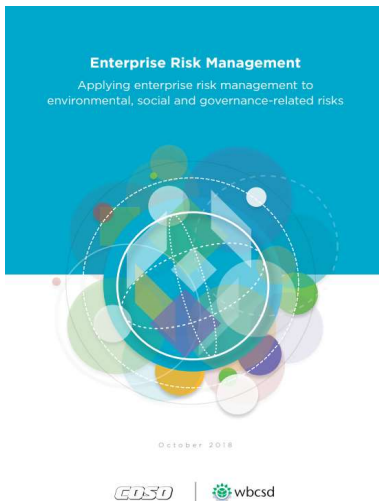


전사적 리스크 관리(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

-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 (여름호)
 - 3a. 리스크 식별
 - 3b. 리스크 평가 및 우선순위 지정 (겨울호)**
 - 3c. 리스크 대응
4. ESG 관련 리스크 검토 및 수정
5. ESG 관련 리스크에 대한 정보, 커뮤니케이션 및 보고 (겨울호 예정)

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

※ 상기 이미지를 클릭하면 원문을 제공해 주는 사이트로 이동합니다.

3b. 리스크 평가 및 우선순위 지정

도입

효과적인 리스크 관리를 위해 리스크 노출과 이윤, 지출 사이의 균형이 필요하다. 이러한 이유로 경영진은 우선순위를 지정하고 기업에 대한 전략적, 재정적 및 운영상 이점을 극대화하기 위해 리스크의 심각도를 평가한다.

ESG 관련 리스크는 우선순위를 지정하거나 평가하기 어려울 수 있다. 본질적으로 ESG 관련 리스크의 재정적 또는 비즈니스 영향은 명확하지 않거나 측정할 수 없다. 이러한 문제는 종종 조직의 (1) ESG 관련 리스크에 대한 제한된 지식, (2) 장기적으로 발생할 리스크에 적절한 주의를 기울이지 않고 단기적 리스크에만 집중하는 경향 또는 (3) ESG 관련 리스크를 정량화하는데 겪는 어려움 등이 있다. ESG 관련 리스크의 심각도를 정량화할 경우에도 결과는 불확실할 수 있다. 마지막으로, 알려져 있거나 잘 이해되는 리스크에 대한 의식적 또는 무의식적 편향으로 인해 리스크의 우선순위가 적절하지 않을 수도 있다.



이 하위챕터는 다음에 오는 COSO ERM 프레임워크 원칙들과 관련되어 있다.

- ⑩ 리스크 심각도 평가: 조직은 리스크의 심각도를 평가한다.
- ⑪ 리스크 우선순위 지정: 조직은 리스크에 대한 대응을 선택하기 위해 기본적으로 우선순위를 지정한다.

다음 조치를 통해 리스크 관리 및 지속 가능성 업무 실무자는 ESG 관련 리스크가 기업의 전략, 비즈니스 모델 및 목표에 영향을 미치는 정도를 평가할 수 있다.

- 리스크 평가의 필수 결과 이해(예: 전략 및 비즈니스 목표 측면에서 영향)
- 리스크 우선순위를 정하기 위한 기업의 기준 이해
- 기업이 리스크를 표현하기 위해 사용하는 지표 이해(즉, 정량적 또는 정성적).
- 리스크 심각도를 측정하기 위한 적절한 평가 접근 방식 선택
- 데이터, 매개변수 및 가정을 선택하고 문서화
- 주제별 전문 지식을 활용하여 ESG 관련 리스크 우선순위 지정
- ESG 문제에 대한 조직의 편향 파악 및 도전

리스크 평가 및 우선순위 지정

효과적인 리스크 평가는 식별된 리스크가 기업의 전략과 사업 목표에 영향을 미치는 정도를 조사한다. 조직은 표 3b.1에 요약된 바와 같이 이를 평가한다.

- 리스크가 기업에 미칠 수 있는 영향 식별
- 평가를 위한 가장 적절한 접근 방식, 데이터 및 가정 선택(분석적 선택)

종합하면, 이는 해당 비즈니스 목표와 관련된 리스크의 심각도와 기업의 리스크 선호도를 고려하는 우선순위 지정을 위한 효과적인 대화를 지원한다.

이러한 고려 사항은 반드시 순차적인 것은 아니며 반복적인 프로세스가 필요할 수 있다. 심각도에 대한 적절한 측량은 모든 유형의 리스크에 대해 동일하지 않으며 데이터 또는 정보 가용성에 따라 달라진다. 또한 선택한 평가 접근 방식은 조직의 리스크 우선순위 지정 기준에 따라 다르다. 이러한 각 고려 사항은 아래에서 더 자세히 설명된다. (해당 섹션 참조는 표 3b.1 참조).

표 3b.1 : 리스크 심각도 평가를 위한 고려 사항 개요

리스크 심각도 평가

조직의 전략 및 목표 달성 능력과 관련된 리스크 평가를 수행한다.

1. 영향 및 효과 리스크는 조직의 전략 및 비즈니스 목표 달성 능력에 어떤 영향을 미치는가?	2. 분석적 선택 리스크 심각도를 평가하는 적절한 방법은?
1.1 리스크 우선순위 접근 방식 이해 조직은 리스크 우선순위를 정하기 위해 어떤 기준을 사용하는가? 조직은 어떤 판단 평가 또는 정량적 방법을 사용하는가?	2.1 평가 ESG 관련 리스크 심각도를 측정하는 데 적절한 평가 방식(예: 전문가 의견, 예측 및 평가, 시나리오 분석 또는 ESG 관련 도구)은 무엇인가? 평가를 위해 사용할 수 있는 추가 도구는 무엇인가?
1.2 심각도 측정항목의 이해 비즈니스 전략 및 목표에 대한 영향을 표현하는 데 사용되는 측정항목(예: 수입, 비용, 수익, 자산 및 자본 할당/투자)는? 가능성, 발생확률, 빈도를 측정하는 데 사용되는 방법은 무엇인가? 측정항목은 정성적인가, 정량적인가?	2.2 데이터, 매개변수 및 가정 데이터 요구 사항은 무엇인가? 어떤 데이터를 사용할 수 있는가? 적용해야 하는 매개변수 및 가정사항은(예: 시간, 기간, 범위)?
3. 리스크 우선순위 지정 해당 비즈니스 목표의 중요성과 조직의 리스크 선호도에 따라 리스크 우선순위를 지정한다.	

1. 영향 및 효과

리스크는 기업의 전략 또는 비즈니스 목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 경우 유의미하다. 일단 리스크가 식별되면 잠재적 비즈니스 영향과 효과를 이해하게 되고 경영진이 리스크의 우선순위를 지정하고 시간이 지남에 따라 리스크에 대응하고 모니터링할 자원을 할당할 수 있다. 이를 달성하기 위해 리스크는 리스크 심각도를 포착하는 공통 언어로 번역되어야 한다.

다음 사례 연구는 ESG 리스크의 영향이 조직의 전략 및 비즈니스 목표에 대한 재정적 영향과 어떻게 연결되는지 보여준다. 이러한 결과는 우선순위 지정 및 자원 할당에 사용할 수 있다.

지침

리스크 평가의 필수 결과 이해(예: 전략 및 비즈니스 목표 측면에서 영향)

pro paper 및 포장

리스크의 영향을 설명하는 예시는 부록 VIII를 참조하라.

브라질 쇠고기 생산에 있어서 삼림 파괴없는 공급망의 재정적 영향

브라질은 세계 최대 쇠고기 수출국으로 세계 시장의 거의 20%를 차지한다. 그러나 브라질의 자연자원-그리고 전 세계 GHG 배출량에 미치는 영향은 중요하다. NYU Stern의 지속 가능 비즈니스 센터는 지속 가능한 것으로 인증된 브라질 쇠고기 생산량의 1% 만으로 지속 가능한 쇠고기 생산으로 전환할 때의 재정적 이윤(예: 생산성 및 수익성) 평가 연구 프로젝트를 실시했다. 이 분석은 목장주, 도축장 및 소매업체처럼 업계 밸류 체인의 모든 참여자에 대한 이윤을 평가했다.

이 프로젝트는 삼림파괴를 하지 않고도 지속 가능한 실천을 했을 때의 이윤을 비용 절감, 수익 증가, 리스크 회피, 재무 및 평가라는 다섯 영역에서 살펴보았다. 연구, 데이터 분석 및 인터뷰를 통해 각 지표와 일치하는 시장 수요, 확률 및 패널티 비용을 기반으로 이윤을 계산했다.

지속 가능한 농업 실천이 밸류 체인 전반에 걸쳐 수익성 개선으로 이어진다는 증거와 함께 그 결과는 의사 결정자에게 충격적이었다. 지속 가능한 농업 실행은 재정적 이윤이 발생하였고, 삼림 파괴 없는 약속을 하면 리스크가 줄어들었다. 특히 목장주들은 10년 동안 순현재가치로 1,800만 달러에서 3,400만 달러(수입의 12%와 23%) 예상으로 가장 많은 이익을 얻었다.

1.1 리스크 우선순위 기준

다양한 정량적, 정성적 측정을 통하여 리스크를 비교하고 우선 순위를 지정하면서 리스크의 심각도를 평가할 수 있다. 리스크 심각도는 일반적으로 임팩트와 가능성의 관점에서 표현된다. 그러나 일부 조직에서는 ESG 리스크 관리를 개선하기 위해 리스크 심각도 기준(예: 속도 및 회복)을 확장하기도 한다.

COSO ERM 프레임워크는 임팩트를 "리스크의 결과 또는 영향"으로 정의내리고 리스크와 관련한 다양한 영향이 있을 수 있다고 설명한다. 또한 이러한 영향은 전략 또는 비즈니스 목표와 관련하여 긍정적이거나 부정적일 수 있다. 표 3b.2는 리스크의 임팩트를 평가하는 데 사용되는 몇 가지 기준을 제공한다.

