

공기업을 위한 전사적 리스크관리: K-Water 사례를 중심으로

김 정 덕[†]

A Study on Enterprise Risk Management for the Public
Organizations: K-Water Case

Jung-Duk Kim[†]

ABSTRACT

Organizations can experience serious financial and/or reputational losses if business activities are disrupted by an incident of information systems under the current business environment. The loss includes the intangible decline in brand image, customer separation, and the tangible loss such as decrease in business profits. Thus, it is necessary to take proactive initiatives by managing many kinds of risks an organization may have. Therefore, the enterprise risk management has been received a special attention by some advanced private companies, but not many public organizations. This paper describes an approach and some issues when the enterprise risk management was introduced in a domestic public organization.

Key words : ERM, Risk Assessment, Key Risk Indicator

1. 연구의 배경 및 목적

기업은 지속적인 성장과 생존을 추구한다. 그러나 일부 기업의 경우 급격한 성장만을 추진함으로써 기업의 지속 가능한 성장을 해치거나 외부 경영악화로 절체절명의 위기에 처하는 경우가 적지 않다. 이렇게 급변하는 경영환경에서 발생하는 내외부 위험을 효과적으로 관리하는 능력은 기업의 성공을 결정하는 중요한 요소로 인식되어 왔으며, 위기관리의 실패는 기업의 손실과 가치의 하락뿐만 아니라 극단적인 경우는 파산으로 이어지기도 한다.

예컨대 포춘지 500대 기업분석 자료에 의하면 과거 40년 동안 세계 100대 기업 중 약39%가 살아 남았고, 앞으로 40년 뒤에는 단 4%의 기업만이 생존할 것이라고 한다 [1]. 국내기업의 경우는 지난 40년 동안 세계기업에 훨씬 못 미치는 약 13%가 생존하였다. 대표적인 사례로 세계 7위였던 엔론과 IMF 직전 국내 재계 3위였던 대우그룹의 파산을 들 수 있으며, 이는 기업의 위기관리 능력이 얼마나 중요한 것인가를 보여주는 대표적인 사례라고 할 수 있다.

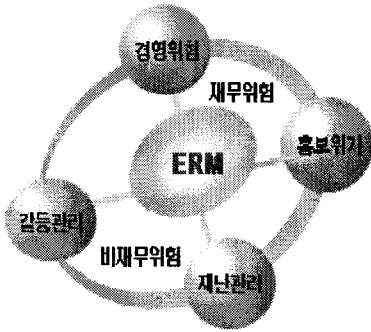
그 동안 민간 영역에서는 기업 활동을 하는 데 있어 리스크의 위험성과 이에 따른 관리의 중요성을 인식하고 효과적으로 관리하고 대응할 수 있는 다양한 노력을 꾸준히 기울여 왔다. 반면, 공기업을 경우 지난 '04년 3월

[†] 중앙대학교 정보시스템학과 교수

논문접수 : 2008년 10월 5일, 심사완료 : 2008년 11월 30일

경부고속도로상의 폭설로 차량 11,000여대가 최장 37시간이나 고립되는 피해가 발생하여 집단소송 사건이 발생하였고 이를 계기로 정부차원의 재난관리시스템을 재점검하고 체계적으로 대응할 수 있는 여건을 조성하고 있다.

특히, 최근에는 환율, 금리 등 금융시장 위험의 증가, 세계 경영환경의 불확실성의 증가, 기능 및 부서단위로 해당 위험을 관리하는 전통적인 위기관리 방식의 한계, 공공기관 위기관리지침의 제정 등으로 인하여 공기업 전체의 위험을 통합적으로 관리하는 전사적 리스크관리(enterprise risk management: ERM)의 필요성이 새로운 대안으로 떠오르고 있다[8].



〈그림 1〉 기업 위험의 구성

그러나 국내 공공기관의 리스크관리 현실은 그렇지 않다. 많은 공기업들이 ERM을 단지 은행이나 증권사 등 금융기관의 문제로만 이해하고 있거나, 금리나 환율의 변화에 대응하기 위한 파생금융상품의 거래, 자산부채관리 등이 위험관리의 전부로 오해하기도 하며, 또한 재난관리 중심의 위기관리를 리스크 관리의 요체로 이해하기도 한다.

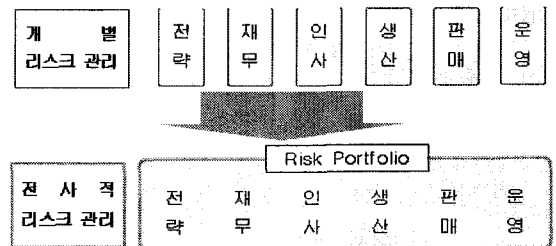
그러나 사실은 그렇지 않다. 공기업 경영에 관련된 위험은 재무적 위험과 비재무적 위험으로 나눌 수 있으며, 재무위험은 금리, 환율, 시장, 유동성 위험 등이 있으며, 비재무 위험은 재난관리, 커뮤니케이션 위기(홍보), 갈등관리로 구분해 볼 수 있다. 공기업의 경우 기관별 미션과 자본구성을 고려할 때 시장위험 및 유동성 위험과 더불어 정부정책 변화, 운영위험 등 비재무위험이 공사경영에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타나고 있다[8][14]. 따라서 이러한 재무 위험과 비재무 위험의 통합관리를 통해 경영환경 대응능력을 향상하여 공익성과 기업성의 조화를 도모하고 지속가능 경영 여건을 조성하는 것이 공공기관에서 ERM을 도입해야 하는 필연적인 이유로 보여진다[2].

