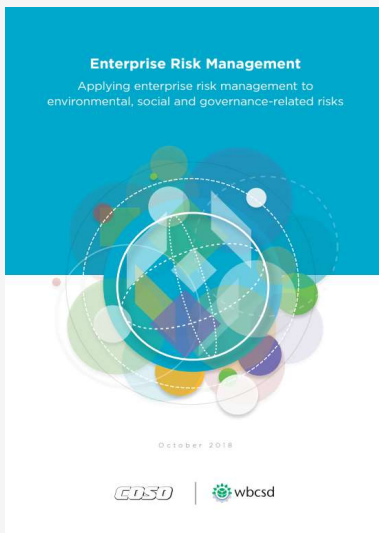


전사적 리스크 관리(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

-K-Risk 발간편집위원회 역-



목차

서론 (가을호)

1. ESG 관련 리스크에 대한 거버넌스 및 문화(겨울호)

2. ESG 관련 리스크에 대한 전략 및 목표 설정(봄호)

3. ESG 관련 리스크에 대한 성과

3a. 리스크 식별(여름호)

3b. 리스크 평가 및 우선순위 지정(가을호 예정)

3c. 리스크 대응

4. ESG 관련 리스크 검토 및 수정

5. ESG 관련 리스크에 대한 정보, 커뮤니케이션 및 보고

※ 본 기사는 좌측 문헌의 단순 번역기사로서 K-Risk의 견해를 반영하는 것은 아니다.

※ 상기 이미지를 클릭하면 원문 다운로드가 가능합니다.

3. ESG관련 리스크에 대한 성과

성과는 조직이 전략과 목표를 추구하기 위해 결정을 내리도록 지원하는 관행이다. 이 장에서는 성능에 대한 COSO ERM 프레임워크 구성 요소 및 5가지 관련 원칙에 대해 설명한다.

- ⑩ 리스크 식별: 조직은 전략 및 비즈니스 목표의 성과에 영향을 미치는 리스크를 식별한다.
- ⑪ 리스크의 심각도 평가: 조직은 리스크의 심각도를 평가한다.
- ⑫ 리스크 우선순위 지정: 조직은 리스크에 대응하기 위해 리스크 우선순위를 지정한다.
- ⑬ 리스크 대응책 실행: 조직은 리스크 대응책을 식별하고 선택한다.
- ⑭ 포트폴리오 관점 개발: 조직은 리스크에 대한 포트폴리오 관점을 개발하고 평가한다.

이러한 원칙은 지속 가능성 관련 실무자가 지침을 필요로 하는 영역을 다룬다. 공통 언어로 ESG 관련 리스크를 효과적으로 정량화하고 진화하는 리스크 환경이 제시하는 과제에 직면하여 혁신적인 대응을 내놓는다.

본 장은 세 개의 하위 챕터로 나뉜다.

- 3a. 리스크 식별: 2장의 전략과 맥락에 대한 이해를 사용하여 경영진은 전략 및 비즈니스 목표의 성과에 영향을 미치는 리스크나 사고를 식별한다(COSO 원칙 10).
- 3b. 리스크 평가와 우선순위 지정 : 각 리스크나 사고 event이벤트에 대해 경영진은 리스크 평가 및 우선순위 지정에 필요한 비즈니스 컨텍스트환경 및 전략에 대한 이해를 기반으로 가능한 결과를 식별한다(COSO 원칙 11 및 12).
- 3c. 리스크 대응 : 이 평가를 통해 경영진은 사고와 결과 중 어떤 것을 우선적으로 관리하고 대응할 지 결정한다(COSO 원칙 13 및 14).

이 장에서는 또한 ESG 관련 리스크를 식별, 우선순위 지정 및 대응할 때 조직 편향의 역할에 대해 설명한다. (하위 챕터 3b 참조).



