서비스를 수행하기 위해 적합한 자원(헬프 매뉴얼, 문서, 도구 등)을 제공하는가?
▶ 조직 구성원의 역할, 책임, 권한의 정의
조직의 구성원들이 효율적인 업무 수행이 가능하도록 자신의 역할과 책임, 권한에 대해 분명하게 알고 있는가?
▶ 조직 목표 달성을 위한 프로그램의 수립
혁신적인 기술을 이용하여 프로세스의 개선을 위한 프로그램을 수립할 충분한 능력이 있는가?
▶ 업무성과 분석 자료에 의한 조직의 기준 능력 정의
적절하게 정의된 능력의 기준을 이용하여 성과를 정확하게 예측, 추정하며 서비스 질의 개선이 가능한가? 통계적으로 중요한 기준능력이 조직을 평가하거나 혹은 수행중의 편차가 예상된 범위인지 아니면 조사되고 해결 되어야 할 필요가 있는지를 알 수 있게 해주는가?
▶ 개선 기회 측면에서의 조직성과에 대한 벤치마킹
참고할 만한 최고의 사례와 벤치마킹을 통하여 개선 기회의 측면에서 볼 때, 조직 개선을 위하여 어떻게 자원을 할당할 수 있는가?
▶ 조직의 성과를 재검토하는 과정의 수립
조직의 성과를 재검토하여 성과에 중대한 영향을 끼치는 핵심요소를 적절하게 간파하고 측정하며, 그 결과에 따라 관리 방향을 결정하는가?

평가항목

▶ 고객과의 의사소통 과정의 수립
고객의 필요에 따라 꾸준하고 일반적이며, 이해 가능한 형태의 의사소통이 원활하게 이루어질 수 있는가?
또한 이에 대해 효율적, 분석적이고 간결하며 문서화된 답변이 가능한가?
▶ 고객과의 관계 관리에 대한 과정의 수립
현재 혹은 잠재적 고객에 대해 고객의 요구를 확실히 이해하고, 장기적으로 조직의 확고한 위치 선점과 효율적인 고객 유치를 위하여 고객과의 관계를 관리하고 발전시키는가?
▶ 재난 관리 과정의 수립
발생할지 모르는 재난에 대비해 신속한 데이터 복구 및 지속적인 서비스 제공이 가능한가?
▶ 고객이 감수할 위험에 대한 관리 과정의 수립
위험(risk)이 고객에게 미칠 충격을 최소화하기 위해 계획적인 관리를 하고 있는가?
고객이 원하는 서비스레벨에 대한 안정적인 공급이 가능하며 고객에게 이에 대한 신뢰를 얻고 있는가?
▶ 가치창출의 기회를 혁신적으로 찾아내어 고객과 이에 대해 의사소통
고객을 위한 가치를 혁신적으로 창출하여 제공하는가?
고객이 가치 있는 사업을 위해 개선되어야 할 부분에 대해 능동적으로 찾아내어 권유하여 이를 채택한 고객이 만족할 만한 결과를 얻었는가?
▶ 조직성과에 대한 재검토를 통한 개선안의 도출
조직의 성과를 재검토하여 얻은 결과를 적용하여 보다 나은 조직성과를 올리게 되었는가?
▶ 공급자 및 파트너와의 관계 관리를 위한 과정의 수립
장기적으로 고객에게 질 좋은 서비스를 제공하기 위하여 사업 파트너, 공급자와의 관계를 적절하게 관리하고 발전시키는가?

평가항목

▶ 서비스시 문화적 요소로 인해 발생 가능한 영향 인지 및 반영
조직과 고객, 공급자, 파트너 사이의 문화적 차이를 인지하여 이를 적절하게 통합하고 서로의 긴밀한 협조관계를 유지시켜 고객요구에 부합하는 서비스를 제공하는가?
▶ 현재 혹은 미래의 고객과의 협상 지침(guideline)의 수립
내부의 협력과 계약의 성립을 확립하는데 도움을 주는 협상 지침이 있는가? 협상 지침은 조직이 일관되고 효율적으로 고객과 협상을 추진하는데 도움을 주는가?
▶ 서비스 비용 책정에 관한 지침(guideline)의 수립
일관적으로 서비스에 대한 비용을 결정할 수 있는 조직의 공식화된 지침이 있는가?
▶ 계약 내용의 작성과 수정 절차의 수립
상황의 변화에 따라 고객과 합법적이고 일관되게 계약을 수정하기 위한 협의가 공식화되어 있는가?
▶ 계약에서 명시된 위험의 인지, 평가, 관리
계약에서 명시된 위험을 적절하게 인지하고 관리하여 대안정적으로 서비스 수준을 유지하는가?
▶ 계약에서 재정적 관리에 대한 과정의 수립
서비스 비용에 대한 고객의 이해를 돕기 위하여 월급, 시설, 설비 및 기타 비용을 분리시켜 재정적인 내역을 상세하게 보여주는가?
▶ 조직에서 개혁과 주인정신을 지원하고 격려하기 위한 정책의 수립
조직 구성원이 괄목할 만한 조직성취도를 이루기 위해 혁신적인 접근방식을 도입할 수 있도록 격려하고 있는가?

정보시스템 운영 아웃소싱 관리 지침

인쇄 : 2005년 12월

발행 : 2005년 12월

발행처 : 국무조정실 · 정보통신부

〈지침 개발 참여위원〉

- | | |
|-----------------|------------------|
| · 한국전산원 이현중 팀장 | · 서강대학교 남기찬 교수 |
| · 한국전산원 김은영 선임 | · 삼성 SDS 박대규 책임 |
| · 한국전산원 김형진 연구원 | · 대우정보시스템 송희경 부장 |
| · 현대정보기술 권상국 부장 | · SK C&C 위재우 과장 |

본 자료는 제22차 정보화추진위원회(2004.2.25)에 보고된 '국가기간전산망 운영실태 점검 결과'에 따른 개선대책 후속조치로 한국전산원에서 작성된 지침입니다. 본 지침과 관련된 문의는 다음을 이용하여 주시기 바랍니다.

■ 우편문의

(우)100-170 서울특별시 중구 무교동 77번지 NCA 빌딩
한국전산원 ITA팀 정보시스템 운영 아웃소싱 관리 지침 담당자 앞

■ 전화문의 : 02-2131-0114

- 한국전산원 ITA팀 이현중 팀장
- 한국전산원 ITA팀 김은영 선임연구원

