



BP의 위기관리 및 비상대응 (APOSHO-20 발표자료)

기업에서 발생하는 안전사고 등 응급상황에서 언론매체를 비롯해 정부기관과의 관계, 민간기관과의 잘못된 대처로 사고에 의해 발생한 손실금액보다 더 많은 손실을 입게 되고, 기업이 폐업으로까지 이어질 수 있는 위기 상황에 대해 2004년 APOSHO-20에서 세계 2위 석유생산업체인 영국 국영석유화학회사 BP의 사례를 들어 발표한 대응 방안이다.

1. 목적

위기관리 및 비상대응에 관해서는 다음과 같은 경우에 도움이 되고자 한다.

- (1) 위기의 역학관계 이해
- (2) 적극적인 대처의 중요성 이해
- (3) 미리 결정된 위기관리 체계의 필요성 이해
- (4) 각 업무담당자들의 역할 이해
- (5) 정부 당국과의 업무의 중요성 이해
- (6) 언론을 대할 때에 솔직함의 중요성 이해
- (7) NGO(비정부의 민간 단체)를 대할 때 협력적 관계 유지의 중요성 이해

2. 위기의 정의 및 형태

가. 사고의 특성

사고는 보통 예상외로 발생할 수 있고, 정상 조업의 혼란과 방해로 가져올 수 있다는 특성이 있으므로, 비상대응 또는 위기대응 운영이 요구된다.

나. 위기의 정의

모든 사고, 사건 또는 상황이 “위기”라고 할 수 있는가? “위기”를 구별하는 특성은 무엇인가?

이에 관해 BP에서의 “위기”는 근로자의 안위, 회사의 재정적 및 운영상의 투명성 및 정부기관과의 유기적인 관계, 사업 파트너 및 고객의 이익 등에 악

영향을 주는 사고에 대해서 대응하는 것을 말한다.

“사업상 위기”는 사고 또는 사고에 대한 대응이 다음과 같은 영향을 주거나 영향을 줄 위험이 존재할 때 실질적인 위기 상황 또는 위기 잠재력이 있게 된다고 정의한다.

- (1) 사업 단위의 근로자 또는 그들 가족의 안위, 복지 또는 의욕
- (2) 자질이 있는 근로자를 확보·유지할 수 있는 사업단위의 능력
- (3) 대중의 장기적 복지, 보건 및 안전
- (4) 장기적인 생태학적 과정
- (5) 사업 단위의 고객의 복지 또는 재정상의 투명성
- (6) 제품에 대한 고객의 확보·유지를 위한 사업 단위 능력
- (7) 사업 단위 제품에 대한 고객의 신뢰
- (8) 사업 단위의 명예
- (9) 조업 권리
- (10) 새로운 사업 또는 기존 사업을 확장 할 수 있는 능력

다. 위기의 형태

위기 사건에는 다음과 같은 두 종류가 있다.

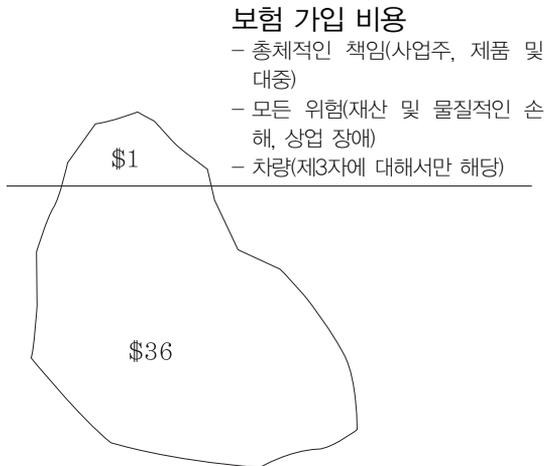
- (1) 사고로 인한 위기

- ① 인도 보팔 사고
- ② 파이프 알파 사고
- ③ 엑손 발데스 사고
- ④ 시민의 불안
- ⑤ 인질 사건
- (2) 이슈로 인한 위기
- ① 항의
- ② 보이콧
- ③ 재정적 스캔들
- ④ 제품의 변질
- ⑤ 부정부패 스캔들