3a. 리스크 식별

도입

모든 비즈니스 활동에는 리스크가 존재한다. 비즈니스 전략, 목표, 환경 또는 리스크 성향의 변화에 초점이 맞춰지기도 한다. 2장에서는 기업이 전략 또는 목표를 달성하는 비즈니스 능력에 영향을 미칠 수 있는 ESG 관련 변화, 영향 및 종속성을 기업이 더 잘 이해할 수 있는 방법을 설명한다. 경영진은 이러한 활동의 결과를 활용하여 기업의 ESG 관련 리스크를 보다 완벽하게 이해할 수 있다.



하위 챕터는 다음 COSO ERM 프레임워크 원칙과 관련이 있다.

⑩ 리스크 식별: 조직은 전략 및 비즈니스 목표의 성과에 영향을 미치는 리스크를 식별한다.

모든 ESG 문제가 기업차원의 리스크를 나타내는 것은 아니라는 점을 기억해야 한다. 관리자는 외부 트렌드와 동인을 식별된 리스크로 변환하고 조직에 미치는 영향과 심각도를 평가한다. 많은 기업이 평가 프로세스를 갖추고 있지만 ESG 관련 리스크는 다음의 많은 경우처럼 식별하기가 더 어렵다.

- 신규 조직의 전략 및 비즈니스 목표 달성 능력을 예기치 않게 위협할 수 있음

- 비즈니스에 잘 알려져 있지 않으며 "블랙스완" 또는 기업의 장단기 성과와 생존에 도전적인 기타 예상치 못한 사고 포함
- 장기적으로 전략이 설정되거나 리스크를 이력으로 고려하는 타임라인을 넘어서.
- 비즈니스 언어 및 목표의 맥락에서 정량화 및 의사소통 어려움
- 한 기업의 범위를 넘어서 산업 또는 정부 차원의 대응 필요

□ 본 하위 챕터에서는 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자가 새롭거나 기존의 ESG 관련 리스크를 식별하고 정의하는 데 도움이 되는 다음 조치를 간략하게 설명한다.

- 어떤 ESG 관련 리스크가 식별되었는지 아닌지 확인하기 위해 기업의 리스크 목록 조사
- 주제별 전문 지식을 활용하기 위해 리스크 식별 과정에 ESG 리스크 소유자 및 지속 가능 실무자 참여
- ESG 관련 리스크를 이해하기 위해 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자와의 회의 소집
- 조직의 전략 및 운영 계획에 영향을 미칠 수 있는 ESG 관련 리스크 식별
- ESG 관련 리스크가 조직에 미치는 영향을 정확하게 정의
- 근본 원인 분석을 이용하여 리스크 요인 이해

리스크 목록 사용

COSO ERM 프레임워크에 따르면 리스크 식별 목적은 운영을 중단하거나 기업의 전략 및 비즈니스 목표 달성에 대한 합리적인 기대에 영향을 미치거나 기업의 경영(평판 문제 포함)에 중대한 영향을 미칠 수 있는 리스크를 결정하는 것이다. 기회 식별은 리스크 식별 프로세스의 핵심 부분이어야 한다. COSO는 기회를 가치 창출, 보존 및 실현을 위한 목표나 접근 방식을 생성하거나 변경하는 잠재적 조치로 정의한다.

많은 기업이 리스크 목록을 유지하거나 직면한 리스크를 작성하기 위해 등록한다. 이 목록은 리스크를 설명하고 논의할 수 있는 공통 범주 및 표준 정의를 제공한다. 리스크 목록에는 각 리스크, 완화 조치 및 리스크 소유자의 영향에 대한 설명도 포함된다.

ESG 관련 리스크가 기업의 리스크 기준을 충족하는 경우 이러한 리스크를 목록에 포함하여 관리와 모니터링이 가능하도록 해야 한다. 리스크 목록의 예는 표 3a.1을 참조한다.