본 논문에서는 ERM 개념을 공기업에 도입하기 위한 적용 방법과 사례를 제시하고자 한다. 본 논문의 구성은 다음과 같다. 1장에서는 공기업에서의 전사적 리스크관리 필요성을 설명하고 2장에서는 COSO(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)의 ERM 프레임워크에 기반한 선행 연구를 소개한다. 3장에서는 ERM을 공기업에 제공하기 위한 방법을, 4장에서는 국내 공기업 K water에서의 적용 결과를 제시한다. 마지막으로 5장에서는 적용에 따른 시사점과 연구의 한계점을 정리한다.

2. 선행 연구 - ERM의 개념

COSO의 정의에 따르면[3] ERM은 기업이 직면한 다양한 경영위험들을 전사적인 시각에서 하나의 위험 포트폴리오로 인식, 평가하고 그것에 대처하는 새로운 위험관리 방식을 말한다. 즉 경영목표의 달성과 기업가치 증대를 저해하는 재무적·비재무적 잠재위험을 전사적 관점에서 예측하고 가장 효율적으로 관리하는 새로운 경영시스템을 의미한다[4][5].

다음은 기존 개별적 리스크관리 방법과 ERM 관점을 비교한 그림이다.



〈그림 2〉 개별 리스크관리와 ERM의 비교

기존의 리스크관리 방식은 각각의 기능 및 부서단위로 위험을 인식하고 개별적으로 관리하는 것이었으나, ERM 방식은 전사적 리스크관리의 책임주체(리스크총괄팀)를 중심으로 각 부문의 리스크관리가 통합되는 형태로서 ERM을 통해 개별 위험간의 상쇄로 전체적인 위험수준을 감소하는 포트폴리오 효과(Portfolio Effect) 및 자연적인 헷지(Natural Hedge Effect) 효과를 기대할 수 있으며, 전사적인 시각에서 통합된 인식과 체계적인 대응전략을 수립할 수가 있으므로 리스크 관리는 경영 기능의 한 축으로서 주목을 받고 있다[10].

3. ERM 적용 방법

3.1 공기업 적용을 위한 조직적 정의

흔히 리스크관리는 위험관리 또는 위기관리로 통칭되지만 본 논문에서 ERM은 위험과 위기를 포함하는 개념으로 다음과 같이 정의하고자 한다.

“위험”은 경영목표 달성을 저해하는 어떤 사건이나 경영 사안이 현실적 손해로 드러나기 이전단계로 미래의 손실 발생 가능성을 의미하며, “위기”는 위험이 현실화되어 조직의 핵심요소나 가치에 중대한 손실의 발생이 임박하거나 또는 발생한 상황을 말한다. 따라서 전사적 리스크관리는 경영목표 달성 및 기업가치 증대를 저해하는 잠재적 리스크를 식별하고 식별된 리스크를 수용 가능한 수준으로 관리하기 위하여 리스크에 대한 사전예방 및 사후 대응하는 전사적 관리 프로세스를 말하며 위험관리와 위기관리 프로세스로 구성된다.

다음의 표는 위기관리와 위험관리의 개념을 비교한 표이다[4].

〈표 38〉 위기관리와 위험관리의 개념 비교

구분	위험관리(평상시)	위기관리(비상시)
개념	위험은 어떤 사건이나 경영 사안이 현실적 손해로 드러나기 이전단계로서 미래에 손실이 발생할 가능성을 내포	위기는 위험이 현실화되어 부정적인 결과를 초래한 상황을 의미
관리 목적	사전예방	사후수습(피해 최소화)
관리 방법	위험이 현실화되지 않도록 관리대상 리스크를 식별, 평가하여 대응방안을 수립한 후 지속적인 변화 추이를 모니터링	사후대응 절차로서 위험 수준을 넘어서는 위기징후가 포착되면 위기상황 분석과 대응방안을 마련, 위기대응 및 복구절차를 수행

국내 공기업을 포함한 모든 공공기관은 2006년 발표된 「공공기관 위기관리지침」 제정 이후 ERM을 설계 또는 구축 중에 있으며, 표준화된 ERM체계는 없으나 일반적으로 ERM 체계는 시스템과 조직, 매뉴얼 등 기반 인프라와 리스크관리 프로세스로 구성된다는 COSO의 프레임워크를 준용하고 있는 것으로 판단된다.