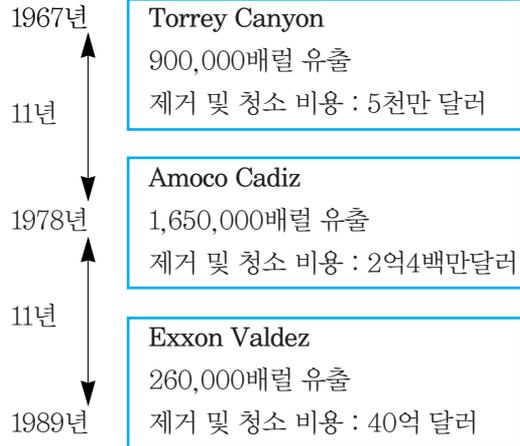
3. 비용 및 위험도

가. 사고의 비용

사고의 비용에는 아래의 빙산 그림에 나타난 것과 같이 외부로 나타나는 비용은 적은 반면 숨겨진 비용은 매우 크다는 것이다.



나. 위험도의 실예 및 영향



다. 비상 대응의 우선 순위

- (1) 사람
- (2) 발생원 통제
- (3) 환경
- (4) 재산
- (5) 사업 이익

라. 일반인의 위험도의 인식

위험도 = 잠재적 위험 + 불법행위

일반적인 정의: 전문적 위험도 평가에 의한 사망률

일반인이 위험도의 일부라고 생각하는 모든 것

- 자발적인 것 또는 강요에 의한 것
- 정당한 것 또는 부당한 것
- 신뢰할 수 있는 것
- 각자가 통제할 수 있는 것 또는 다른 사람들에 의해 통제할 수 있는 것

성공적 = 기술적 + 인식

4. 위기 관리 조직

사고 등 위기 상황이 발생하였을 경우 위기 관리를 위한 BP의 조직 구조는 아래의 [그림]에 나타난 바와 같이 3개팀의 사고 대응 구조로 되어



있다.

- (1) 사고관리팀(사고현장) - 사고영향 관리
- (2) 사업지원팀(사업관리지역) - 사업영향관리
- (3) 그룹위기관리팀(그룹본사) - 그룹영향관리

사고관리팀(IMT)

- 사고현장 부근에 배치
- 사고현장에 있어 전략적 대응팀
- 사고영향 관리

사업지원팀(BCT)

- 사업 단위가 있는 곳에 배치
- 사업에 대한 영향 관리

그룹위기관리팀(GCT)