표 3a.1 : 리스크 목록 예

전략	경영	재정	규정준수
<ul style="list-style-type: none"> • 비전과 핵심가치 • 기업 지배구조 • 조직 구조 • 전략 기획 • 인수합병 평가 및 가격 책정 • 투자자 관계 • 경쟁 • 고객 선호도 또는 라이프스타일 변경 • 성장하는 중산층 • 도시화/인구 증가 • 신흥 시장 	<ul style="list-style-type: none"> • 연구 및 개발 • 신제품 • 마케팅 • 예산 및 예측 • 원자재 가용성 • 공급업체 • 생산 관리 • 제품 관리 • 재고 관리 • 직원 참여 • 노동 관계 • 인권 • IT 투자 • 사이버 보안 • 비즈니스 연속성 • 전 세계적인 유행병 • 기후변화의 물리적 영향 	<ul style="list-style-type: none"> • 금리 변동성 • 외화 변동성 • 현금 관리 • 신용 리스크 • 회계 정책 • 회계 추정 • 내부 통제 • 세금 전략 및 계획 	<ul style="list-style-type: none"> • 사기 • 뇌물 • 이해 상충 • 국가/주/지역 규정 • 세금 규제 • 무역 규제 • IP 관리 및 보호 • 온실가스 배출 • 물 처리 • 건강과 안전

일반적인 리스크 범주에는 전략, 경영운영, 재무 및 규정준수가 포함된다. 일부 조직은 "지속 가능성" 또는 "평판" 리스크에 대해 별도의 범주를 둘 수 있다. 그러나 이러한 리스크는 일반적으로 다른 리스크 범주로 그룹화될 수 있다. (예를 들어, 기후 관련 리스크는 본질적으로 경영 또는 운영 재정적인 경우가 많다). 또한 평판에 미치는 영향은 리스크 자체가 아니라 다른 유형의 리스크로 인한 영향인 경우가 많다. (예: 환경 사고 또는 오염으로 인한 평판 손상). 또한 많은 ESG 관련 리스크는 완전히 새로운 것이 아니라 기존 리스크에 대한 추가 원인을 나타내거나 리스크의 영향 또는 실현 가능성을 복합적으로 나타낸다. 예를 들어, 기후 변화 영향은 원자재 비용 변동의 리스크를 증가시키는 경우가 많으며, 이는 많은 기업의 기존 리스크이다 (표 3a.2 참조).

지침

어떤 ESG 관련 리스크가 식별되었는지 아닌지 확인하기 위해 기업의 리스크 목록을 조사한다.

표 3a.2 : ESG관련 리스크 혹은 기회의 예

유형	ESG관련 리스크 또는 기회	환경적	사회적	지배구조
전략	• 윤리적 공급망으로 제조된 제품으로 고객 선호도 전환		◎	
	• ESG 문제에 대한 투자자의 관심 증가로 인해 다양한 주제에 대해 회사에 대한 대리 투표 (예: 다양성, 삼림 벌채 및 인권)	◎	◎	◎
경영	• 지속 가능한 산림 관행 요구 사항으로 인한 원자재 비용 증가	◎		
	• 개선된 제조 공정을 통한 폐기물 및 원자재 비용 절감	◎		
	• 변화하는 기상 패턴 및 증가하는 자연재해로 경영운영 및 비즈니스 연속성을 방해함	◎		
재정	• 조세 회피 전략 및 조세 투명성 부족으로 인한 평판 영향 및 사회적 우려		◎	◎
	• 경제 다각화 및 고용 기회를 통해 지속적이고 포괄적인 성장을 창출하기 위한 지역 콘텐츠에 대한 투자		◎	
	• 탄소세 규제에 의한 세금 인상	◎		
규정 준수	• 온실가스 배출 및 에너지 사용에 대한 보고 요건 강화	◎		
	• 부정확한 배출량 공개로 벌금, 소비자 신뢰 상실	◎		◎

많은 경우 ESG 관련 리스크는 범주 전체에 영향을 미친다. 예를 들어, 인권 관련 리스크는 주로 경영적 유형이다. 그러나 일부지역에는 공급망의 인권과 관련된 규정 요구 사항이 있다.