지침

리스크 우선순위를 정하기 위한 기업 기준 이해

표 3b.2 : 임팩트 우선순위 기준의 예

리스크 등급	정의
참사 수준	<ul style="list-style-type: none"> 재정 손실: 이자, 세금, 감가상각비 차감 전 영업이익(EBITDA)의 []% 또는 주가에 미치는 영향 []% 이상 최소 []%의 수익 손실을 초래하는 6개월 이상 국제적 부정적인 언론 보도 []% 이상의 직원 이직률 비용의 []%를 초과하는 기소, 벌금 및 소송 []% 이상의 전략적 고객에 대한 위협 또는 실제 손실
높음	<ul style="list-style-type: none"> 재정적 손실: EBITDA 또는 주가의 []% 미디어 보도로 인한 평판 손상이 1~6개월 동안 지속되어 []%의 비반복적 수익 손실을 초래 직원의 사기가 동료 조직보다 []% 이상 낮다는 직원 설문 조사 결과 []% 전략적 고객의 위협 또는 실제 손실
중간	<ul style="list-style-type: none"> 재정적 손실: EBITDA 또는 주가의 []% 미디어 보도로 인한 평판 손상이 1개월 미만 지속, 비_반복적 수익 손실이 []% 발생함 동료 조직보다 []% 낮은 사기를 보여주는 직원 설문 조사 결과 전략적 고객의 위협 또는 실제 손실 []%
낮음	<ul style="list-style-type: none"> 재정적 손실: EBITDA 또는 주가의 []% 미만 NGO 또는 미디어로 인한 현지 평판 손상으로 []% 미만의 수익 손실 낮은 직원 사기에 대한 직원의 개별 피드백 전략 고객의 []% 미만이 제기하는 고객 불만

※EBITDA는 이자, 세금, 감가 상각비등 제하기전 소득(일상적 영업이익)을 말함

3. 전사적 리스크 관리
(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

COSO ERM 프레임워크는 가능성을 "특정 사고가 발생할 확률"로 정의한다. 가능성을 결정할 때 경영진은 다음 질문을 고려할 수 있다.

- 리스크가 발생할 확률은? 이는 정성적(예: 낮음, 중간, 높음), 정량적(예: 향후 5년 동안 20% 가능성 또는 향후 50년 동안 50%) 또는 빈도(예: 12개월에 한 번)일 수 있다.
- 리스크 식별 영향으로 얼마나 빨리 진행되는가(예: 속도 고려)?

표 3b.3은 리스크 발생 가능성을 평가하는 데 사용되는 몇 가지 기준이다.

리스크 등급	정의
매우 높음	• 1년에 1회 이상 자주 - 발생 확률 []% 이상
높음	• 1~3년에 한 번 발생 - 발생 확률 []%
중간	• 3~5년에 한 번 발생 - 발생 확률 []%
낮음	• 5~10년에 한 번 발생 - 발생 확률 []% 미만

아래 예에서 볼 수 있듯이 리스크는 일반적으로 개별 리스크의 영향과 가능성을 나타내는 리스크 매트릭스 또는 히트 맵에 표시된다.

Eskom: Heat map을 사용하여 리스크 우선순위 지정

남아프리카 공화국에 기반을 둔 유틸리티 회사인 Eskom은 히트맵(heat map)을 사용하여 가능성과 결과(영향)에 따라 가장 우선하는 리스크 순위를 나타낸다. 회사의 우선순위가 높은 리스크는 고유 리스크 등급을 나타내는 오른쪽 상단 모서리에 있다. 회사는 목표 리스크 등급에 대한 리스크를 평가하거나 리스크 대응책이 배치되면 경영진이 유지하려는 목표 잔여 리스크를 평가한다.



COSO ERM 프레임워크는 리스크 평가의 일부로 경영진이 고유 리스크, 목표 잔여 리스크 및 실제 잔여 리스크를 고려한다고 명시한다. 이러한 고려 사항은 리스크의 우선순위를 정하고 리스크 대응의 효율성을 이해하는 데 있어 경영진을 지원한다. 예를 들어, 경영진은 리스크의 심각도에 측정 가능한 변화를 일으키지 않는 중복된 리스크 대응방안을 식별할 수 있다.

리스크 우선순위를 지정하는데 영향과 가능성 기준이 일반적이지만 경우에 따라 이러한 속성에만 의존하면 평가 또는 우선순위 정확도가 떨어질 수 있다. Resilience: A journal of strategy and risk에서 PwC9는 ESG 관련 리스크를 기존 리스크와 다르게 만들고 평가에서 이러한 문제를 일으키는 몇 가지 특성에 대해 설명한다.

- ESG 관련 리스크는 더 길고 불확실한 기간 동안 더 예측하기 어렵지만 명백해질 수 있다.
- 리스크 평가는 종종 과거 데이터를 기반으로 한다. ESG 관련 리스크, 특히 신규 리스크의 경우 리스크 영향을 알아내기 위한 이전의 우선순위를 찾기가 어려울 수 있다.
- ESG 관련 리스크는 거시적이고 다면적이며 상호 연결되어 있어 비즈니스에 다양한 차원에서 영향을 미칠 수 있다. 이로 인해 ESG 관련 리스크 평가가 더 복잡해질 수 있다.
- 리스크가 기업의 통제 밖에 있을 수 있다. 리스크에 대한 대응은 다른 당사자의 조치에 의존하거나 조정된 노력이 필요할 수 있다.

ESG 관련 리스크는 또한 리스크를 평가하고 우선순위를 지정할 때 조직적 편향의 영향을 받는다. 특히 조직의 편향은 리스크에서 비롯될 수 있는 전체 결과를 식별하지 못하거나 리스크 평가 및 완화의 정확성에 대한 과신으로 이어질 수 있다. 불확실하고 가변적인 미래에 대해 최근 알려진 과거 데이터로부터의 추론상 한계에도 불구하고 개인이 쉽게 이용 가능한 증거를 기반으로 리스크 평가 추정치를 고정시키는 경향이 있다. 이러한 편향은 개인이 특정 입장을 지지하는 정보를 선호하고 그 입장과 모순되는 정보를 억제하도록 만드는 확증 편향으로 인해 더욱 악화된다. 확증 편향은 기후 변화 과학에 대해 확고한 입장을 고수하는 사람들(원인과 예상되는 영향을 확인하거나 의문시함) 사이에서 특히 일반적일 수 있다. 자세한 내용은 표 3b.13을 참조하라.

이러한 문제를 극복하기 위해 기업 노출의 성격과 범위를 보다 완벽하게 이해할 수 있는 추가 기준(영향 및 가능성 이상)을 고려하는 것이 좋다. 표 3b.4는 리스크를 평가하고 우선순위를 정하는 데 사용할 수 있는 COSO의 예시 기준 목록과 ESG 리스크의 관련성을 자세히 설명한다.

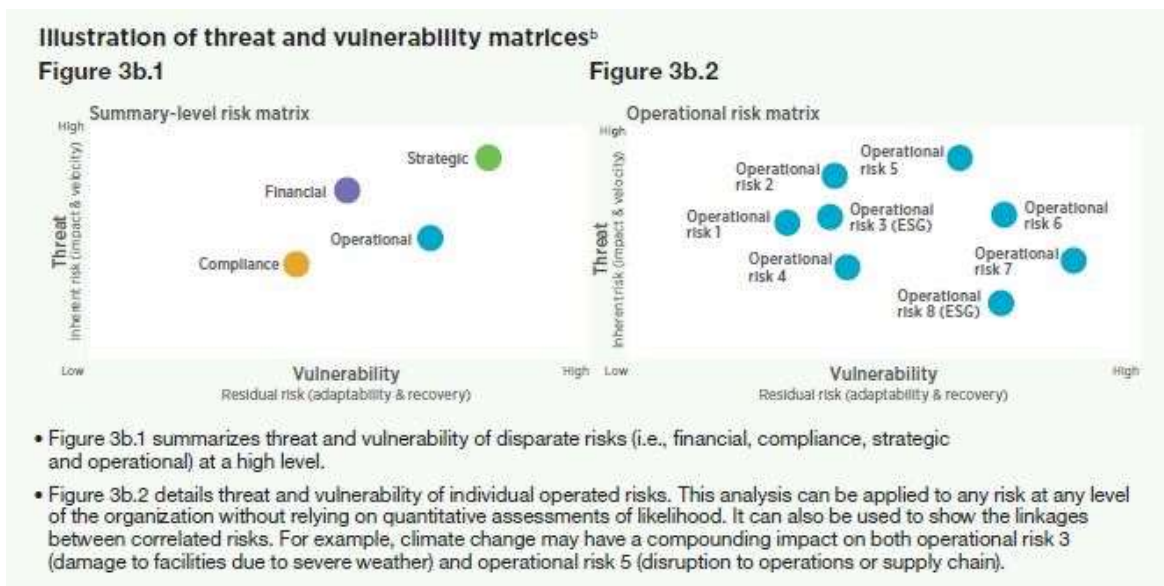
3. 전사적 리스크 관리
(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

표 3b.4 : ESG 관련 리스크 우선순위 기준 적용(COSO ERM 프레임워크에서 채택)

기준	설명	ESG 리스크에 대한 관련성
적응성	리스크에 적응하고 대응하는 기업의 능력	리스크는 중요하고 예측할 수 없다. 그러나 조직은 리스크에 대응하거나 리스크를 흡수하기 위해 적응성 메커니즘을 구축할 수 있다. 예를 들어, 1980년대에 Shell은 포트폴리오를 다양화하고 시나리오 계획을 사용하여 일반적으로 예측할 수 없는 잠재적인 유가 변동에 대비하고 적응했다.
복잡성	기업의 성공에 대한 리스크 범위와 성격	<p>많은 ESG 관련 리스크는 상호 연관되어 있으며, 전 세계적으로 산업 전반에 걸쳐 끊임없이 변화한다. 예를 들어, 의료 회사는 기후 변화와 건강 사이의 복잡한 관계를 알고 있다. 기후 변화의 영향은 잠재적인 운영 중단으로 이어질 수 있으며, 개인의 건강에도 영향을 미칠 수 있다(의료 서비스에 대한 수요 증가).</p> <p>CPA Australia, KPMG 및 GRI는 메가트렌드 분석을 리스크 프로세스에 통합한 기업이 한 가지 특성에 집중하는 경향이 있으며 "단기, 중기 및 장기에 걸쳐 영향을 미치는 복잡하고 체계적인 메가포스"를 다루지 않는다고 보고했다. 예를 들어, 물 부족에 노출된 회사는 미래의 물 부족과 관련된 리스크를 조사하기보다 즉각적인 물 효율성에 더 집중할 가능성이 높다. 마찬가지로, 자원 부족과 삼림파괴를 고려하는 기업은 에너지, 물, 종이의 효율적인 소비와 재활용 이니셔티브를 고려하고 있지만 변화하는 토지 사용 관행과 생태계 설계에 대한 체계적인 영향에 대한 더 깊은 문제를 탐구할 가능성은 적다.</p>
속도 또는 발생 속도	리스크가 기업에 영향을 미치는 속도	ESG 관련 리스크는 종종 발생하며 갑자기 발생한 사고로 극단적 결과가 초래될 때까지 예측 불가능하다. 기후 변화 영향은 종종 가뭄 및 홍수와 같은 더 극단적이거나 빈번한 사고 형태로 나타나며 일반적인 리스크 보다 더 긴 시간이 필요하다.
지속성	리스크가 기업에 미치는 영향	리스크 심각도는 지속적인 영향(예: 지속적인 고온 또는 가뭄)을 야기할 만성 문제에 비해 급성, 일회성 영향(예: 사이클론, 허리케인 또는 지진)을 고려해야 한다.
회복성	허용오차로 돌아갈 수 있는 개체의 능력	오늘 리스크가 발생하면 비즈니스가 얼마나 빨리 회복될 것인지 고려하라. 일부 ESG 문제의 경우 그 영향은 되돌릴 수 없다. 예를 들어, 식품, 음료 및 농업 부문에서 기후 변화의 영향은 재배 조건과 계절을 변경하고 해충과 질병을 증가시키며 작물 수확량을 감소시킬 가능성이 있다. 이러한 영향으로부터 회복하려면 리스크를 관리하고 대응하는 능력을 향상시켜야 한다.