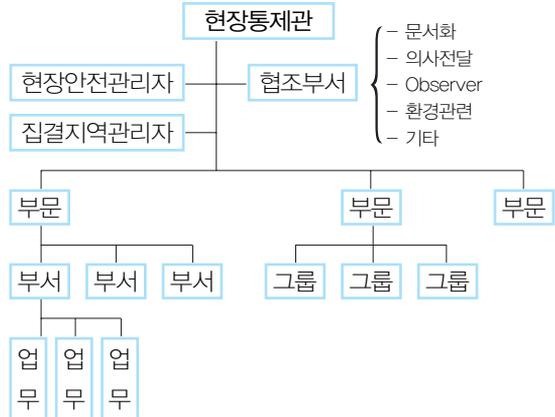
- 런던의 그룹 본사에 배치
- 그룹에 대한 영향 관리

[그림 1] 3개팀의 사고 대응 조직

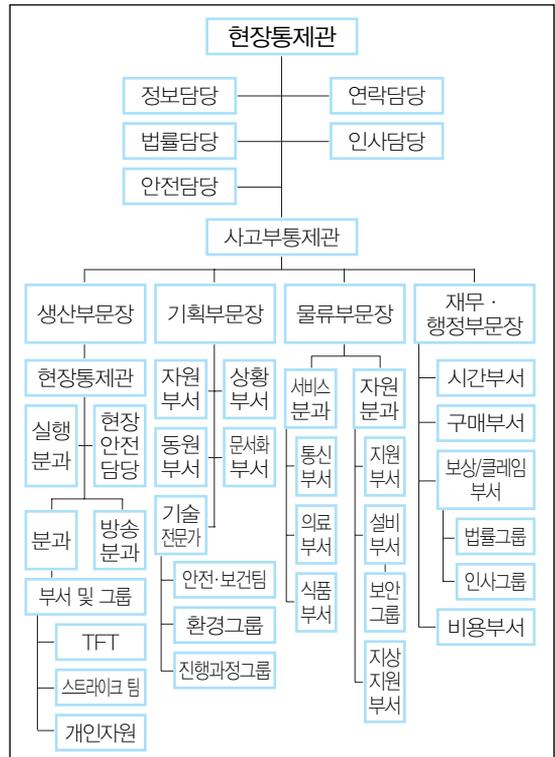
가. 현장관리팀의 역할

- (1) 현장 전력 대응팀의 역할
 - ① 사고의 크기를 평가한다.
 - ② 전략적 대응작업이 안전하고 조직적이며, 효과적인 양상으로 수행되도록 한다.
 - ③ 현장 통제의 수행, 현장 안전확보, 사고발생원의 관리 및 인원, 환경과 재산의 보호를 위해 강구된 방안의 개발 및 실시
 - ④ 전략 대응 작업의 적정성 및 사고 관리팀(IMT)으로부터의 협조 필요 여부를 결정하기 위해 사고를 지속적으로 평가
 - ⑤ IMT 내부인원 사이에 상호 협조 및 정부기관 또는 다른 직·간접적으로 관련있는 단체와 필요에 따른 상호 교류 추진
- (2) 대표적 사고현장 전략 대응조직

부문 : 기능적(예 : 발생원 통제, 유출물대응, 진압)
 부서 : 지리적
 그룹 : 기능적
 업무 : 각각의 업무(예 : 안전, 조사 및 구조, 소방업무 등)



(3) 사고 관리팀(IMT)의 역할

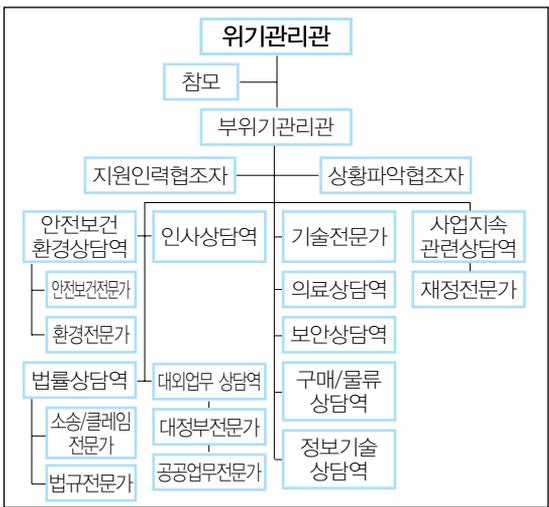


[그림 2] 대표적 IMT 조직

- ① 전반적인 전략방향을 제공한다.
- ② 전략 대응 작업을 지원한다.
- ③ 통일 또는 협조체제로 된 통제기능을 확립·유지한다.
- ④ 대외 업무를 관리한다.
- ⑤ 사고 대응 계획 및 일반계획을 작성한다.
- ⑥ 상황 및 자원 현황을 유지한다.
- ⑦ 물류지원 서비스를 제공한다.
- ⑧ 필요한 자원과 계약을 체결한다.
- ⑨ 비용에 대한 책임이 있다.

나. 사업지원팀(BST)의 역할

- (1) 사고 대응작업을 지원한다.
 - (2) 가능한 경우에는 언제나 위기 상황을 초래하지 않도록 하고 피할 수 없는 위기 상황의 경우에는 최대한 위기 범위가 완화되도록 한다.
- ① 사고의 잠재력 및 특성을 파악하고 사고 대응 작업 현황을 파악한다.
 - ② 문제점 및 염려사항을 확인한다.
 - ③ 문제점 및 염려사항의 위기상황 초래가능성을 평가하고 적극적으로 언급한다.