State Street의 새로운 리스크 식별 사례

State Street Global Advisors(SSGA)는 세계 최대의 자산 운용사 중 하나이다. 최근 SSGA의 영업 부서는 새로운 리스크와 기회에서 성별 다양성을 확인했다. 경영진은 고위 경영진 수준에서 여성 참여율이 높은 기업이 자기자본이익률(ROE), 변동성 감소 및 지배구조 관련 문제 감소의 혜택을 받는다는 것을 보여주는 관련 메가트렌드 및 초기 연구를 확인했다. SSGA는 이러한 리스크와 기회를 해결하기 위해 세 가지 접근 방식을 구현했다. 경영, 리더십 및 기업 지배구조의 직원들은 'Fearless Girl 캠페인'을 시작하고 자산 관리 프로그램을 수정하고 성별 다양성 지수를

시작했다. 이러한 리스크를 식별하고 대응을 구현하는 것은 기업 성과에 대한 성별 다양성의 영향에 대한 인식을 높이고, 성별 다양성을 촉진하고, 클라이언트의 투자에 대한 장기적인 가치를 촉진하고자 하는 고객을 유치하는 데 도움이 되었다.

리스크 식별 방식

많은 기업이 비즈니스 전략에 영향을 미치는 리스크를 식별하고 리스크에 포함하기 위한 ERM 프로세스를 갖추고 있다. 이 프로세스에는 기존 리스크를 확인하거나 새로운 리스크 또는 새로운 리스크를 이해하기 위한 설문 조사, 워크숍 및 리스크 소유자 및 경영진과의 인터뷰가 포함될 수 있다. ERM 프로세스가 강화된 기업의 경우 여기에는 정량적 및 심층 분석 접근 방식도 포함될 수 있다.

또한, 기업은 ESG 관련 리스크 식별을 지원할 수 있는 지속 가능성 기능, 기업 전략 기능 또는 리스크 소유자가 수행하는 지속적인 활동 및 프로세스를 가지고 있다.

다음과 같은 예가 있다.

- 결과가 ESG와 관련될 수 있는 내부 및 외부 감사(예: 환경보건 및 안전, 온실가스 배출, 제3자가 수행한 인증 감사)
- 합병, 인수 및 매각으로 인한 실사 활동
- 신제품 또는 새로운 시장 평가에서 실사 활동
- 투자 결정을 위해 수행된 ESG 분석(특히 금융 서비스 및 제조 부문)
- 프로젝트 관리 활동(특히 건설, 정보, 기술 및 통신, 전문 서비스)
- 공급망 실사
- 미디어 모니터링, 웹 스크래핑
- 과거에 직면한 사고 또는 문제에 대한 데이터 추적 및 분석
- 규제 변경 모니터링
- 메가트렌드 분석
- SWOT 분석
- 영향 및 종속성 매핑
- ESG 중대성 평가
- 이해 관계자 참여

지침

주제별 전문 지식을 활용하기 위해 리스크 식별 프로세스에 ESG 리스크 소유자 및 지속 가능성 실무자를 참여시킨다.

지침

ESG 관련 리스크를 이해하기 위해 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자와 회의를 소집한다.

이러한 프로세스 중 일부는 2장에 자세히 설명되어 있다. 리스크 식별 단계에서 중요한 것은 이러한 문제 중 어떤 것이 기업에 대한 위협인지 기회인지 묻는 것이다. 이는 그림 3a.1에 설명되어 있다.



2015년 12월 금융안정위원회(Financial Stability Board)가 구성한 기후 관련 재무 공개에 관한 태스크포스(TCFD)는 기업이 "기후 변화와 관련된 기존 및 새로운 규제 요구 사항을 고려하는지 여부"를 포함하여 "기후 관련 리스크를 식별하고 평가하기 위한 리스크 관리 프로세스를 설명"할 것을 권한다.