3.2 ERM 적용의 기본 원칙

ERM으로 명명된 현행 리스크관리 관점은 기존의 수

동적이고 부정적으로 인식하는 전통적인 개념에서 벗어나 능동적, 긍정적으로 조직 구성원 모두가 참여하는 가운데 기업의 경쟁 우위를 확보하고 전략적 차원의 기회 개념으로 확대되고 발전하는 추세에 있다[9].

〈표 39〉 전통적 관점과 최근 추세의 비교

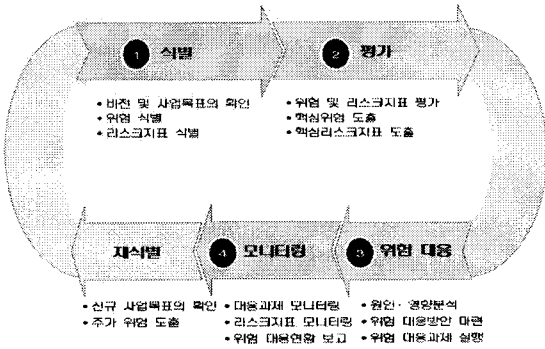
전통적 관점	최근 추세
리스크는 부정적이고 통제되어야 함	리스크는 기회이고 적극적으로 관리될 필요가 있음
리스크는 특정 부서가 관리하는 것임	리스크는 전사적이고 통합적인 관점에서 간략되어야함
리스크는 주관적이고 정성적임	리스크는 공개적(객관적)이고 정량적으로 관리함
리스크 관리활동은 개별 시행됨	리스크관리 활동은 경영시스템에 통합됨
내부통제 및 감사위원회에서 리스크를 통제하고 감시함	리스크 관리전략, 프로세스 및 리스크관리를 전문적으로 다루는 리스크관리위원회 운영

이러한 흐름에 따라 공기업을 위한 ERM 적용의 기본 원칙은 다음과 같다.

- (1) 리스크 관리는 전사적 차원에서 독립된 기능으로 수행되어야 한다.
- (2) 리스크는 정확히 식별, 평가되고 적절히 보고·관리되어야 한다.
- (3) 리스크는 경영전략과 연계하여 균형있게 관리되어야 한다.
- (4) 과도한 리스크 노출방지를 위하여 리스크 허용한도와 관리목표가 설정되어야 한다.
- (5) 리스크는 발생 리스크에 따라 해당 담당자를 지정하고 그 결과를 문서화하여야 한다.
- (6) 리스크 관리 현황에 대한 보고는 정확하고 적시에 이루어져야 하며, 관리 대상이 아닌 리스크 요인도 사안의 중요도에 따라 적절한 상위 책임자에 보고되어야 한다.
- (7) 리스크가 특정부분에서 집중적으로 발생하는 것을 방지하기 위하여 적절히 분산, 관리되어야 한다.

3.3 위험관리 프로세스

공기업 ERM 적용을 위한 위험관리 프로세스는 리스크 사전 예방 차원의 관리 프로세스로서 다음과 같이 위험 식별, 평가, 대응, 및 모니터링의 총 4단계로 구성되며 재식별 단계를 거쳐 순환되는 구조로 이루어져 있다.



〈그림 3〉 위험관리 프로세스

3.3.1 위험 식별

위험 식별은 담당자 인터뷰, 설문조사, 브레인스토밍, 프로세스 분석 등을 통하여 사업목표를 파악하고, 위험을 식별, 도출 하는 단계를 말한다[11]. 위험 식별은 위험관리의 시작단계로서 ERM의 인프라 구축에 있어서 가장 중요한 과정으로 전임직원이 리스크에 대한 공동된 인식을 공유하고, 모든 리스크를 식별할 수 있도록 노력하는 것이 무엇보다 중요하다. 먼저 전사 비전·전략의 분석과 리스크 범주를 바탕으로 리스크를 도출하여 전사관리, 부서관리 리스크로 분류하며, 식별된 리스크에 대한 리스크 지표(RI: Risk Indicator)를 식별하여 리스크와 리스크 지표의 모집단을 구성하는 단계라고 할 수 있다.

3.3.2 위험평가 단계

위험평가는 식별된 위험의 영향도와 발생가능성을 측정하여 우선순위를 결정하는 단계를 말한다[13]. 위험평가를 정확하게 하기 위해서는 우선 리스크를 발생시키는 원인과 리스크가 발생되었을 경우 나타나는 영향에 대한 분석이 이루어져야 한다. 이를 바탕으로 영향도와 발생가능성을 평가하면 리스크 맵이 도출되며, 관리가능 수준의 리스크 수를 확정하기 위해 허용한계선을 정하여 전사관리 리스크(핵심리스크와 중요리스크)을 선정한다. 또한, 마련된 RI Pool에서 유효성과 산출용이성의 평가를 통해 핵심위험지표(KRI)를 선정한다.

