

프로젝트 쉐생애주기에 걸친 워크숍 기반의 리스크관리

- 원가 상승과 분쟁의 굴레에서 벗어날 수 있는 필수 도구 -



임종권 리스크관리위원장, 바름브레인 CEO 대표이사, jklim54@daum.net

1. 워크숍 기반 프로젝트 리스크관리의 배경과 필요성 / 임종권, 조인성, 허정희
2. 해외 주요 공공기관의 워크숍 기반 프로젝트 리스크관리 동향 / 김홍연, 임종권
3. PM/PgM을 위한 PMBOK 기반의 리스크관리 접근방법 / 박성철, 현정훈
4. 프로젝트 리스크관리와 낙관주의 편향 / 임종권, 김홍연
5. 워크숍 기반의 국내 프로젝트 리스크관리 실무사례 : GTX-A 등 / 김상태, 현정훈, 유홍균, 박성철, 임종권
6. 워크숍 기반 프로젝트 리스크관리 전문가 교육 및 인증 프로그램 / 박성철, 이종범, 임종권

오늘날 공공분야, 제조분야, 건설분야, IT분야 등의 비즈니스 환경은 점점 더 복잡해지고 있어 체계적인 프로젝트 관리의 필요성이 크게 높아지고 있다. 공공기관 민간기업 할 것 없이 프로젝트 쉐생애주기 동안 불확실성에 지속적으로 도전받고 있다. 공공부문은 민간에 비하여 비용초과나 공기지연에 대해 덜 민감하다보니 사업비 증가나 공기지연으로 인해 손실이 발생하는 경우가 많아지고 있다. 민간부문은 시장, 자원, 정보, 지식, 기술, 정책 및 규제 등 여러 분야에서의 불확실성에 영향을 받고 있고 이에 효과적으로 대응하지 않으면 기업을 지속가능하게 유지하기가 쉽지 않은 상황이다.

비즈니스에서 발생하는 급격한 환경 변화에 따른 요구사항, 이로 인한 불확실성으로 인해 프로젝트의 계획, 실행, 통제를 정확히 이해하고 체계적으로 리스크관리를 수행하지 않으면 더이상 급변하는 비즈니스 환경에서 버티기 어렵다. 프로젝트의 생애주기 동안 발생하는 다양한 시나리오(옵션)에 대한 합리적이고 실질적이고 비용효율적인 의사결정을 위해서는 시나리오(옵션)별 발생 가능한 여러 변화 요소를 예측하고 의사결정시 불확실성의 효과로 인한 리스크를 당연히 고려해야 한다.

이에 이번 특집기획에서는 공공부문의 예산 효율성을 확보하기 위해 이러한 역동적인 환경속에서 어떻게 프로젝트의 불확실성과 리스크를 다뤄야 할지 이를 위한 체계적인 전략이 필요하다는 점을 강조하고자 한다. 이를 위해 해외 주요 공공기관에서 시행하고 있는 프로젝트 리스크관리 동향을 살펴본다. 프로젝트관리 조직은 일정, 비용, 품질 등 프로젝트 목표에 영향을 미칠 수 있는 불확실성에 대비해 치밀한 계획을 세워야 한다. 이를 위해 프로젝트 이해관계자와 제3자인 분야별 전문가 그룹이 참여하는 독립적인 리스크평가팀 운영과 '리스크 워크숍' 실행이 중요하다. 전문가들이 참여하는 리스크 워크숍 계획을 철저하고 구체적으로 세워 운영하면 불확실성에 대한 대응이 용이하다.