리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 이러한 활동 또는 프로세스의 결과를 비즈니스 전략 및 목표에 오버레이하여 ESG 관련 리스크 또는 기회를 식별할 수 있다. 표 3a.3에 이에 대한 몇 가지 예가 나와 있다.

pro paper 및 포장

전략 또는 비즈니스 목표에 영향을 미칠 수 있는 ESG 관련 리스크를 식별하는 예시를 보려면 부록 VIII를 참조하라.

표 3a.3 : 리스크 식별을 위한 전략적 비전 오버레이의 예

구분	비즈니스 전략 및 목표의 오버레이	ESG관련 리스크 또는 기회의 예
메가트렌드 분석	글로벌 리스크 또는 메가트렌드의 출현이 기업의 전략 및 운영에 어떤 영향을 미칠 수 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> Allianz Risk Barometer 2018에서 식별한 글로벌 리스크의 영향을 고려한다. - 기상이변 및 물 위기가 기업에 미치는 영향 - 자연 재해가 고객의 기대를 충족시키기 위해 효율적으로 운영되는 공급망의 능력에 미치는 영향

표 3a.3 : 리스크 식별을 위한 전략적 비전 오버레이의 예(계속)

구분	비즈니스 전략 및 목표의 오버레이	ESG관련 리스크 또는 기회의 예
SWOT 분석	ESG 관련 강점, 약점, 기회 및 위협은 무엇인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 기업이 제품 제공의 지속 가능성을 개선하기 위해 기술과 혁신을 어떻게 활용할 수 있는지 고려 • 안전 사고의 영향 고려
영향 및 종속성 매핑	비즈니스 모델(입력, 비즈니스 활동, 출력, 결과)과 관련된 영향 및 종속성은 무엇인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 기업이 지역 사회에 미치는 영향과 종속성 고려 • 많은 포장 제품의 희소 자원에 대한 기업의 의존성 고려 • 직원과 고객의 안전에 대한 기업의 영향 고려
이해관계자 참여	<p>내부 및 외부 이해관계자의 참여는 광범위한 이해관계자 그룹과 관련되거나 내부 경영진이 간과한 리스크를 식별하는 데 도움이 될 수 있다.</p> <p>다음은 고려해야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 누가 정보를 공유하는가? • 이해관계자에게 왜 중요한가? • 전략에 어떤 영향을 주는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • ESG 관련 우려로 인해 기업에 대해 캠페인을 시작한 NGO를 고려한다. • 노사관계와 관련하여 노동조합의 참여를 고려한다. • 이해관계자와의 관계를 활용하여 친선을 구축하고 새로운 트렌드와 선호도에 앞서 나가는 방법을 고려한다.
중요성 및 ESG 평가	회사의 ESG 중요성 평가 또는 기타 ESG 리스크 평가 도구를 통해 식별된 중요한 문제는 비즈니스에 미치는 영향을 고려해야 한다.	<ul style="list-style-type: none"> • ESG 중대성 평가에서 식별된 중요한 문제(예: 기후 변화, 순환 경제, 인권)와 이들 중 ESG 관련 리스크로 해석될 수 있는 문제를 고려 • 인권영향 평가를 통해 파악된 주요 인권 이슈 고려 • 온실가스 배출 프로파일과 조직이 미래의 탄소 부채에 노출되는 결과를 고려

리스크를 관리하는 것은 모든 직원의 책임이다. ERM이 주도하는 경우가 많지만, 조직 모두(프로젝트 관리자, 지속가능성 관리자, 투자 분석가 또는 조달 관리자)가 리스크를 식별할 책임이 있다.

프레이밍(framing) 리스크

리스크를 식별할 때 리스크를 단순히 "목록화"하는 것 이상을 해야 한다. 오히려 리스크는 전략 및 비즈니스 목표에 대한 영향과 리스크의 본질 및 근본 원인을 이해하는 측면에서 정확하게 표현되어야 한다.