위험평가의 왜곡을 방지하기 위한 방법으로서는 평가대상자는 각 부서의 관리자, 업무 전문가 및 리스크관리 담당자 등의 평가자 그룹을 구성하고 각 그룹별 가중치를 부여한 후 가중치를 곱한 합계로 평가 결과값을 도출할 수 있다[12]. 이러한 방법은 민간 기업과 비교할 때 이직의 빈도가 낮고 전사의 모든 부서를 순환적으로 근무하는 공기업의 특성을 반영한 방법이다. 이 방법은 다

양한 그룹으로 나누어 평가를 수행하더라도 그룹별 가중치를 그룹의 속성에 따라 동일하게 적용할 수 있는 장점이 있다.

3.3.3 위험대응 단계

위험대응은 식별된 위험을 제거하거나, 축소하기 위하여 적절한 대응 방안을 수립하고 실행하는 단계를 말한다[15].

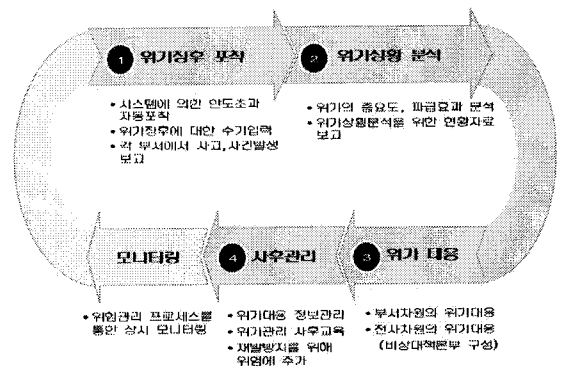
위험대응 단계에서는 위험평가 결과 도출된 핵심 리스크와 중요리스크 및 부서관리 리스크에 대한 리스크 대응방안을 마련한다. 리스크의 대응치인 핵심리스크지표(KRI) 관리체계의 구축도 리스크 대응단계에 해당한다.

3.3.4 위험 모니터링 단계

모니터링은 관리대상 위험에 대한 이상 징후를 도출하기 위하여 일정한 기준에 따라 검토, 감독, 관찰하고 실행물을 관리하는 일련의 활동을 수행하는 단계를 말한다[15]. 모니터링 단계에서는 위험별로 마련한 대응방안의 실행 여부 모니터링과 KRI 및 조기경보시스템 체계의 모니터링을 수행한다. 모니터링 중 예외상황 및 세부사항의 분석을 통해 추가적인 대응방안 마련 또는 위기 관리체계의 변환을 검토하여야 하며, 리스크관리위원회 및 각 부서장에게 모니터링 결과 보고를 통해 리스크관리 현황을 공유한다.

3.4 위기관리 프로세스

위기관리 프로세스는 리스크로 인한 위기상황을 사후적으로 신속하고 효과적으로 대응·복구하는 프로세스로서 다음과 같이 위기징후 포착, 위기상황 분석, 위기대응, 사후관리의 총 4단계로 구성되어 있다.



〈그림 4〉 위기관리 프로세스

3.4.1 위기징후 포착

위기징후 포착은 경영에 큰 파급효과를 미치는 사건, 사고 및 부정적 언론보도 등 다양한 위기징후를 포착하여 관리대상 여부를 결정하는 단계를 말한다[13].

위기를 발생시킬 수 있는 분명한 계기가 있을 때는 위기를 쉽게 인지할 수 있으나, 위기로 예견되는 모든 상황이 명백하게 현실화되는 것은 아니다. 위기상황을 간과하면 더욱 확대된 위기로 발전하여 조직에 피해를 줄 수 있다. 어떤 위기는 발견하기도 어렵지만, 어떤 위기는 관련 사건이 발견되더라도 무시될 수도 있다. 따라서 우선적으로 위기로 예상되는 모든 위기징후가 상위보고 채널로 보고되어 리스크총괄팀 및 전담부서에서 검토할 수 있어야 하며, 위기로 평가되어 관리될 수 있어야 한다.

3.4.2 위기상황 분석

위기상황에 대한 분석을 통해 그 파급효과와 대응방안을 모색하는 단계를 말한다.

어떤 문제를 위기로 인식할 것인가의 여부는 매우 중요한 결정이다. 문제를 위기로 인식하게 되면 조직이 문제에 대처하는 방법이 달라지기 때문이다. 따라서 리스크총괄팀이 위기상황 분석을 통해 경영진에게 위기로 판단할 수 있도록 하는 노력은 매우 중요하다.

3.4.3 위기 대응

위기발생 시 유형별 위기대응 매뉴얼에 따른 비상대책본부 편성을 통해 신속하게 대처함으로써 피해를 최소화하고 2차 위기발생 가능성을 감소시키는 단계를 말한다.

“위기발생시 대응은 매뉴얼이다”라는 말처럼 실제 위기상황을 상정한 매뉴얼을 수립하고 이에 대한 지속적인 교육훈련을 통해 신속하게 위기에 대응하도록 해야 한다.