표 1. 특집기획 주제

주제	제목	주요 내용	저자
1	워크숍 기반 프로젝트 리스크 관리의 배경과 필요성	- 비용초과 사례 - 리스크관리의 효과	임종권, 조인성, 허정희
2	해외 주요 공공기관의 워크숍 기반 프로젝트 리스크관리 동향	- GAO, WSDOT - 영국 재무부, IPA - 호주, 뉴질랜드	김홍연, 임종권
3	PM/PgM을 위한 PMBOK 기반의 리스크관리 접근방법	- PMBOK 기반 리스크관리 방법	박성철, 현정훈
4	프로젝트 리스크관리와 낙관주의 편향	- 프로젝트 인지편향 중 낙관주의 편향 극복방안	임종권, 김홍연
5	워크숍 기반의 국내 프로젝트 리스크관리 실무사례 : GTX-A 등	- GTX-A 일정리스크분석 등	김상태, 현정훈, 유홍균, 박성철, 임종권
6	워크숍 기반 프로젝트 리스크관리 전문가 교육 및 인증 프로그램	- RMP, CRS 등 리스크 전문가 교육 및 인증 프로그램	박성철, 이종범, 임종권

필자는 그동안 여러 기회를 통하여 워크숍이 수행되지 않는 리스크관리는 리스크관리의 효과를 얻기가 쉽지 않다고 주장해 왔다. 최근 가덕도 신공항 사업 등 대규모 사업 추진을 위해 제도화하고 있는 종합사업관리(프로그램관리, PgM) 뿐만 아니라 개별적인 프로젝트관리를 수행함에 있어서도 워크숍 기반으로 리스크관리를 추진해 나가는 것이 매우 효율적인 사업관리의 방법이 될 것이라고 생각한다.

본 특집기획에서는 이러한 면밀한 프로젝트 리스크관리 계획을 세우기 위해 필요한 것들을 6개의 소주제로 나누어 소개한다.

첫 번째 주제는 “워크숍 기반 리스크관리의 배경과 필요성”이다. “싼게 비지떡이다”, “소 잃고 외양간 고친다”, “호미로 막을 것을 가래로 막는다” 이런 속담이 전하는 지혜를 우리 건설산업에서 속히 실천해야 한다는 것이다. 자재비 상승, 범위 크리프(Scope creep) 뿐만 아니라 이번 특집기획에서 강조하고 있는 리스크관리 실패 등으로 원가 상승과 공기 지연이 급증하고 있고, 이로 인한 분쟁 소송으로 고통받는 이들이 크게 늘고 있기 때문이다. 우리나라 건설산업에서는 ‘Risk Management(이하 ‘리스크관리’라고 함)’를 ‘위험관리’라는 용어로 옮겨 사용하면서 프로젝트 목표에 미치는 사업비, 사업기간, 사업범위, 사업품질 등에 발생하는 폭넓은 불확실성에 대해 대처하는 것을 리스크관리로 다루기 보다는 주로 안전 위해 요소를 저감하는 관리에 중점을 두고 위험관리를 하고 있다. 이 때문에 프로젝트 리스크관리를 해외 건설 선진국에 비하여 중요하게 다루고 있지 않는 것 같다. 첫 번째 주제를 통해 ‘워크숍 기반의 프로젝트 리스크관리’의 필요성과 체계적인 리스크관리를 위해 어떤 도전과제가 있는지 살펴 본다.

둘째, “해외에서 프로젝트 리스크관리를 제도화하여 운영하고 있는 공공기관의 운영사례”를 소개한다. 미국, 영국, 호주 등에서는 소 잃기 전에 외양간을 고쳐서 쓰라는 우리나라 선조의 지혜를 프로젝트 리스크관리 제도화를 통해 우리보다 먼저 실현시키고 있는 것 같아 조금 속상하기도 하다. 이들 국가들은 인프라 프로젝트 초기단계에서부터 관문형식의 워크숍 기반의 리스크관리를 적극적으로 활용하고 있다. 미국의 WSDOT(워싱턴주 교통부) 등에서는 우리나라에서도 제도화하여 사용하고 있는 VE 워크숍 과정 속에서 리스크관리를 체계적으로 다루고 있으며, 좋은 프로젝트 리스크관리 지침과 정량적 리스크분석 도구까지 개발하여 무료로 공개하고 있고, 공직자들의 리스크관리 교육 프로그램도 강화하고 있어 우리나라 공공기관에서도 벤치마킹이 필요하다. 이 주제는 최신 미국 WSDOT의 워크숍 기반의 프로젝트 리스크관리 제도를 포함한 해외 프로젝트 리스크관리 운영사례와 이들의 좋은 점을 벤치마킹하여 최근 K-Risk(한국리스크전문가협회)에서 발간한 워크숍 기반의 프

로젝트 리스크관리 가이드라인까지 소개한다.