지침

조직의 전략 및 운영 계획에 영향을 미칠 수 있는 ESG 관련 리스크를 식별한다.

비즈니스 전략에 대한 영향 이해

COSO는 리스크를 전략 및 비즈니스 목표의 달성에 영향을 미칠 수 있는 가능한 사고로 정의한다. 따라서 식별된 모든 리스크는 전략에 영향을 미치는 맥락에서 고려, 설명 및 구성되어야 한다. 식별된 리스크는 조직의 모든 수준에서 영향으로 변환된다.(예: 기업, 사업부, 부서 또는 기타 기능 수준).

ESG 관련 리스크를 식별하고 정의할 때 고려해야 할 몇 가지 측면은 다음과 같다.

- 리스크의 성격은 무엇인가?
- 리스크의 원천은 무엇인가?
- 리스크의 근본 원인은 무엇인가?
- 문제가 비즈니스와 관련된 이유는 무엇인가?
- 리스크를 해결하기 위한 비즈니스 사례는 무엇인가?
- 리스크에 의해 영향을 받을 수 비즈니스 결정은 무엇인가?
- 리스크를 해결함으로써 개선되거나 향상되는 점은 무엇인가?

기업의 ESG 중요성 평가 또는 메가트렌드 분석으로 식별된 모든 ESG 문제가 리스크 목록에 포함되어서는 안 된다. 일부 문제의 경우 지속 가능성 실무자가 이러한 리스크를 기업 수준으로 올리고 향후 리스크 목록에 포함시켜야 하는지 여부에 대해 지속적인 모니터링 및 평가를 수행하는 것이 적절할 것이다. 리스크가 기업 리스크 목록에 포함되는지 여부와 관계없이 리스크가 식별되면 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 이 지침에 설명된 ERM 프로세스를 배포하여 리스크를 평가하고 우선순위를 지정하고 이에 대응할 수 있다.

리스크를 관리하는 것은 모든 직원의 책임이다. ERM이 주도하는 경우가 많지만, 조직 모두(프로젝트 관리자, 지속가능성 관리자, 투자 분석가 또는 조달 관리자)가 리스크를 식별할 책임이 있다.

정확한 리스크 설명

실무자는 각 리스크를 정확하게 식별하고 설명해야 한다. 리스크 설명은 일반적 ESG 문제(예: 기후 변화), 리스크의 근본 원인, 리스크의 잠재적 영향 또는 제대로 구현되지 않은 리스크 대응의 영향을 언급하기보다는 리스크 자체에 초점을 맞춰야 한다. COSO에 따라 정확한 리스크 식별을 통해 조직은 다음을 수행할 수 있다.

지침

ESG 관련 리스크가 조직에 미치는 영향을 정의한다.

- 리스크 목록을 보다 효과적으로 관리하고 비즈니스 전략, 목표 및 성과와의 관계에 대한 이해
- 비즈니스 목표 맥락에서 리스크의 심각성을 보다 정확하게 평가
- 근본 원인과 영향을 식별하여 가장 적절한 리스크 대응책 선택
- 리스크와 비즈니스 목표 간의 상호 의존성 이해
- 리스크가 잠재적인 상승 또는 하락에 초점을 맞추도록 구성될 때 발생할 수 있는 "프레임 편향"을 줄임
- 리스크를 집계하여 포트폴리오 보기 생성, COSO는 리스크를 정확하게 표현하기 위해 다음 문장 구조를 권장한다.

"[잠재적 발생 또는 상황 설명] 가능성 및 [조직에서 설정한 특정 비즈니스 목표 설명]에 대한 관련 영향"

"[가능한 발생 또는 상황을 설명] 및 [관련 영향을 설명]과 관련하여 [조직이 설정한 범주를 설명]할 리스크 "

기업에 대한 리스크 영향을 평가하고 설명하기 위한 지침은 3b장을 참조하라. 표 3a.4는 근본 원인과 전략, 목표 및 성과에 대한 영향을 포함하여 ESG 문제에 대한 정확한 리스크 정의의 예를 제공한다.