추가적 고려 사항은 리스크 심각도를 이해하기 위한 대체 평가 기준에서 포착하거나 이러한 고려 사항을 우선순위 지정 중 영향 및 가능성 평가에 통합함으로써 포착할 수 있다. 이는 엔터프라이즈 수준에서 또는 특정 리스크에 대해 수행될 수 있다.

예를 들어, 그림 3b.1과 3b.2에서 위협(내재적 리스크)은 개별 리스크가 기업에 미치는 영향과 속도 측면에서 정의되고 취약성(잔여 리스크)은 적응성과 회복성 측면에서 정의된다. 이 접근 방식은 의사 결정을 지원하는 방식으로 정보를 제시할 수 있는 기존 영향 및 가능성 기준을 확장한다.



추가적으로 예를 들면, 2008년 다국적 운송 회사는 특정 리스크 사건에 대한 회사의 취약성을 파악하기 위해 리스크 평가 프로세스를 수정했다. 이러한 변화로 인해 회사는 리스크에 대한 대비가 강화되고 경쟁 우위 및 판매 제안이 가능해졌다.

취약성을 기반으로 한 리스크 평가: 다국적 운송 회사의 사례

2008년 금융 위기의 영향 이후 다국적 운송 회사는 영향과 가능성을 기반으로 리스크를 평가하는 "1년에 한 번(once a year)" 접근 방식이 더 이상 목적에 적합하지 않음을 깨달았다. 2008년 위기 당시 손실을 완화하지 못했을 뿐만 아니라 변화하는 환경에 빠르게 적응할 수 있는 능력도 회사에 제공하지 못했다.

이로 인해 회사는 리스크와 회사의 전반적인 탄력성을 이해하는 방법으로 영향과 취약성을 고려하여 리스크 평가에 대한 접근 방식을 수정했다.

2008년 전염병 리스크는 더 이상 "블랙스완"이 아닌 잠재적으로 중요한 사회적 리스크가 되었다. 세계경제포럼(World Economic Forum)의 글로벌 리스크 보고서(Global Risk Report)는 이를 영향 측면에서 네 번째 글로벌 리스크로 평가했다. 리스크 관리 팀은 이 취약점과 회사를 무력화시킬 수 있

는 사건의 가능성을 인식했다. 이에 대응하여 팀은 대체 경로와 운영 계획이 포함된 비즈니스 연속성 계획을 개발하여 글로벌 리스크 사건에 대응할 탄력성을 구축했다. 이러한 리스크가 2009년 H1N1 바이러스로 구체화되고 고객들이 회사의 대응을 묻기 시작하면서 리스크 관리팀이 꾸려졌다. 리스크 관리자는 고객의 영업 회의에 초대되었다. 팬데믹 또는 기타 글로벌 쇼크 발생 시 대비 및 대체 운영 계획을 입증할 수 있는 능력 때문이다.

1.2 심각도 측정항목

우선순위 지정 방식 및 기준에 따라 조직은 일련의 심각도 측정항목을 채택하여 서로 다른 리스크를 평가하고 우선순위를 지정하여 전달한다. 여기에 포함된 측정항목은 다음과 같다.

- 리스크의 잠재적 임팩트
- 리스크가 발생할 가능성
- 평가 및 우선순위 지정 프로세스에 사용된 기타 기준과 관련된 측면

지침



리스크를 표현하기 위해 기업이 사용하는 측정항목을 이해한다. (즉, 정량적 또는 정성적)

조직은 리스크의 정량적, 정성적 영향 및 가능성을 모두 고려한다. 일부 조직은 다양한 리스크를 비교하고 우선순위를 지정할 수 있도록 리스크를 정량화(및 심지어 수익화)하는 것을 선호한다. 다른 경우, 특히 정량화가 어려운 경우 정성적 평가로도 충분할 수 있다. 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 조직이 각 리스크를 평가하는 데 필요한 결과와 정밀도 수준을 결정하기 위해 리스크를 표현하는 방법을 이해해야 한다. 이는 비즈니스 언어와 일치하는 측정 방법을 선택하는 데 도움이 될 수 있다. 이를 결정할 때 고려해야 할 몇 가지 질문은 다음과 같다.

- 기업의 사명, 비전, 핵심 가치, 전략 및 비즈니스 목표는 무엇인가?
- 조직에서 사용하는 리스크 우선순위 접근 방식과 기준(1.1절 참조)은 무엇인가?
- 리스크(예: 자본 비용, 운영 비용, 수익, 비즈니스 중단)를 측정하고 비교하기 위해 조직에서 선호하는 기준은 무엇인가?
- 우선순위 지정 및 대응을 위해 조기 감지 및 패턴 인식을 알리는 데 사용할 평가 방식은 무엇인가?
- 정량적 평가가 더 적절한 영역과 비교하여 평가 및 우선순위 지정과 관련된 정성적 측정이 필요한 영역은 무엇인가?
- 평가에 적절한 수준은 어느 정도인가? 의사 결정에 충분히 신뢰할 만 한가?
- 정량적 모델, 시나리오 및 기타 출력값은 언제 필요하거나 가능한가?

표 3b.5는 리스크 심각도를 측정하는 데 사용되는 총 구조의 예이다(전체가 아님). 이것이 항상 문서화되는 것은 아니지만 대부분 조직은 조직 문화와 리스크 우선순위 지정 기준에 따라 비즈니스 전반에 걸쳐 리스크가 전달되는 방식을 선호한다(이 하위 장의 1.1절에서 논의됨). 이 예에서 수익화 및 정량적 측정이 심각도 표현으로 선호되며 다른 정량적 또는 정성적 측정이 뒤따른다.

표 3b.5 : 리스크 심각도 측정에 대한 층 구조의 예

측정	리스크 심각도 측정 항목의 예
	수익 : 수익 또는 지출에 대한 예상 또는 확인된 영향
	지출 : 지출 또는 비용에 대한 예상 또는 확인된 영향
	EBITDA : EBITDA에 대한 예상 또는 확인된 영향
	자산 및 부채 : 상각, 자산 손상 및 기존 자산의 조기 처분
	자본 및 자금조달 : 자본 비용 또는 자본에 대한 접근, 운영 손실에 미치는 영향
	주가 : 주가에 미치는 영향(%)
	고객/평판 : 고객 신뢰 감소(%) (수익으로 측정될 수도 있음)
	안전 : 부상으로 인한 시간 손실
	소셜 미디어 적용 범위 : 기업 비디오의 시청자 수
	비즈니스 연속성 : 최대 허용 중단
	온실가스 배출량 : 온실가스(GHG) 유형별 총 배출량 탄소 집약도(GHG/USD \$ 백만)
	에너지/연료 : MWH 총 에너지 소비
	물 : 물 부족 지역에서 빼낸 총 담수(m3)
	토지 사용 : 토지 피복 유형의 백분율 변화(예: 초원, 숲, 경작지, 목초지, 도시)
	위치 : 지정된 홍수 구역 내의 위치 수
	자본 및 자금조달 : 자본조달 능력의 증가 또는 감소
	평판 : 이해관계자로부터 접수된 불만 유형
	직원 사기/이직률 : 몰입도 조사 결과/ 몰입도

가능한 한 ESG 리스크는 조직이 선호하는 방향으로 평가되어야 한다. 이는 많은 기업에서 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자 또는 리스크 소유자가 가능한 경우 수익, 비용 또는 EBITDA 측면에서 ESG 관련 리스크의 심각도를 평가해야 함을 의미한다.

그러나 재정적 평가는 몇 가지 문제가 있다. ESG 문제와 많은 기업의 상호 작용은 아직 시장 가치나 제품, 재료 또는 현금 흐름에 쉽게 영향을 미치지 않는다. 일부 ESG 관련 리스크의 경우 비재무적 측정을 우선순위 지정 기준에 포함할 수 있다. 예를 들어, 일부 조직에서는 재정적 영향을 정량화할 수 있는지 여부에 관계없이 중대한 안전사고로 이어지는 리스크를 '높음'으로 우선순위를 지정한다.

기타 ESG 관련 리스크의 경우 조직은 정량화를 위한 도구 및 기능을 개발하거나 활용할 수 있어야 한다. Natural Capital Protocol과 Social & Human Capital Protocol은 이러한 정량화를 지원한다. 이 프로토콜은 조직이 비즈니스 및 사회에 대한 비용 및 이익 측면에서 자연 및 사회적 자본에 대한 영향과 종속성을 식별, 측정 및 가치화하는 데 도움이 되도록 설계되었다.

기업에 대한 비용과 편익이 이 분석의 주요 초점이어야 하지만 사회에 대한 외부 비용과 편익도 기업의 장기적 가치에 기여할 수 있다. JetBlue(아래)의 예를 참고하라. 비즈니스 모델에서 자연자원(목적지의 깨끗한 해변)에 대한 의존성을 확인한 후 JetBlue는 이러한 의존성과 관련된 리스크 및 수익을 정량화하는 방식을 채택했다. 이러한 영향과 종속성은 비용과 이익을 인식하기 위한 기업의 자발적 행동 또는 투명성에 대한 고객, NGO 및 기타 이해관계자의 요구가 증가함에 따라 점점 더 중요해지고 있다.

JetBlue: EcoEarnings — A shore thing

카리브해의 여가 여행은 JetBlue 비즈니스 모델의 핵심 부분이다. 연간 180만 명의 고객이 아름답고 깨끗한 바다와 해변을 즐기기 위해 이 지역에 있는 23개국으로 여행을 간다. 그러나 대규모 환경 파괴로 인해 비즈니스 모델은 리스크에 빠진다.

항공사가 비즈니스 목표를 운영하고 달성하기 위해 제트 연료와 같은 자연자원에 의존한다는 것은 잘 알려져 있다. 항공사가 관광을 유도하고 고객이 티켓을 구매하도록 장려하기 위해 자연적이고 잘 보존된 목적지에 의존하는 방법은 연구되지 않았거나 확실하게 정량화되지 않았다. 관광객을 이 지역으로 끌어들이 자연환경이 파괴되면 항공사와 지역 사회가 중요한 수익원을 잃게 된다.

JetBlue는 카리브해의 자연에 대해 리스크와 수익을 모두 정량화하는 분석을 수행했다. 즉, 자연자원 의존성과 관련된 리스크를 효과적으로 이해했다. 결과는 수질, 맹그로브의 건강 상태, 해안선의 제한된 폐기물 및 가용 좌석 마일당 매출(RASM) 사이에 양의 상관관계가 있었다.