셋째, 대규모 복잡한 프로젝트는 프로그램관리와 프로젝트관리 기술의 적용이 필요하며 여러 프로젝트 관리 요소 중 리스크 관리는 핵심 중의 핵심이라 할 수 있다. 일정과 연계되지 않은 비용은 신뢰할 수 없다. “PMBOK 내의 리스크관리가 무엇인지 PM에서 리스크관리가 일정과 어떻게 통합되고 관리되어야 하는지”를 세 번째 주제에서 다룬다.

넷째, 프로젝트 리스크에 인간이 미치는 영향이 지대하다. 프로젝트 리스크의 가장 큰 부분을 차지하는 휴먼 리스크에 대한 통찰력을 키우기 위해 프로젝트 관리자나 프로젝트 리스크 리더 및 퍼실리테이터는 여러가지 종류의 ‘인지 편향’과 그중에서도 ‘낙관주의 편향’에 대한 이해와 통찰력이 반드시 필요하다. 제3자의 독립적이고 강력한 검증 프로세스인 워크숍 기반의 프로젝트 리스크관리가 이러한 편향을 최소화하는 지름길이 될 수 있음을 네 번째 주제에서 다루었다.

다섯째, 프로젝트 리스크관리를 위해 좋은 사례를 소개해 달라는 요구사항에 부응하기 위해 금년말 부분 개통을 위한 공사를 진행중인 “GTX-A 프로젝트의 일정 리스크분석 등 최근 워크숍 기반의 프로젝트 리스크관리 사례”를 소개한다. 정치적으로도 초관심사인 GTX-A의 경우 현재 진행중인 프로젝트의 특성상 정확한 수치적 분석보다는 접근 방법론을 개념적으로 소개한다. GTX-B, C 뿐만아니라 가덕도 신공항 대규모 재건축사업 등 대규모 사업 추진을 위한 체계적인 프로젝트 리스크관리에 도움이 되었으면 한다.

마지막으로, 이러한 모든 치밀한 계획 속에서 리스크관리 전문가의 역할이 중요하다. 프로젝트 리스크관리의 지속적인 발전을 위해서는 교육 및 역량 강화 프로그램이 필요하여 “워크숍 기반 프로젝트 리스크관리 전문가 교육과 인증 프로그램”을 마지막 주제로 다뤘다. ‘시작이 반’이라는 말이 있다. 조직의 구성원들이 워크숍 기반의 리스크관리 교육을 시작하게 하는 그다지 어렵지 않은 결단을 하게 된다면 ‘반’은 이룬 것이나 다름이 없을 것 같다.

큰 예산이 투입되는 국책사업이나 민간프로젝트의 중요 의사결정권자와 사업관리 핵심 역할을 맡은 이들은 프로젝트 참여자들이 이제는 더 이상 원가 상승과 분쟁의 불행한 건설사업이 되기 보다는 참여자들이 행복하게 함께 숙의하여 성공적인 건설 사업으로 이끌기 위한 리스크관리 리더십을 이 특집기획을 통해 갖게 되기를 희망하며 그러한 여정의 시작을 워크숍 기반의 리스크관리 관련 교육 프로그램의 실행으로 시작할 것을 제안한다.

이번 기획에 참여한 모든 저자들이 인용한 문헌과 참고자료는 아래 사이트에서 다운로드할 수 있다.

※ <https://k-risk.tistory.com/178>