표 3a.4 : 정확한 ESG 관련 리스크 정의의 예

정확한 리스크 정의	ESG 이슈 또는 메가트렌드	근본 원인	전략, 목표 및 성과에 미치는 영향
가뭄이 작물 수확량과 수입에 영향을 미칠 가능성	물 부족	조직은 주로 물 집약적인 작물에 투자했기 때문에 4월과 5월에 물 부족 영향을 받을 것이다.	물 부족은 조직의 수익 목표를 달성하기에 적절한 가격으로 충분한 작물을 생산하는 능력에 영향을 미칠 수 있다.

표 3a.4 : 정확한 ESG 관련 리스크 정의의 예(계속)

정확한 리스크 정의	ESG 이슈 또는 메가트렌드	근본 원인	전략, 목표 및 성과에 미치는 영향
감소하는 고객 기반이 판매에 영향을 미칠 가능성	인구통계학적 이동	유럽에서 기업의 고객 기반은 마이너스 인구 증가, 인구 고령화 및 제한적인 이민법으로 인해 감소하고 있다.	유럽 내 고객 수가 감소하면 매출과 수익성이 감소할 수 있다.
부패 활동에 참여하는 것이 기업의 운영에 영향을 미칠 가능성	부패방지	기업은 부패가 만연한 시장에서 사업을 영위하고 있으며 실사 리스크를 평가하는 프로세스가 없다.	뇌물수수는 미국 해외부패방지법(Foreign Corrupt Practices Act), 영국 뇌물수수방지법 및 기업의 핵심 가치를 위반하며 해당 국가에서의 사업을 금지한다.

근본 원인 분석

목록의 각 리스크는 근본 원인에 의해 발생한다. 근본 원인 분석은 이러한 비즈니스 리스크 요인을 이해하는 데 유용한 접근 방식이다. 기업이 증상이 아닌 원인에서 문제를 해결할 수 있도록 필요한 변화상황을 격리하는 데 도움이 된다.

근본 원인을 파악하기 위해 협력하면 지식, 이해 및 경험의 폭이 넓어져 더욱 강력한 분석이 될 수 있다. 조직은 이 분석을 지원하기 위해 고위 경영진과 일상적인 운영 직원의 참여를 고려해야 한다.

근본 원인을 이해하기 위한 도구에는 5가지 이유, 인과 관계 다이어그램, 가설검정 및 비교 분석이 포함된다. 아래 예는 조직이 실제로 근본 원인 분석을 수행하는 방법을 보여 준다.

지침

근본 원인 분석을 이용하여 리스크 요인을 이해한다.

다섯 가지 이유

"왜"를 묻는 것이 효과적인 근본 원인 분석의 핵심이다. 문제 또는 관찰로 시작하는 "다섯 가지 이유" 도구는 관리자가 근본 원인에 도달할 때까지 계속해서 "이유"를 묻도록 한다.

예를 들어

문제: 시설 중 한 곳의 안전 성과가 조직 평균보다 훨씬 나빠서 기업에 리스크가 증가하고 무재해 목표를 달성하는 능력이 낮아진다.

왜? 다른 시설보다 시설면에서 더 높은 수준의 산업안전보건청법(OHSA) 위반 사항이 있다.

왜? 시설의 근로자는 항상 적절한 개인 보호 장비(PPE)를 사용하지 않는다.

왜? 시설의 근로자에게 적절한 PPE 장비 및 교육이 제공되지 않고 있다.

왜? 이 시설의 개선을 위한 구체적인 환경 보건 및 안전(EH&S) 실행 계획이 없다.

왜? 이 시설은 최근에 다른 기업에 인수되었으며 해당 기업의 실사 프로세스는 해당 기업에 존재하는 (EH&S) 격차를 적절하게 평가하지 못했다.