리스크총괄팀의 장은 위기상황 발생 시 상황분석을 토대로 전담부서와 협의하여 위기경보 수준을 1차적으로 판단하게 되는 바, 위기경보 수준이 관심 또는 주의단계로 판단되는 경우 지체 없이 경보수준을 발령하여 부서 차원에서 대응하도록 하며, 경계 또는 심각단계로 판단되는 경우 리스크관리위원회에 보고하여 위기경보 수준을 결정하고 그에 따른 비상대책본부를 구성하고 전사적인 차원에서 신속하게 위기대응을 한다.

3.4.4 사후관리

위기상황 종료 시 위기대응에 대한 평가와 재발방지 대책을 마련하는 단계를 말한다. 위기관리에 있어서 위기대응도 중요하지만 향후 동일한 유형의 위기가 재발하지 않도록 피드백(feedback)하는 것이 더 중요하다고 할 수

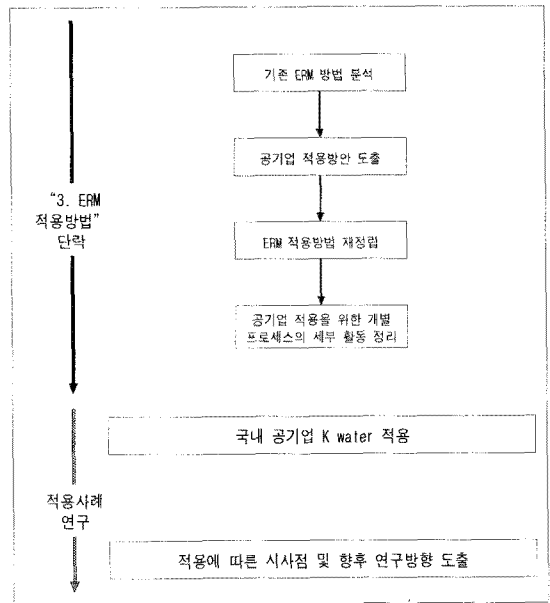
있다.

먼저, 리스크관리위원회의 결정에 따라 위기상황이 종료되면 위기발생 상황 및 위기대응 현황 정보를 시간 순으로 정리하며, 위기관리상의 이슈 또는 파악된 문제점을 파악하여 반영한다[7]. 또한, 해당 위기의 속성을 고려하여 전사관리 리스크로서 관리 여부를 검토하여야 한다.

4. K water ERM 적용사례

4.1 사례연구 배경 및 절차

본 연구는 국제적인 공신력을 확보한 COSO의 ERM 프레임워크를 기반으로 공기업을 적용 가능한 ERM 방법을 재구성, 개발하고 국내 공기업 K water 적용사례를 통한 실무도입 가능성 확인을 목적으로 한다(<그림 5> 참조).



<그림 5> 사례연구 절차

ERM은 공공기관의 공익적 성격과 정부 정책적 성격에 의해 최근에 와서야 주요한 관심사가 되었기 때문에 2004년부터 그 구축사례가 SOC 성격의 공공기관의 정부 경영평가 보고서를 통해 나타나고 있다.

중앙정부 차원의 경우 대통령령 제124호(2004.7.12)로 국가 위기관리기본지침을 제정하고 이에 따라 「포괄적 안보」 개념에 입각한 3개 분야(전통적 안보, 재난, 핵

심기반 마비)의 33개 유형별로 위기관리 표준매뉴얼을 수립하였으며, 이를 각 정부기관이 실제 적용하고 시행해야 할 278개 실무 매뉴얼(2005.11.29)과 위기발생시 현장에서 임무를 수행하는 기관의 임무와 행동절차를 구체적으로 기술한 2,339권의 현장조치 행동매뉴얼(2005.12.27)을 작성하였다. 또한 소방방재청 주관으로 16개 재난분야에 대해 예방, 대비, 대응 복구 개념을 적용하여 국가안전관리 기본계획, 집행계획 및 세부집행계획을 수립하였다.

공기업의 리스크관리는 개별적인 업무특성에 따라 해당 주관부서 중심으로 자연재난이나 인적재난 등 위기관리 중심으로 처리해 왔으며, 전사적인 차원에서 사전예측이나 예방활동보다는 사후적으로 발생했을 경우에 결과에 대하여 대응 및 복구활동에 초점이 맞추어진 위기대응 매뉴얼 위주로 리스크관리를 하고 있는 것으로 파악되고 있다[6].

따라서 국내 공공기관 중에서는 최초로 본 논문에서 제시하고 있는 사전 예방적 개념의 위험관리와 사후 대응적 개념의 위기관리 개념을 통합 프로세스화한 ERM 체계를 구축하여 실제 적용하고 있는 k-water 사례를 중심으로 구축절차와 그 과정상의 특기사항에 대해 살펴보고자 한다.

4.2 추진 전담반 조직

COSO의 프레임워크는 개괄적 개념에서 ERM의 개념과 구성요소를 설명하고 있어서 ERM을 구현하고자 하는 개별 공기업의 형태 및 리스크의 종류를 정의하고 리스크관리 프로세스를 시스템화하기 위해서는 전문기관의 컨설팅이 필요하다. 따라서 ERM 체계구축을 위해서는 시스템 사용 업무부서 또는 정보화 담당부서에서 주관하는 것보다는 사업별 업무프로세스 전반에 걸쳐 폭넓은 이해와 부서간 이해관계를 조정할 수 있는 기획조정부서를 중심으로 하는 추진 전담반을 구성하여 추진해야 한다.