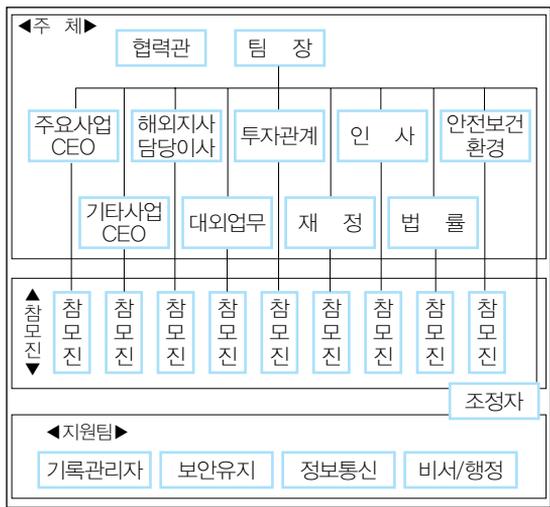
[그림 3] 사업지원팀(BST) 조직

- (3) 그룹 위기 관리팀, BP내의 직·간접적으로 연관이 있는 다른 사업지원팀, 정부기관의 위기관리팀 또는 그에 해당하는 기구와의 상호연락을 취한다.
- (4) 합작회사와의 연락을 취한다.

다. 그룹 위기관리팀(GCT)의 역할

그룹 위기관리팀(GCT)는 그룹 차원에서의 대응 전략을 수립하고, 그룹 전체를 위협할 수 있는 그룹이미지, 조업권, 배상책임 및 잠재적 손실과 같은 사안들을 적극 대처한다.

- (1) 위기의 주된 영향을 결정한다.
- (2) 사고와 연관된 정보가 GCT에 의해 신속하게 검토되고 단계적 확대와 단계적 축소에 대한 결정을 내리도록 해야 한다.
- (3) 사고에 대한 사업상의 대응을 검토하고 그룹의 관심사(예로써 외부 언론, 정부 및 투자자에 관한 사항)가 적의 검토되고 관리되었는지를 확인한다.
- (4) 접수된 정보의 적정성을 검토하고 그 결과에 의거하여 사업 지원팀(BST)에 회신한다.



[그림 4] 그룹 위기관리팀



5. 재무관리기법

- (1) 청구절차
- (2) 통합된 구매 기능
- (3) 지출권한의 명확화
- (4) 비용분리
- (5) 계약관리
- (6) 감사

6. 대정부 관련 업무

사고관리팀(IMT)은 정부 당국과 대응에 관계되는 기타 조직에 대해 공동으로 작업하며, 이들을 지원하도록 해야 한다. 이것은 대응작업이 참으로 효과적이기 위해 필수적인 요소이다.

정부 당국이 전반적인 책임을 갖게 될 것이며, 당사가 공동으로 작업하며, 가장 적절한 방법으로 대응을 지원하는 것이 필수적이다.

사고가 발생하기 이전에 정부 당국과 공동으로 작업하는 것이 사고 발생시 혼란 및 불확실성을 감소시키게 될 것이다.

가. 단일화된 통제 책임

- (1) 목표 및 우선순위를 확립한다.
- (2) 목표 및 우선순위를 전달하기 위해 개발된 전략계획을 검토·승인한다.
- (3) 대응자원이 완전 통합되도록 한다.
- (4) 서로 상충되는 부문을 해결한다.

나. 당사의 대응에 대한 정부의 역할

- (1) 감시
사고관리팀(IMT)이 취하는 행동이 정부의 기대와 부합하는 방법으로 행해지도록 하기 위한 감시 요원을 배정한다. 이 감시요원은 정부의 눈과 귀의 역할을 한다.
- (2) 통합된 자원

IMT 대응의 일부분이 되기 위하여 정부기관이 인원 및 장비를 배정한다.

(3) 자문

IMT의 구성원에게 자문을 행하기 위해 인원을 배정한다.