인권에 영향을 미치는 기업의 특정 사례

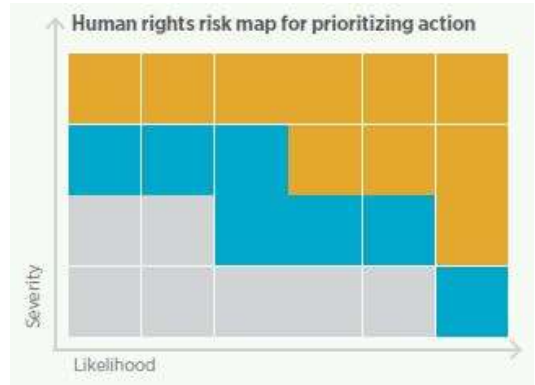
책임 있는 기업은 이해관계자의 인권에 대한 잠재적 영향을 분석한다. 인권에 대한 잠재적 영향을 식별하고 예방하며 완화하여 설명하는 프로세스는 일반적으로 기업, 정부 및 시민 사회와의 엄격한 협의를 거쳐 2011년 인권 이사회가 만장일치로 승인한 UN 기업 및 인권 이행 원칙에 따른다. UN 이행 원칙(UNGPs)은 기업의 인권 존중에 대한 기업의 책임, 즉 기업의 인권 영향으로부터 시민을 보호할 의무를 이행하려는 정부의 능력이나 의지와 상관없이 존재하는 책임의 내용을 설명한다. 즉, 오늘날의 이해관계자들은 기업이 국제적 인권기준을 수호하기 위해 필요할 때 국내법을 넘어서기를 기대한다.

인권에 미치는 영향을 관리하는 프로세스를 "인권 실사(HRDD)"라고 한다. UNGPs에 따라 기업은 인권 존중에 대한 약속을 개발하고 전달하여 인권을 실지로 수행하고, 그 실사 결과를 운영 전반에 포함시켜 결과를 추적하고, 그 노력에 대해 소통하며 결과에 대해 개선하도록 되어있다.

그러나 인권의 맥락에서 리스크 평가 접근 방식에는 다음과 같은 차이점이 존재한다.

1. HRDD에서는 리스크가 가능성과 심각도에 기초하여 평가되지만 심각도의 평가 관점은 다르다. 보다 친숙한 리스크 관리 프로세스에서, 리스크의 심각도는 재무, 평판 또는 기타 상관없이 조직에 대한 리스크의 관점에서 전체 또는 부분적으로 평가된다. 그러나 HRDD는 이해관계자의 관점에서만 리스크를 평가한다. 이는 미묘하지만 중요한 차이점이다. 예를 들어, 조직은 특정 원주민 그룹이 운영적 측면에서 리스크를 낮게 평가하고 평판 혹은 기타 손상이 거의 없다고 했다 하더라도 그 그룹이 인권의 영향이 있다면 HRDD는 리스크의 심각도를 높게 판단할 것이다. 심각도는 가능성보다 약간 높기 때문에 발생 가능성이 낮은 잠재적인 사안이 여전히 우선순위를 차지할 수 있다.

2. 이해관계자 참여는 HRDD에서 중요하다. 리스크 평가 결과는 이해 관계자와 함께 테스트되어야 한다. 조직이 잠재적으로 영향을 받는 이해 관계자의 관점에서 리스크의 심각도를 평가하는 것은 기업 활동에 의해 영향을 받을 수 있는 점을 이해하기 위해 사전에 이해관계자와 적극적으로 소통하지 않는 한 어렵다.



인권 관련 리스크에 대한 리소스

리소스	설 명
기업과 인권에 관한 UN 이행 원칙	인권 존중에 대한 기업의 책임에 대한 원칙을 설명한다.
Shift and Mazars의 UN 이행 원칙 보고 프레임워크	기업과 인권에 관한 UN 이행 원칙에 대한 이행 및 보증 지침 제공
Shift의 "평가" 지침	회사의 운영 및 비즈니스 관계가 인권에 리스크를 초래하는데 대한 지침을 제공한다.
Shift의 비즈니스 및 인권 영향: 인권 리스크 식별 및 우선 순위 지정	네덜란드 사회경제권익위원회(Social and Economic Rights Council of the Netherlands)가 주최한 12개 네덜란드 기업과 전문 이해관계자와의 워크숍에서 이해관계자 참여를 통해 기업이 인권 리스크를 식별하고 우선순위를 지정하고 결과를 테스트하는 방법을 반영한다.
글로벌콤팩트와 EY의 기업과 인권: 도전에 도전하는 기업 일본	사례와 인권 실사에 대한 지침 제공을 포함한다.
IFC 성능 표준	노동권, 토착민의 권리, 건강권(깨끗한 환경을 통해)과 같은 많은 중요한 인권을 지원하기 위해 환경적, 사회적 고려 사항과 인권 간의 관련성을 아는 데 중점을 둔다.

2. 분석적 선택

비즈니스 맥락 및 전략 측면에서 리스크 심각도를 평가할 때 경영진은 적절한 평가방식을 결정하고 평가에 필요한 데이터, 매개변수를 선택한다.

2.1 평가 접근법

본 절에서는 표 3b.6에 요약된 대로 ESG 관련 리스크 심각도를 정성적 또는 정량적으로 측정하기 위한 네 가지 접근 방식을 설명한다. 이 목록은 완전하지 않다. 리스크 심각도 평가에 대한 증거 기반 접근 방식을 지원하는 다양한 도구가 존재한다. 예를 들어 경쟁사 분석, 이해관계자 평가 및 동료 벤치마킹은 물론 기술 및 빅 데이터가 지원하는 특정 데이터 기반 접근 방식 등이 있다.

표 3b.6 : 측정법

접근	설명	장점 및 단점
전문가 의견	전문가 의견은 전문가 패널(예: Delphi 접근 방식) 또는 주제별 전문가와의 인터뷰 및 토론에 의존하는 예측 방법이다.	<ul style="list-style-type: none"> • 상대적으로 빠르고 제한된 분석 • 관련 전문가가 참여할 수 없다면 ESG 관련 리스크에 항상 효과적인 것은 아니다. • 데이터가 없는 새로운 리스크에 적합 • 리스크 평가 논의에 속도 또는 탄력성과 같은 "가능성" 및 "영향" 이외의 기준 포함 가능
예측 및 평가	예측 및 평가는 과거 및 현재 데이터를 기반으로 미래 사고의 영향을 예측한다. 통계적 회귀나 몬테카를로 시뮬레이션과 같은 기존 ERM 도구와 빅 데이터 등의 인공지능을 활용하는 도구는 ESG 관련 리스크 정량화에 도움이 될 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> • 예측 기술 및 내부 또는 외부 데이터 필요 • 많은 양의 데이터와 확률적 모델링 도구 필요
시나리오 분석	시나리오 분석은 미래 상태를 설명하는 그럴듯한 경로를 개발한다.	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 결과에 대한 예측 및 연구 필요 • 사고 또는 중단 시뮬레이션 허용
ESG 전용 도구	도구 및 접근 방식은 Natural Capital Protocol Toolkit 및 Social & Human Capital Protocol Toolkit 에서 사용 가능하다.	<ul style="list-style-type: none"> • ESG 문제 및 지역별 평가 방법 활용 • 사용 가능한 도구들의 다양한 품질 및 완성도

적절한 평가 도구 선택

선택한 평가 도구는 다양한 요인에 따라 달라진다. 조직의 우선순위 지정 방식, 심각도 측정 선호도, 리스크 시간 범위 및 평가 중 리스크 유형 등에 따라 달라진다.

예를 들어, 재정적 평가가 적절하다면 리스크 소유자는 수익화 방식(예: 시나리오 분석에 기반한 기후 관련 리스크, 내부 가격 책정 메커니즘)을 활용할 수 있다. 대안으로, 리스크 소유자는 평판이 좋은 기존 비 재정적 평가(예: 온실 가스 배출) 또는 정성적 측정을 사용할 수 있다. 표 3b.7은 조직이 리스크 심각도를 평가하기 위해 사용하는 범위이다.

표 3b.7 : 리스크 평가를 위한 측정법의 예

접근	설명	장점 및 단점
정량적 (재정적)	<ul style="list-style-type: none"> 우선순위가 다른 리스크 심각도 평가와 일관성을 요구할 때 유용 (예: 리스크가 있는 재정적 가치 및 수익, 판매, 마진, 비용과 같은 잠재적 비즈니스 영향). 절충을 위한 의사 결정 가정과 계산이 복잡할 수 있음 재정적 영향의 예: 급여 지급(고용) 	<ul style="list-style-type: none"> 확률 및 비확률 모델, 의사 결정 트리, Monte Carlo 시뮬레이션, VaR, 스트레스 테스트, 심각도, 빈도 및 기간 포함
정량적 (비 재정적)	<ul style="list-style-type: none"> 시간, 자원 또는 데이터를 수익화할 수 없을 때 유용 시간 경과에 따른 진행 상황 측정에 유용 비교할 수 없는 서로 다른 리스크(예: 물의 양 대 수익 손실) 비 재정적 영향의 예: 일자리 수(고용) 	
정성적	<ul style="list-style-type: none"> 많은 양의 데이터가 필요하지 않음 정확성이 떨어지고 편향 가능성이 높음 다양한 관점이나 영향이 있을 때 유용 도덕적 또는 윤리적 차원이 강한 리스크에 유용 정성적 영향의 예: 높음, 중간 또는 낮음(고용) 범 주로 표현 	<ul style="list-style-type: none"> 환경 스캐닝, 인터뷰, 워크 샵, 설문 조사, 벤치마킹, SWOT 분석, 지정학적 평가, 근본 원인 분석 및 멀티미디어 모니터링

3. 전사적 리스크 관리
(ESG 관련 리스크에 ERM적용하기)

적절한 도구를 선택할 때 리스크 유형도 고려해야 한다. 표 3b.8은 리스크 유형이 적절한 리스크 평가 도구를 선택하는 데 지침이 될 수 있는 방법을 보여준다.