4.3 리스크관리 현황분석

리스크관리는 경영목표 달성을 저해하는 잠재위험을 예측하고 예방·관리하는 프로세스라고 할 수 있는데 결국 리스크는 경영전략 달성을 기준으로 최초로 인식하게 된다. 따라서 경영현황과 외부환경 분석, 사업 및 업무 프로세스 분석, 리스크관리 현황 설문조사 등을 통한 공사의 현재 리스크관리 문화와 수준의 정확히 진단하고 그 결과를 토대로 문화, 정책, 조직, 의사소통, 프로세스

등에 대한 차이점을 분석하여 ERM 체계 구축에 반영하게 된다.

4.4 리스크관리 프로세스 정립

ERM은 국내기업 중에서 도입한 사례는 LG그룹과 KT 등으로 많지 않을 뿐만 아니라 공기업에서 성공적으로 도입한 선행사례가 없어서 공기업에 적합한 표준모델을 적용하기는 매우 어렵다. 리스크관리 프로세스를 위험과 위기관리 프로세스로 명확히 정의하고 현업에 적용하기까지는 관리자의 리스크관리 마인드와 ERM에 대한 깊은 이해가 필요하다. 일반적으로 위험을 사전예방하거나 회피하려는 사전예방적인 활동은 위험관리(Risk management), 현실화된 위험에 대한 사후대응 활동은 위기관리(Crisis management)로 지칭한 바 전사적 리스크관리 프로세스는 위험과 위기관리의 통합 프로세스를 의미한다.

한편 위험관리 프로세스 중 리스크의 식별평가를 통해 핵심리스크와 중요리스크, 일반리스크로 구분할 수 있는데 핵심리스크는 리스크의 발생가능성과 영향도가 높은 경우로서 KR(Key Risk)라고 부르며 핵심리스크 대응과제를 수립하여 대응한다. 중요리스크는 발생가능성은 높지 않으나 영향도가 매우 큰 경우로서 WR((Weighty Risk)로 부르며 위기대응 매뉴얼을 수립하여 대응하게 되는데 이 개념은 기존의 ERM 체계에서는 없었던 개념을 K-water에서 새롭게 정립한 개념이다.

4.5 리스크관리 인프라 구축

리스크관리 인프라는 크게 리스크관리 정책 및 규정, 리스크관리 전담조직, 시스템으로 구분된다. 리스크관리 정책 및 규정은 보통 리스크관리규정의 형태로 구현되며, 이에 따라 각종 위기대응 매뉴얼 등을 수립하여 구체화되게 된다. 한편 리스크관리 전담조직은 리스크관리를 사전예방과 사후대응의 상시 관리체제로의 전환을 의미한다. 따라서 기존의 부서별, 사업별로 관리하던 리스크를 전사차원에서 통합관리하여 포트폴리오 효과를 추구하게 된다. 즉 개별 리스크관리는 대내외적으로 발생하는 다양한 리스크에 효과적으로 대응할 수가 없기 때문에 리스크관리 사각지대가 발생하게 되어 전사적 차원의 통합적인 전담조직이 필요하게 된다. ERM 조직은 해당 공기업의 리스크의 대상과 범위에 따라 달라질 수 있다.

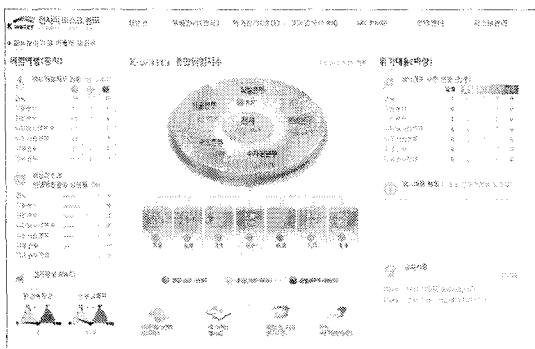
공공기관 위기관리지침에서는 관리대상 리스크의 범주를 경영위험, 재난관리, 홍보위기, 갈등관리의 4개 분야

로 나누고 있는데 이 모든 영역을 총괄하는 조직으로서 리스크총괄팀을 두고 이 중 관리대상의 중심을 어디에 놓을 지를 결정하여 금융위험이 주된 리스크의 경우에는 재무관리처에, 지진, 태리, 풍수해 등 사전 발생가능성을 예측하기 힘든 재난의 경우에는 특정부서(안전관리부서)를 중심으로 ERM 총괄조직을 설계할 수도 있다.

ERM 도입 초기 조직은 자원배분의 한계와 인력운영의 효율성 제고를 위하여 리스크총괄부서의 인원을 최소화하고 기존의 특정 리스크의 전담부서를 지원하는 형태의 분권형이 바람직하다고 생각된다.