(4) 관리

IMT에서 한 위치를 차지하여 하부 조직의 인원의 행동을 관리하도록 인원을 배정한다.(이것은 IMT가 하나 또는 그 이상의 기능 부문에 있어서 업무를 부적절하게 수행한다고 판단될 때)

7. 언론 관련 업무

가. 사고의 양면성

사고 통제관은 어떤 비상상태에서든지 적어도 두가지 측면이 있음을 인식해야 한다.

(1) 작업측면

사고의 대상에 대해 취해지는 전략적 대응 작업

(2) 의사전단 측면

사고가 지역사회와 주민에게 어떤 영향을 줄 것인지에 관하여 명확하고 이해하기 쉬운 정보를 신속히 제공할 필요성

나. 언론에 대하여 알아두어야 할 사항

(1) 개방적이고 정직하며 시기적절한 방법으로 대화함으로써 언론과 협력한다.

(2) 당신과 마찬가지로 그들도 그들의 업무가 있다.

(3) 일반 대중은 위험성이 실질성 또는 인식상의 위험성이든 그들의 건강과 재산에 위협을 초래할 수 있는 상황에 대하여 알 권리가 있다.

(4) 발생한 사고 및 그 영향에 관한 대중 인식과 실제 상황사이에는 상당한 정보의 격차가 거의 언제나 있다고 보아야 한다. 비상대응의 목적은 대중의 의견을 형성하는데 도움이 되도록 이러한 정

보의 격차는 신속히 감소시키는 것이다.

이와 같은 상황에 있어서 언론을 통해 의사소통을 하는 것은 두려움을 잠재우고 혼동사항을 명확히 해주며, 소문을 가라앉히고, 대중의 분노와 폭행을 피하기 위해 장기간이 소요될 수도 있다.

다. 최초의 언론 발표문

언론에 대한 발표문은 다음 사항들을 포함한다.

- (1) 관련된 사업 단위 및 지역의 이름
- (2) 사고의 시간
- (3) 사고의 장소
- (4) 논의의 여지가 없는 기타의 사실

라. 후속적인 언론 상대 발표문

본 발표문에는 다음과 같은 정보를 포함할 수 있다.

- (1) 현장 또는 현장이라 불리는 곳에 있는 비상 대응 전문가
- (2) 사고의 종류 : 화재, 폭발, 화학물질의 유출, 기타
- (3) 사고의 통제 방법
- (4) 사고의 분류(초기에 우리는 사고의 전체적인 범위를 모를 수가 있으므로 추가적으로 사실에 입각한 정보를 입수하는 즉시 알려주겠다는 사항 표기함)
- (5) 어떠한 통제 또는 대응방법이 취해지고 있는지, 계획되고 있는지에 관한 사항
- (6) 인원, 재산 및 환경을 보호하기 위해 특별히 취하고 있는 사항
- (7) 대응 작업에 관계되는 연방/국가, 주/도시 또는 지방단체

마. 포함시키지 않는 사항

그룹 또는 사업단위 조직에 의하거나 그룹 또는

사업단위 조직과 협의를 거치지 않고는 다음에 관하여 언급하지 않는다.

(1) 사고의 책임

모든 경우에 있어서, 특히 중대한 사고에 관련하는 경우에는 사실만을 표현하고 절대로 추측을 해서는 안된다. 원인을 알아내기 위하여 장시간의 조사가 요구될 수 있으며, 책임의 범위는 잘못된 발언에 의해 영향을 받을 수 있다.

(2) 달러로 표시되는 피해액 추정

(3) 사고 이후에 수습·회복에 얼마나 걸릴까에 관한 추정

(4) 수리, 봉쇄 또는 청소비용의 추정

(5) 재산, 생태계 또는 그 밖의 것을 사고 이전의 정상화로 복구

(6) 사고에 대한 정부 대응 전가

8. NGO(민간단체) 관련 업무

(1) NGO와 시기적절한 방법에 대해 대화한다.

(2) 그들이 해결에 도움을 줄 수 없을 수 있지만 전문가로서의 해결 방법을 접하지 못함으로써 좋지 않은 문제의 일부가 될 수 있다.

(3) 사고 기간 동안 협력을 기대하기 위해서는 지속적인 쌍방 대화가 매우 중요하다. 