표 3b.8 : 적절한 리스크 평가 방식 선택

성능에 미치는 영향	리스크 설명	원인(리스크)	평가 접근법
전략적	급변하는 환경에서 정책 방향과 비즈니스 모델을 예측하거나 적응하지 못함	<ul style="list-style-type: none"> • 제품/서비스 • 지정학적 • 도시화/인구 증가 • 환경 • 사회적 또는 이해관계자 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업환경분석 • 동료 벤치마킹 • 경쟁사 분석 • 지정학적 평가 • 이해관계자 평가
평판	조직이 원하는 방식과 인식되어야 하는 방식, 실제 인지되는 방식 사이에 수용 불가능한 차이	<ul style="list-style-type: none"> • 평판 • 기타 리스크 관리 실패의 결과 	<ul style="list-style-type: none"> • 미디어 모니터링 • 이해관계자 참여/조사
운영적	실제 운영 성과와 예상 운영 성과의 허용할 수 없는 차이(예: 제품 품질, 사기, 교육, 윤리)	<ul style="list-style-type: none"> • 직원 관리 • 인권 • 원자재 가용성 	<ul style="list-style-type: none"> • 근본 원인 분석 • 전문가 의견 • InVest(Ecosystem Services and Trade-offs의 통합 평가)와 같은 ESG 관련 도구
비즈니스 연속성	설정된 한도 내에서 비즈니스 중단을 방지, 감지 또는 수정할 수 없음	<ul style="list-style-type: none"> • 자연 재해 (예: 허리케인, 홍수) • 공급업체 실패 • 테러 	<ul style="list-style-type: none"> • 최대 허용 중단 • 확률 분석 • 예측 및 평가 (예: Monte Carlo 시뮬레이션) • 시나리오 분석

리스크가 기업에 즉각적인 영향을 미칠 가능성(예: 근로자 사망) 또는 회사에 장기적인 간접적 영향(예: CO2 배출)을 미칠 가능성이 있는지에 따라 적절한 도구가 달라질 수 있다.

평가 접근법의 한계

모든 리스크 평가 도구에는 장단점이 있다. 보통 모든 리스크를 유형에 관계없이 영향과 가능성으로 평가했다. 글로벌 재보험사 스위스리(Swiss Re)는 “다원적 손실 가능성에 대한 예측은 실제로 인과관계에 대한 건전한 이해나 상세한 손실 이력에 달려 있으며 미래의 리스크에는 두 가지 모두 존재하지 않는다” 라고 말했다. 주관적 확률 분석은 불가피하게 편향될 수 밖에 없다. 기회 또는 노출에 대한 평가는 지나치거나 모자랄 수 있다. 표 3b.7도 참조하라.

따라서 모든 추정은 근본적으로 불확실하다. 이는 피할 수 없다. 다만 불확실성이 발생하는 위치를 알고 그 한계를 문서화하는 것이 중요하다. 예를 들어, 온실가스 배출 평가는 선택된 배출 요인 또는 데이터 세트 추론(일부 시설에 대한 데이터를 사용할 수 없는 경우)으로 인해 불확실하다. 이러한 주요 가정을 문서화하여 우선순위를 지정하고 의사를 결정하는 프로세스에 통합할 수 있도록 해야 한다.

전문가 의견

전문가 투입은 특정 리스크 또는 리스크 집합을 평가하거나 우선순위를 정할 때 해당 주제 전문가 즉, SME(조직 내부 또는 외부)의 경험과 지식을 활용한다. 전문가는 리스크를 식별하거나 근본 원인, 영향 또는 상호 의존성에 대한 추가적 이해를 설명할 수 있다. 그 결과는 독립 실행형 평가로 사용되거나 리스크 우선순위 지정을 위한 추가 정량적 분석에 대한 입력값으로 사용될 수 있다.

전문가 의견은 정보가 제한적이거나 확립된 모델이 있는 리스크에 특히 유용하며, 이는 종종 ESG 리스크 및 기타 새로운 리스크의 경우에 그러하다. 정보나 도구가 없다고 해서 조직이 특히 ESG 중요성 평가에서 높은 평가를 받은 경우 리스크를 무시할 수 있는 것은 아니다. 이러한 리스크에 대해 조직은 일련의 인터뷰 또는 워크숍을 통해 주제에 대한 자원을 활용하여 영향, 가능성 또는 기타 기준 측면에서 시나리오 및 추정치를 얻을 수 있다. 이러한 결과는 아래 설명된 대로 시나리오 분석 또는 몬테카를로 시뮬레이션과 같은 정량화 도구에 대한 데이터 포인트로 자주 사용된다.

델파이 접근 방식은 여러 차례의 설문지 또는 리스크 등급 조회에 응답하고 개별 리스크 예상 영향과 가능성을 평가하거나 리스크 그룹의 우선순위를 지정하는 전문가 패널(내부 및/또는 외부)에 의존한다. 델파이는 리스크 식별에도 적합할 수 있다.

기후 관련 리스크에 대한 델파이 접근 방식의 사용 예

델파이 접근법은 시설물에 대한 포트폴리오에서 기후 영향에 대한 분포 곡선을 개발하기 위해 기후 주제 리소스 그룹에서 사용할 수 있다. 다음의 질문을 포함하여 여러 질문들이 나올 수 있다.

- 운영 지역에서 향후 20년 동안 해수면 상승 범위는(최소, 최대 및 중간점)?
- 운영 지역 내에서 예상되는 주요 폭풍의 분포 범위는?
- 운영 지역에서 예상되는 온도 변화 범위는?

이 정보는 많은 정보 소스를 정제된 보기로 종합하는 데 도움이 될 수 있다. 이 워크숍의 결과는 기초 모델을 형성하는 분포 곡선을 제공하여 몬테카를로 모델링을 지원할 수 있다.

이를 통해 운영팀과의 논의는 회사가 시설물에 미치는 영향의 결과를 이해하는 데 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 그 영향이 비즈니스 중단, 피해 및 홍수 또는 보험 가격 변경으로 이어질지 여부는 리스크 우선순위를 적절하게 지정하는 기초를 제공한다.

많은 조직에서 리스크 우선순위를 정하기 위해 델파이 접근 방식을 사용하며, 종종 설문 조사나 투표와 같은 방법을 사용한다(자세한 논의는 3절 참조).

예측 및 평가

예측 및 평가는 수익, 비용 또는 이윤에 대한 리스크의 잠재적 영향을 추정하기 위해 기업 또는 동종 기업의 과거 데이터를 활용함으로써 ESG 관련 리스크에 대한 효과적인 측정 도구가 될 수 있다. 조직은 우선순위를 정하는 동안 재정적 측면에서 ESG 관련 리스크의 영향을 다른 기업 수준의 리스크와 비교할 수 있다.

예측의 품질은 주로 데이터와 가정의 신뢰성에 의해 좌우된다. 예를 들어, 몬테카를로 시뮬레이션(예측을 위한 확률 입력값을 제공)은 확률 범위를 알기 위해 전문가 그룹(예: 위의 델파이 접근 방식에서 설명한 것과 같은)이 개발한 신뢰할 만한 데이터와 예측을 필요로 한다. 덜 정확하기는 하지만 개별 리스크 사건 데이터는 여전히 재정적 리스크 평가에 기여할 수 있다. 예를 들어, 단일 리콜 비용을 기반으로 하는 평가는 지난 10년의 리콜에 대한 업계 평균보다 정확도가 떨어진다.

채굴 관련 지역사회 갈등의 영향 정량화

인권과 관련된 리스크와 영향은 계량화하기 특히 어렵다. 2014년 Harvard Kennedy School, Shift 및 University of Queensland 연구에 따르면 대부분의 회사는 계약 분쟁, 생산성 손실 및 운영 중단을 포함하여 지역 사회와의 갈등 비용을 적절하게 식별하여 이해하거나 집계하지 않는다. 미화 30억~50억 달러 프로젝트는 지역 사회 반대로 인해 생산 지연으로 주당 2,000만 달러의 손실을 입을 것으로 추정된다.

이 평가는 리스크를 완화하기 위해 인권 및 이해관계자 참여 프로그램을 개발하기 위한 강력한 비즈니스 사례를 제공한다.

데이터, 매개변수 및 가설은 기업의 과거 경험(예: 공급업체 지출 또는 수익) 또는 대리 또는 예측(예: 제품 리콜로 인해 경쟁업체가 경험한 수익 및 비용 영향)을 기반으로 할 수 있다. 이러한 예는 리스크를 선택할 때 리스크에 처한 가치를 식별하는 데 도움이 된다. 이러한 평가를 지원하는 데 사용될 몇 가지 ESG 예는 부록 VI를 참조하라.

보다 광범위한 정보와 주제 지식이 필요한 방법을 사용하여 평가를 수행할 수도 있다. 표 3b.9에 일반적으로 사용되는 평가 방법의 몇 가지 예가 있다. 다른 방법은 자연 자본 프로토콜(Natural Capital Protocol) 및 사회 및 인적 자본 프로토콜(Social & Human Capital Protocol)에 명시되어 있다.

표 3b.9 : ESG 평가 접근 방식

리소스	예시
저감 비용 - 제한, 예방 또는 수리와 관련된 영향 비용(주로 환경 영향에 사용됨)	TruCost는 주어진 연도에 온실 가스 배출량의 점진적인 증가와 관련된 피해를 현금화하여 "탄소의 사회적 비용"을 추정한다.
조건부 평가 - 비 시장 자원 가치에 대한 설문조사 기반 접근	조건부 평가 접근법은 식품 안전 건강 결과에 대해 지불할 소비자의 의사를 예측하는 데 사용되었다. 영국에서는 매년 약 백만 건의 식인성 질병이 발생하는 것으로 추산되며, 이로 인해 20,000명이 병원에 입원하고 500명이 사망한다. 이 질병 대부분은 바이러스 및 박테리아와 같은 미생물 병원체에 의해 발생한다. 이것의 목적은 이 비용을 추정하는 것이었다. 예를 들어, 미생물 병원체, 화학 및 방사선 오염 물질 및 알레르겐으로 인한 질병 및 사망과 관련한 고통 및 슬픔을 피하기 위해 비용을 지불할 의사가 있다.
가치 기반 가격 책정 - 사용 가능한 차선택을 기반으로 한 추정	"가치 기반 가격 책정은 회사가 경쟁자와 비교할 때 특정 고객 세그먼트에 대해 제품의 차별화된 가치를 계산하고 획득하려고 시도하는 가격을 설정하는 방법이다." 예를 들어, 회사는 재활용 종이로 만든 종이 타월 구매자와 같은 특정 부문에 집중할 수 있다. 그런 다음 회사는 그 가치를 다음으로 가장 좋은 대안(예: 표백되지 않은 종이 타월)과 비교한다. 회사는 제품 차별화 요소(예: 재활용 및 퇴비화 가능)를 결정하고 해당 차별화에 대한 달러 가치를 추정한다(예: 종이 타월 롤당 \$0.75).
가치(혜택) 이전 - 다른 위치 또는 컨텍스트에서 해당 위치 또는 컨텍스트로 정보를 전송하는 추정 방법	이익 이전 접근법은 미시간 습지를 보호하고 복원함으로써 얻을 수 있는 잠재적 이익을 추정하는 데 사용되었다. 연구원들은 오하이오 연구에서 제안된 값을 미시간 해안 거주자에게 적용했다. 이를 통해 연구자들은 미시간 습지의 재정적 가치를 결정할 수 있었다.