따라서 총괄타워로서 리스크총괄조직에서 전담부서별 리스크관리 초점을 명확히 하고 리스크관리 프로세스를 적절히 배분하는 작업이 중요하다.

한편으로 ERM 체계를 구축하려면 마지막 단계로서 도출된 리스크를 프로세스에 따라 효과적으로 관리할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 시스템은 보통 컨설팅과 병행하여 구축하게 되는데 컨설팅 결과를 검증할 수 있는 시간이 필요한 점을 감안한다면 가장 효과적인 방법은 컨설팅이 끝난 후 이 결과를 토대로 시험운영기간을 포함하여 최소한 6개월여 정도의 충분한 시스템 구축기간을 확보하여 시스템을 구축한다면 도입초기의 시행착오를 줄일 수 있을 것으로 생각된다.



〈그림 6〉 K-water ERM 시스템 예시

4.6 가치창출 방안 마련 등

ERM은 기업의 경영전략 달성을 기준으로 리스크를 인식하기 때문에 개별 성과관리체계(BSC)나 내부통제시스템, 내부회계관리시스템, 환위험관리시스템, 금융자산관리시스템(ALM), 재무리스크관리시스템(FRM) 등의 업무분야별로 특화된 전문 리스크관리시스템과의 연계가 필요하며, 이들 기간제 시스템이 구축되어 있지 않다면 리스크관리 컨설팅을 시행하고 향후 시스템 구축 시

일괄적으로 수행하는 것도 ERM 시스템의 효율성을 높이는 방법이 될 것이다.

5. 결론

공기업을 고려한 적용방법 조정 과정을 거친 ERM 구축 사례로 K-water ERM 시스템 구축사례를 살펴보았다. ‘날마다 위기속에 살고 있다’라고 해도 과언이 아닐 만큼 한 시절을 풍미했던 총우량 기업들이 역사 속에서 사라지고 환경변화에 적응한 기업만이 생존하는 적자생존의 원칙은 우리 앞의 엄연한 현실세계인 것이다. ERM은 이제 위대한 기업을 만들어가는 과정에서 부딪힐 ‘예상 가능한 위기’들을 극복하고 기회로 만드는 기업들이 지속적인 성장을 가능하게 해주는 네비게이터로서 그 역할과 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

이렇듯 공공기관의 리스크관리에 대한 새로운 관점과 방법을 제시한 신 경영관리 기법으로서 ERM 초기 도입 시 고려해야 할 사항과 조기 정착을 위한 실천적인 대안을 다음과 같이 제시해 보고자 한다.

(1) ERM 체계 구축을 처음 도입하는 경우 그 시기는 언제가 적절한 가?

그 전략으로서 전면적인 도입과 단계적 도입을 상정할 수 있는데 전자의 경우 경영전략이 잘 정비되어 있고 전략실행관리체계로서 BSC가 도입되어 전략에 대한 모니터링 핵심역량이 되어 있을 때 효과적이라는 사실이다. 따라서 중장기 경영전략 수정작업이 이루어 지지 않았다면 ERM 구축 시기를 재검토 해보아야 할 것이다.

후자의 경우 내부통제를 운영하고 이를 확장하여 기존 기간제 시스템과 연계한 단계적인 ERM 구축방법으로서 자원의 효율적 이용, 변화관리의 용이성의 장점이 있는 반면에 ERM 구축전 ERM 비전과 목적, 로드맵을 설정하지 않으면 조직 내 혼선을 초래할 수도 있다는 점이다. K-water의 경우 수도산업 구조개편에 대응하기 위하여 2006년에 STEP 2015으로 요약되는 중장기 전략경영계획을 수립하고 2007년도에 전략실행관리체계로서 BSC를 도입하였다. 이러한 BSC와 연계한 ERM은 전사 경영 목표 달성을 저해하는 잠재적 위험 요소를 효과적으로 관리할 수 있는 기반을 제공해 주고 있다.

(2) ERM의 핵심위험지표(KRI)와 BSC의 핵심성과지표(KPI)의 차이점에 대한 이해가 필요하다. BSC를 구축한 경우 그 성과측정을 위한 KPI를 잘 관리하면 경영성

과 달성에 충분하다고 문제제기를 하기도 하는데 KRI와 KPI는 그 목적이나 활용방안이 명확하게 다르다는 점을 이해해야 한다. KPI는 활동성과를 평가하여 전략목표를 달성할 수 있도록 동기부여를 하는 데 있는데 반해서 KRI는 전략목표를 달성하지 못할 리스크를 사전에 측정하는 것은 물론 경영환경 변화에 따른 전략목표 변경 필요성까지 경고하는 보다 적극적인 역할을 수행한다. 또한 KPI의 구비요건으로 1) 전략목표와의 정합성, 관리중요성, 2) 동기부여와 몰입도를 높이기 위한 통제가능성, 3) 성과관리의 효율성을 높이기 위한 측정가능성을 들 수 있다. 그러나 KRI는 리스크에 얼마나 노출되어 있는가를 측정하고 관리하는 지표이기 때문에 통제가능성은 의미가 없다는 점이다. 요컨대 KRI는 KPI를 포괄하는 상위 개념으로서 전략방향의 수정에 그 목적을 두고 있다고 볼 수 있다. 이미 BSC를 도입한 경우는 기존의 KPI로 감지할 수 없는 리스크를 추가로 찾아내고 이를 제대로 측정할 수 있는 KRI를 추가하는 것이 매우 효율적인 작업이 될 수 있다는 점을 숙지해야 한다.