ESG 관련 리스크를 평가하는 것은 근본적으로 불확실하므로 조직이 재정적 정량화를 피할 수 있다. 이러한 예측 도구를 사용하면 경영진이 보유한 정보를 기반으로 최상의 리스크 평가를 하는 동시에 한계도 투명하게 알 수 있다. 모범 사례가 존재하며 이를 활용해야 한다. 아래의 예는 다양한 내부 및 외부 데이터를 사용하여 재정적 리스크 평가를 개발하는 방법을 보여준다.

기술기업: 제품 안전 및 회수 비용

한 기술기업이 제품 리콜로 이어지는 제품 안전 리스크의 잠재적 심각도를 평가했다. 이 회사는 Dell/Sony의 2006년 리튬 이온 컴퓨터 배터리 리콜 데이터를 사용하여 410만 개의 리콜 배터리에 대해 4억 달러를 지불했다. 같은 종류의 배터리를 생산하고 제조 공정도 비슷하기 때문에 합리적인 비교라고 회사 측은 판단했다. Dell/Sony에 대한 비교 가능한 평균 리콜 데이터를 사용하여 회사는 리콜된 배터리당 비용이 노트북 배터리당 약 \$98임을 확인했다. (4억 달러/410만 노트북 배터리 리콜).

이 회사는 500만 개의 배터리를 판매했으며 잠재적 비용은 미화 4억 9000만 달러(미화 9800만 달러 x 500만 달러)이다.

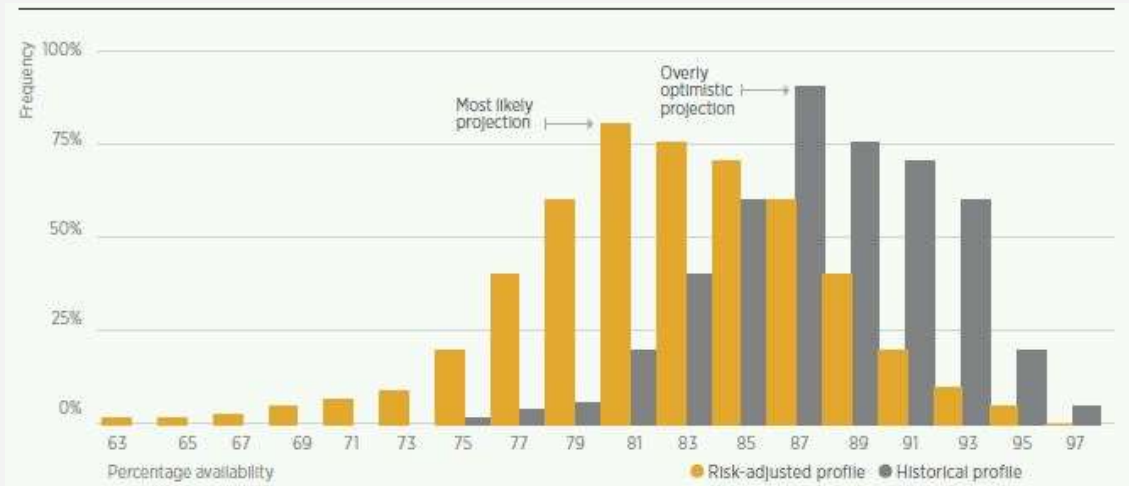
관리자는 제품 안전에 대한 이 추정된 리스크 심각도가 정확하지 않다는 것을 이해한다. 그러나 회사에 대한 잠재적 리스크와 동료에게 발생한 사건의 증거는 회사의 조치를 끌어내기에 충분했다. 제품 안전에 대한 통제를 구현하기 위해 3명의 추가 직원을 고용하여 회사의 리스크를 줄이고 고객을 보호했다.

유틸리티 회사: 악천후 리스크에 대한 Monte Carlo 시뮬레이션

전력 회사는 많은 발전 플랜트를 소유하고 있다. 회사는 최대 몇 주 동안 발전소 운영 능력에 영향을 미치는 토네이도와 같은 악천후 리스크를 식별했다. 이 리스크는 수익과 고객 신뢰에 영향을 미친다. 리스크 평가 기간 5년은 회사의 전략 계획과 일치하는 기간이다. 리스크의 심각도를 다음과 같이 평가했다.

- 리스크 관리자는 지난 10년 동안의 과거 공장 가용 데이터를 얻었다. 이 데이터와 Monte Carlo 시뮬레이션을 사용하여 "이력 프로필"을 만들었다.
- 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자들은 함께 협력하여 향후 5년 동안 예상되는 폭풍우 기상 예측을 얻었다. 그들은 이 예측을 사용하여 "리스크 조정 프로파일"을 결정했다.

발전 플랜트 가용성



이 분석을 기반으로 관리자는 공장이 성능을 저하시킬 리스크가 이력에 표시된 것보다 더 크다는 점을 알아냈다. 이는 서비스 저하를 방지하기 위한 추가 투자로 이어졌다. 이 정보를 사용하여 회사는 리스크의 우선 순위를 지정하고 대응책을 개발하고 모델링할 수 있었다.

시나리오 분석

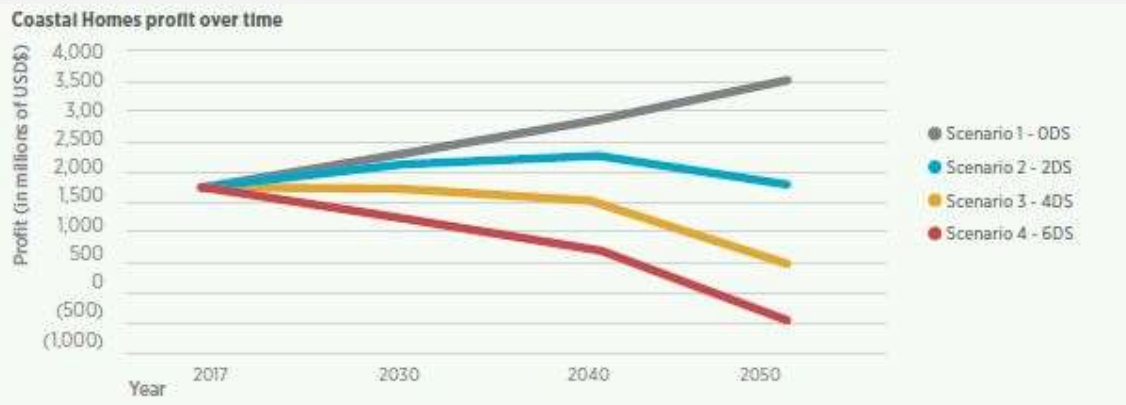
시나리오 분석은 불확실한 조건에서 미래 상태의 장기적인 영향을 평가하기 위한 도구이다. 1960년대 Shell Oil에서 개발된 시나리오 분석은 미래의 그럴듯한 경계를 정의하기 위한 체계적인 프로세스이다. 이는 조직이 대응 계획을 위해 고려하는 다양한 시나리오를 제공함으로써 관리자가 가능한 결과를 "예측"해야 하는 정도를 줄이기 때문에 ESG 관련 리스크에 특히 효과적인 도구가 될 수 있다. (예: 공급 채널이 수정될 예정인가? 어느 지역이 침수될 것인가?).

많은 조직과 투자자는 이미 다른 리스크에 대한 미래 상태를 예측하기 위해 시나리오 분석을 사용한다. 리스크 관리 및 전략적 계획 프로세스의 일부로 기후 관련 리스크 평가를 포함한다. 부록 VII에는 기후 변화에 관한 정부간 협의체(IPCC)와 국제 에너지 기구(IEA)의 기후 관련 시나리오 분석 및 기업 사례에 대한 참고문헌이 포함되어 있다. 다음 예와 TCFD의 기술 부록에 있는 예: 기후 관련 리스크 및 기회 공개에 시나리오 분석을 사용하면 기후 관련 리스크에 시나리오 분석을 적용하는 방법에 대한 자세한 정보를 제공한다. 이 도구는 다른 ESG 관련 리스크(예: 지역 물 가용성, 인건비 모델 아웃소싱)에도 적용될 수 있고 시간이 지남에 따라 뚜렷하게 나타날 수 있다.

부동산 회사: 기후 관련 리스크

따뜻한 해안 국가에 있는 어떤 부동산 회사가 목표 수익 달성에 영향을 미치는 기후 변화와 관련된 물리적 리스크를 식별했다. 회사는 시나리오를 분석하여 2050년까지 회사에 미칠 영향을 예측했다.

이 회사는 IEA의 2, 4 및 6도 시나리오(2DS, 4DS 및 6DS)를 활용하고 TCFD 기술 보충 자료를 따랐다. 고정 자산을 보호하는 데 사용할 수 있는 보험의 가치와 가용성에 대한 해수면 상승, 심한 폭풍 및 증가된 일일 기온의 영향을 모델링하기 위해 기후 관련 리스크에 시나리오 분석을 사용한다



시나리오 모델링 결과:

- 물리적 기후 관련 리스크의 심각도로 인해 회사는 아무것도 하지 않는 것이 비즈니스의 생존에 위협이 된다고 판단했다. 시나리오는 회사에 대한 잠재적 영향과 회사가 대응하고 전략을 전환하는 방법에 대해 논의할 수 있는 기능을 제공한다.
- 회사는 해안 위치를 바탕으로 하여 리스크를 높음으로 놓고 우선순위를 정했다.

ESG 전용 도구

ESG 관련 리스크 평가를 지원할 수 있는 다양한 특정 접근 방식도 있다. Natural Capital Protocol Toolkit 또는 Social & Human Capital Protocol Toolkit을 사용하면 전문가가 ESG 관련 리스크를 정량화하기 위한 주제별 도구를 식별할 수 있다. 툴킷의 예는 표 3b.10에 포함되어 있다.

표 3b.10 : ESG별 리스크 평가 도구

구분	도구	예
자연 자본 프로토콜 툴킷	Greenhouse Gas Protocol	온실가스 프로토콜 기업 회계 및 보고 표준은 기업에 온실가스 인벤토리를 계산하기 위한 지침을 제공한다.
	WBCSD Water Tool	WBCSD Water Tool은 통합 문서(사이트 투자자용, 주요 보고 지표 및 지표), 매핑 기능 및 Google Earth 호환성을 포함하여 기업 물 리스크 및 기회의 노출을 식별하고 계산하기 위한 다기능 리소스이다.
	InVEST	InVEST(Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs)는 인간의 삶을 유지하고 충족시키는 자연의 상품과 서비스를 매핑하고 평가하는 오픈 소스 소프트웨어 모델 모음이다. InVEST를 통해 의사 결정자는 관리 선택 및 미래 기후와 관련된 영향을 평가하여 자연 자본에 대한 투자가 인간 개발 및 생태계를 향상시킬 수 있는 부분을 식별할 수 있다.
	WRI Aqueduct	WRI Aqueduct는 기업이 전 세계적으로 물 리스크와 기회가 어디서 어떻게 발생하는지 이해하는 데 도움이 되는 리스크 매핑 도구이다. Atlas는 동료 검토 방법론을 사용하여 맞춤형 글로벌 수질 리스크 지도를 생성한다.
	World Bank Climate Change Knowledge Portal	기후 변화 지식 포털은 전 세계 기후 변화에 대한 정보, 데이터 및 보고서의 중심 허브이다. 이를 통해 사용자는 주요 기후 및 기후 관련 정보를 쿼리, 매핑, 비교, 차트 작성 및 요약할 수 있다.
사회, 인적 자본 프로 토콜 툴킷	B Analytics, Global Impact Investment Rating System (GIIRS)	GIIRS는 B 영향 평가 방법론을 사용하여 투자 포트폴리오가 근로자, 고객, 지역사회 및 환경에 미치는 영향을 설명한다.
	Impact Measurement Framework	이 부문별 프레임워크 모음은 관련 사회경제적 영향, 지표 및 지표를 식별한다.
	경제 협력 개발 기구 (OECD) 주관적 웰빙 측정 지침	이 지침은 주관적 웰빙 측정의 수집 및 사용에 대한 조언을 제공한다. 이는 주관적 웰빙 측정을 설계, 수집 및 게시할 때 국가 통계청 및 기타 주관적 웰빙 데이터 생산자를 지원하기 위한 것이다. 또한, 지침은 주관적 웰빙에 대한 정보 사용자에게 가치가 있도록 설계되었다.

적도 원칙, 환경 또는 사회적 영향 평가와 같은 2장, 표 2.8에 명시된 ESG 관련 도구도 ESG 관련 리스크 평가를 지원할 수 있다.

2.2 데이터, 매개변수 및 가정

리스크 심각도를 계산하려면 실무자가 데이터, 매개변수 및 가정을 선택해야 한다. 이러한 결정을 내릴 때 기업은 표 3b.11에서 다음 고려 사항을 시작할 수 있다. 다음 페이지에 자세히 설명되어 있다.

지침

데이터, 매개변수 및 가정을 선택하고 문서화한다.

3b.11 : 데이터, 매개변수 및 가정에 대한 고려 사항

구 분	예 시
데이터 세트 (Data sets)	<ul style="list-style-type: none"> • 측정 도구에 대한 입력으로 사용할 수 있는 1차 또는 2차 데이터는? • ESG 관련 리스크 평가를 지원하기 위해 어떤 도구와 프레임워크를 사용할 수 있는가? • 선택한 데이터에 내재된 가정은 무엇인가? • 데이터는 얼마나 신뢰할 수 있는가? • 데이터가 정의된 리스크 범위에 적용되는가?
타이밍	<ul style="list-style-type: none"> • 분석에서 고려해야 할 기간(예: 전략 계획, 5년, 15년 또는 30년)은?
범위	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 어떤 단위(예: 부서, 기능 및 운영 단위)와 가치 사슬(투입, 운영 및 시장)에서 분석되는가?
할인율	<ul style="list-style-type: none"> • 재정적 추정에 사용된 현금 흐름의 사고와 타이밍은 얼마나 확실한가? • 이러한 추정치가 할인율을 적용하기에 충분한 주제 전문 지식 또는 역사적 증거로 확립되었는가?

이러한 고려 사항은 기업이 리스크의 심각도를 측정하는 방법에 대한 명확한 관점을 유지하고 시간이 지남에 따라 평가를 복사할 수 있도록 문서화해야 한다. 리스크 평가 입력에 대한 토론과 동료 조사는 합의를 구축하고 가정이 이의를 제기할 수 있도록 하는 데 중요하다.

데이터 세트

경영진은 리스크 평가를 할 때 데이터의 가용성과 품질에 의존한다. ESG 관련 평가를 위한 양질의 데이터 세트를 찾는 것은 특히 처음으로 ESG 관련 리스크를 정량화하는 조직의 경우 어려울 수 있다. 내부 통제 대상인 재무 정보와 달리 ESG 관련 정보는 항상 동일한 수준의 조사를 받는 것은 아니다. 표 3b.12는 리스크 평가에 사용할 수 있는 1차 및 2차 데이터를 식별하기 위한 관리의 시작점을 나타낸다.

표 3b.12 : ESG 관련 리스크 평가를 위한 데이터 소스의 예

구 분	데이터 소스	예 시
일차	내부 조직 데이터	협력사 지출, 판매실적, 용수 사용량, 온실가스 배출량
	조사결과	직원, 공급업체 또는 고객 설문조사
	인터뷰 또는 포커스 그룹	직원, NGO 또는 커뮤니티와 같은 리스크에 처한 그룹을 위한 심층 대화
이차	빅 데이터 및 빅 지표	지구에서 가장 중요한 시스템의 상태 변화를 실시간으로 추적하는 매우 상세하고 지속적으로 생성되는 글로벌 지표
	학술 연구	플라스틱 폐기물 또는 전자 폐기물과 같은 ESG 문제의 성격과 범위에 대한 신뢰할 수 있는 연구
	제3자 또는 해당 분야 전문가와의 인터뷰	인터뷰에는 델파이 출력이 포함될 수 있다(위의 Monte Carlo 예 참조). NGO는 조직이 접근할 수 없는 커뮤니티에 대한 통찰력을 제공할 수 있다.
	정부 또는 싱크탱크 데이터	공개 데이터, 가계 예산 조사, 인구 통계학적 건강 조사 또는 기타 수집 데이터베이스
	업계 또는 동료 조직 데이터 또는 보고서	에너지, 규정 준수 또는 비용 데이터와 같은 부문별 데이터 또는 공개적으로 사용 가능한 정보에서 파생될 수 있는 가정(부록 VI 참조)
	기존 분석	식품 안전 문제와 관련된 공급망 중단 또는 비용과 같은 다른 목적을 위해 완료된 내부 또는 외부 분석
	Natural Capital Protocol Toolkit 및 Social & Human Capital Protocol Toolkit에서 참조된 도구의 결과	재정적 리스크 평가에 대한 입력으로 사용할 수 있는 도구 (예: 생물다양성 발자국)를 사용한 정보 또는 결과
	사회적 가치 국제(SVI) 글로벌 가치 교환	사회 및 환경 데이터에 중점을 둔 가치, 결과, 지표 및 이해관계자의 오픈 소스 데이터베이스

각 데이터 원본 또는 선택 항목에는 기본 가정이 있다. 예측 또는 평가를 준비할 때 실무자는 선택한 데이터에 포함된 가정과 후속 제한 사항을 이해해야 한다. 예를 들어:

- 배출 계수는 에너지원 및 국가에 따라 선택될 수 있으며, 이는 특정 도시 내 운영에 대한 온실가스 배출을 계산하는 데 정확하지 않을 수 있다.
- 물 부족 리스크는 현재가 아닌 강우량 및 유역 측정값을 기반으로 할 수 있다.
- 유럽의 인구 증가는 현재 출생률을 기반으로 할 수 있지만 이주를 고려하지 않을 수 있다.
- 웰빙 계산을 위한 프록시 데이터는 특정 지역, 인구통계학적 그룹 또는 사회경제적 계층을 기반으로 할 수 있다.

데이터에 포함된 가정을 이해하면 리스크 평가를 업데이트해야 하는 시기를 알리는 데 도움이 된다. 예를 들어, 많은 온실가스 배출 요소가 매년 업데이트되므로 리스크 심각도도 업데이트될 수 있다. 리스크 평가 검토 및 수정에 대한 자세한 지침은 4장을 참조하라.

데이터 품질 및 신뢰성

사용할 ESG 데이터를 결정할 때 품질과 신뢰성을 고려하는 것이 중요하다. 특히 새로운 문제 또는 리스크와 관련된 데이터의 경우. "기성품" 데이터나 모델을 사용할 때 주의해야 한다. 데이터 품질을 평가할 때 경영진은 고품질 데이터 소스를 선택하기 위해 다음 질문을 던져야 한다

- 데이터가 신뢰할 수 있는 결과를 생성하기에 충분히 높은 품질인가?
- 내부적으로 수집된 데이터에 대한 통제가 마련되어 있는가?
- 데이터가 오랜 기간 검증되었거나 업계 표준에 따라 수집되었는가?
- 2차 데이터가 공개되어 있거나 도전할 수 있는가?
- 데이터를 사용하기 전 분석 수행에 메타데이터를 사용할 수 있는가?
- 모델 또는 데이터의 주요 가정은 무엇인가?
- 모델이나 방법에 전문가의 판단이 사용되는가?

경영진이 데이터 품질에 대해 우려할 때, 데이터를 검증해야 한다. 검증 방법에는 메타데이터(예: 요약 통계)를 기반으로 한 데이터 테스트, 내부 통제 구현, 데이터 하위 집합 검증 또는 합리성을 평가하기 위한 분석 수행이 포함된다.

타이밍

COSO ERM 프레임워크는 리스크 평가에 사용되는 시간 범위가 관련 전략 및 비즈니스 목표에 사용되는 시간 범위와 동일해야 한다고 한다. 그러나 환경 및 사회적 리스크는 일반적으로 전략 수립에 사용되는 1년, 3년 또는 5년 기간보다 더 긴 기간에 걸쳐 나타난다. 이러한 리스크를 관리하려면 장기적인 역량 구축을 위한 투자 결정을 내리거나 기업이 제공해야 하는 압력을 느끼는 단기 결과와 상충할 수 있는 적응 전략을 개발해야 한다.

더욱이, 기업은 가장 긴급한 리스크만을 고려함으로써 그들이 제공할 수 있는 장기적인 가치와 리스크가 완전히 나타나기 전에 리스크에 대응함으로써 얻을 수 있는 이점을 무시할 수 있다. 예를 들어, 기후 변화 영향은 향후 50년 동안 언제든지 나타날 수 있다. 현재 과도기적 또는 물리적 리스크의 영향을 평가함으로써 조직은 리스크에 보다 점진적으로 대응할 계획을 세울 수 있다. 여기에는 저탄소 제품 또는 서비스에 대한 기회를 추구하거나 운영에 악천후 영향에 대한 탄력성을 구축하는 것이 포함된다.

범위

범위는 각 리스크에 대해 측정되는 조직 경계(예: 부서, 기능, 운영 단위) 및 가치 사슬 경계(예: 투입, 운영, 시장)를 정의한다. 이러한 경계는 각 리스크의 상대적 중요성에 영향을 미친다. 예를 들어, 운영 단위 수준에서 중요하다고 평가된 리스크는 사업부 또는 기업 수준에서 덜 중요할 수 있다. 더 높은 기업의 수준에서 리스크는 평판, 브랜드 및 신뢰성에 더 큰 영향을 미칠 가능성이 높다.