(3) 서두에서 정의한 바와 같이 ERM은 경영전략을 달성하기 위한 경영관리기법이므로 리스크에 대한 관리기준은 경영전략이 되어야 하며, 경영전략은 시장환경에 따라 계속 변화하는 속성을 가지고 있기 때문에 리스크의 인식과 평가도 전략에 따라 변경되어야 한다는 점이다. 따라서 ERM은 일시적인 체계가 아닌 지속적인 생존전략으로서 작동이 가능하도록 매년 리스크를 추가로 식별하는 한편 기존 핵심위험지표중 유효성이 떨어지는 지표는 튜닝작업을 통해 시스템에 적합한 지표들로 조정해주는 작업이 필요하다.

(4) 또한 무엇을 해당 공기업의 주된 리스크로 파악하는 지에 따라 ERM의 운영모델이 달라질 수 있다는 점이다. 1) 운영리스크를 중심으로 놓으면 감사중심(내부통제) ERM, 2) 경영환경상의 변화로 인해 발생하는 리스크를 중심으로 놓으면 전략중심의 ERM, 3) 재난이나 재해를 중심으로 놓으면 위기관리 중심의 ERM이 될 수 있으며 이에 따라 총괄부서도 주관부서 중심으로 세설제할 수도 있다. 따라서 전사적으로 통합된 관점에서 리스크관리를 하려면 기획조정부서 또는 CEO 산하의 리스크 총괄팀을 구성하여 운영하는 것이 이상적인 모델이지만 ERM 도입 초기에는 자원배분의 한계상 기획부서에서 ERM을 구축한 후 안전관리 총괄부서로 이관하여 재난중심의 ERM으로 운용하기도 한다.

(5) 끝으로 ERM의 진가는 평소에는 증명하기가 어렵지만 메가톤급 사고가 발생했을 때비로소 가치증명이 가능하다는 점에서 ERM은 속성상 장기적인 인프라의 개념으로 생각해야 한다. ERM이 모든 것을 예방하는 도깨비 방망이는 아니지만 전사적 현안사항을 혁신과제로 선정하여 현장 중심적 리스크관리를 한다면 실질적인 성과를 도출할 수도 있다는 점에도 유의할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] <http://fsc.go.kr>
- [2] 한국수자원공사(2004), 전사적 리스크관리와 재무전략에 관한 컨설팅 보고서, p.25.
- [3] COSO(2001), 전사적 리스크관리-통합 프레임워크, 하이북스, p.14.
- [4] 한국수자원공사(2007), 비전 달성의 Navigator, p.27.
- [5] 한국수자원공사(2007), 새로운 비전의 시작, p.56.
- [6] 2007 정부경영평가 실적보고서
- [7] David Cannon, Joseph H. Godwin, Stephen R. Goldberg(2007), Corporate Governance and Enterprise Risk Management, Wiley InterScience.
- [8] Hafize Gaye Erkan(2006), Decentralized enterprise risk management for global companies, UMI.
- [9] Sebastian Francis, Bob Paladino(2008), Enterprise risk management: A best practice approach, Wiley InterScience.
- [10] Richard Buhr, Andre Nel, Marco dos Santos(2006), Enterprise Risk Management: A New Philosophy, IEEE.
- [11] Ed O'Donnell(2005), Enterprise risk management: A systems-thinking framework for the event identification phase, International Journal of Accounting Information Systems pp.177-195.
- [12] Mark S. Beasley, Richard Clune, Dana R. Hermanson(2005), Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation, Journal of Accounting and Public Policy pp.521-531.
- [13] Steve G. Sutton(2006), Extended-enterprise systems' impact on enterprise risk management, Journal of Enterprise Information Management pp.97-114.
- [14] Stephen Gates, Audencia Nantes, (2006), Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management:

A Survey of Current Corporate Practice, A Morgan Stanley Publication, pp.81-90.

- [15] Brian W. Nocco, Nationwide Insurance, René M. Stulz(2006), Enterprise Risk Management: Theory and Practice, A Morgan Stanley Publication, pp.8-20.



김 정 덕

1979년 연세대학교
정치외교학과, 학사
1981년 연세대학교 경제학과
대학원, 석사
1986년 University of S. Carolina,
MBA

1990년 Texas A&M University, Ph.D. in MIS

1991~1993년 한국전산원, 선임연구원

1993~1995년 원광대학교, 조교수

1995~현재 중앙대학교, 교수

관심분야 : 정보보호 거버넌스, 정보보호 관리, IT 감사,
정보시스템의 전략적 응용 등

E-Mail : jdkimsac@cau.ac.kr