할인율

재무 리스크를 평가할 때 실무자는 종종 잠재적 리스크 영향의 현재 가치에 도달하기 위해 가중 평균 자본 비용을 기반으로 할인율을 적용한다. 할인율은 예측된 현금 흐름의 시기에 기반한 정확도 수준을 의미한다. 따라서 할인율을 적용하려면 해당 주제에 대한 충분한 전문 지식이나 역사적 증거를 바탕으로 추정치를 설정해야 한다. ESG 관련 리스크의 불확실성으로 인해 예상 현금 흐름의 정확성이 부족하기 때문에 할인율을 적용하는 것이 적절하지 않을 수 있다.

3. 리스크 우선순위 지정

조직은 다음을 결정하기 위해 리스크의 우선순위를 지정한다.

- 경영진 대응에 필요한 긴급성
- 필요한 조치 유형
- 리스크 대응에 대한 투자 단계

지침

주제별 전문 지식을 활용하여 ESG 관련 리스크 우선순위 지정

본 장의 섹션 1.1에서는 기업이 기업 전체의 리스크를 비교하는 데 사용하는 우선순위 기준을 살펴본다. 논의된 바와 같이 영향과 가능성은 선호하는 리스크 심각도 측정의 기반으로 범주로 리스크의 우선순위를 지정하는 데 자주 사용된다. 일반적으로 재무 지표가 선호되는 분모이다. 그러나 회사는 취약성, 속도 또는 탄력성과 같은 추가 고려 사항을 포함할 수도 있다. 아래 예는 계층적 접근 방식을 사용하는 리스크 우선순위 지정의 추가 예이다.

Solvay S.A — 리스크 분류를 위한 계층적 접근 방식 사용

Solvay는 회사의 리스크를 우선시하기 위해 두 가지 등급을 사용한다. 영향과 통제 수준. 외부 보고서에서 상위 8개 리스크에 적용되고 해당 ESG 중요성 측면과 연결된 중요도 범위를 공개했다. 각 리스크에 대해 소유자는 리스크에 대응하고 리스크를 모니터링하도록 지정된다. 리스크 소유자는 리스크 설명을 유지 관리하고 경영진을 위한 관련 예방 및 완화 조치를 추적한다.

Criticality level	Risk	Trend in criticality level	Corresponding materiality aspects
High ↓ Moderate	Security	↓	No significant link
	Climate related physical risks	→	Greenhouse gas emissions Water and wastewater management
	Industrial safety	↓	Accident and safety management Employee health and safety
	Transport accident	↓	Waste and hazardous materials management
	Ethics and Compliance	→	Management of the legal, ethics & regulatory framework
	Climate transition risk*	N/A	Greenhouse gas emissions Energy management Sustainable business solutions
	Cyber-risk	↓	Data security and customer privacy
	Chemical product usage	↓	Hazardous materials management Sustainable business solutions

* Emerging risk: newly developing or changing risk that may, over the long term, have a significant impact which will need to be assessed in the future.

많은 회사에서 우선 순위 프로세스를 지원하기 위해 Delphi 접근 방식을 사용한다(위의 전문가 입력 섹션 참조). 기업 전체를 대표하는 임원 그룹을 소집하면 리스크에 대해 토론하고, 비교하고, 투표할 수 있다. 종종 이 세션에서 추가적인 평가 기준(예: 탄력성, 속도 및 적응성)에 대해 논의한다.

이러한 패널의 기능적 특성은 많은 경우 논의에 참여하는 경영진이 ESG 관련 리스크에 대해 덜 익숙하다는 것이다. 결과적으로 이러한 리스크는 투표 과정에서 무시될 수 있다. 리스크 소유자, 리스크 관리 및 지속 가능성 실무자는 경영진에게 조직의 전략, 핵심 성과 지표(KPI), 동료 또는 산업 관행 또는 공개 약속에 대한 리스크의 영향과 같은 ESG 관련 리스크에 대한 컨텍스트를 제공하여 이 문제를 해결할 수 있다. 아래 예는 조직의 인권 전문가가 ESG 관련 리스크에 대해 경영진에게 통찰력을 제공할 수 있는 방법을 보여준다.

의류 제조 회사: 인권 관련 리스크에 대한 Delphi 접근

한 의류 회사는 재무, 공급망 및 운영 대표를 포함하여 집행 위원회와 함께 리스크의 우선 순위를 정하기 위해 Delphi 접근 방식을 사용한다.

인권 관리자는 회사의 평판을 위협하는 인권 리스크를 식별했다. 리스크는 경영진 수준에서 잘 이해되지 않았다. 따라서 우선순위 프로세스를 지원하기 위해 회사의 인권 관리자는 회의 전 리스크 위원회를 교육하기 위해 팩트 시트를 제공했다. 전문가는 또한 회의에 참석하여 질문에 답변하고 필요에 따라 추가 논평을 제공했다. 팩트 시트에는 다음과 같은 관련 정보가 포함되어 있다.

- 인권 관련 기업의 자발적인 약속(예: UN Global Compact 서명국)
- 약 1억 2천만 달러의 회사 계약에 대해 인권 침해에 대한 활동을 평가하고 모니터링해야 하는 회사의 요구 사항
- 최근 설문조사에서 매출의 5%를 차지하는 고객이 인권과 관련한 우려를 표명함
- 회사 시가총액의 20%를 차지하는 일부 기관 투자자는 영국 현대 노예법(UK Modern Slavery Act)과 같이 규제 환경 변화를 주요 관심사로 제기함

그 결과 리스크 목록에 인권 리스크를 우선 추가하고 기업의 글로벌 운영 및 공급망 전반에 걸쳐 이러한 리스크를 관리하기 위해 수립된 특정 역할 및 이니셔티브를 설정한다.

편향 관리

ESG 관련 리스크를 식별, 평가하고 우선순위를 지정할 때 편견을 식별하는 것이 중요하다. 주어진 개체에서 특정 입장이나 의견을 이끄는 지배적 증거를 찾는 것은 드문 일이 아니다. 의사 결정을 위한 수치 지표, 재무 성과 또는 과거 데이터에 대한 과도한 의존, 특정 리스크 이벤트 결과 또는 대응에 고정 최근 사건이나 단기 재정 리스크에 대한

지침

ESG 문제에 대한 조직의 편견 식별 및 요구

불균형적인 가중치, 또는 리스크 회피 또는 리스크 감수 경향. 더 나은 의사 결정을 지원하려면 이러한 편견을 식별하고 요구하는 것이 중요하다. 표 3b.13은 ERM에서 ESG와 관련된 편향 유형의 예이다.

표 3b.12 : ESG 관련 리스크 평가를 위한 데이터 소스의 예

유형	설명
가용성 편향	사람들은 최근에 어떤 일이 벌어졌다는 소식을 들으면 사고가 발생할 가능성이 더 높다고 생각한다. 따라서 사람들은 토네이도, 암 또는 사고로 인한 사망 리스크를 과대평가하고 천식이나 당뇨병 리스크를 과소평가한다. 토네이도나 암, 사고가 언론과 영화에 많이 보도되기 때문이다.
확증 편향	사람들은 확고한 신념이나 아이디어를 확인하는 데이터를 강조하고 자신의 신념과 충돌하는 정보를 무시하는 경향이 있다. 사람들은 또한 다른 사람들이 자신의 세계관을 공유한다고 가정하여 "거짓 합의 효과"에 빠지기도 한다. 예를 들어, 자신들이 지구 온난화를 믿는다면 대부분의 사람들이 동의할 것으로 기대한다. 하지만 반대로 그 존재에 의문을 제기하는 사람들은 또한 자신들의 의견이 주류라고 믿는다.
집단 사고 편향	집단의 압력은 때때로 정신 효율성, 현실 테스트 및 도덕적 판단의 저하로 이어지기 때문에 집단이 잘못된 결정을 내릴 수 있다. 집단은 구성원들이 배경이 비슷하고 외부 의견으로부터 격리되고 명확한 의사 결정 규칙이 없을 때 집단 사고에 특히 취약하다.
통제 환상	사람들은 자신이 통제할 수 없는 경우에도 주변을 통제할 수 있다고 믿는다. 예를 들어, 조직은 GHG 배출량과 에너지 사용을 설명하고 줄임으로써 기후 관련 리스크를 완화시킬 수 있다고 믿는다.
과신효과	사람들, 특히 전문가와 전문가들은 자신의 지식에 대해 과대평가한다. 프로젝트의 시간과 비용을 과소평가할수록 과신 효과가 악화된다.
현상 유지 편향	대안을 선택할 때 개인은 현상 유지에 대한 편향이 있다. ESG 관련 리스크는 종종 새롭거나 예상치 못한 것이다. 따라서 개인이 식별할 가능성이 적다.

다음 질문은 조직의 ESG 편향을 식별하는 데 도움이 될 수 있다.

- 지배적 인물이나 권력을 가진 위치가 특정 리스크에 주의를 집중시키거나 ESG와 관련 없는 리스크를 무시하는가?
- 경영진이 리스크 우선순위를 정할 때 수치에 지나치게 의존하고 쉽게 정량화할 수 없는 ESG 관련 영향을 간과하는가?
- 경영진이 ESG와 관련하여 새로 발생하거나 익숙하지 않은 문제와 관련된 정보를 포함하여 상반된 정보를 무시하는가?
- 경영진은 잠재적으로 느리게 움직이는 ESG 관련 리스크를 효과적으로 포착하지 못할 단기 혹은 중기 기간(18~36개월)을 사용하는가?
- 경영진은 ESG 문제 처리에 영향을 미칠 수 있는 리스크 회피 또는 리스크 감수 경향이 있는가?
- 경영진은 ESG 문제에 대해 더 심각하지만 그럴듯한 시나리오에 대한 고려 사항을 생략할 수 있는 리스크 관리를 위한 통제에 대해 지나치게 자신하고 있는가?

강력한 ERM 프로세스는 편향을 상쇄하는 데 도움이 될 수 있다. 이러한 편견을 극복하는 데 도움이 되는 몇 가지 단기 전략은 다음과 같다.

- 열린 마음 실천 : 고정 관념, 특이한 연관성 및 관련 없는 요소의 영향을 제거하여 판단력을 향상시키고 현상 유지에 도전한다.
- 교차 기능 팀을 개발하여 객관적 정보에 입각한 정보 얻기 : 개별 문제에 대한 다양한 관점을 얻기 위해 내부 및 외부 전문가의 조언을 구한다.
- 리스크 정량화 및 공통 언어 사용 : 공통 언어와 리스크 평가를 위한 일관된 메트릭을 사용하여 부서 간 팀과 의사소통하는 방법을 식별한다.
- 기준점 제공 : 잘 이해할 수 있는 참조 프레임을 사용하여 질문한다. 예를 들어 동료들에게 잠재적인 환경 리스크를 식별하도록 요구하는 대신 "심각한 홍수나 허리케인이 우리 공급망에 어떤 영향을 미칠 것인가?" 같은 질문이나 "더 이상 시설에 접근할 수 없다면 공급망에 어떤 비용이 드는지?" 묻는다.