

최고경영진, 이사회, 감사위원회에
거버넌스 관련 주제에 대한 간결한 정보를 제공

COVID-19 이후의 환경에서 기업 지배구조의 건전성

최근 열린 미국 기업 이사회 협회 (National Association of Corporate Directors) 연례 총회에서 한 연사는 이사회들의 복잡성과 사회적 불의를 결부시킨 통렬한 비판을 전달하여 온라인 참석자들로부터 비난 세례를 받았다.

타임(Time)지 논설주간이며 “승자독식 사회: 세상을 바꾸고 있는 엘리트들의 위선 (Winners Take all: The Elite Charade of Changing the World)”의 저자인 아난드 기리다라다스 (Anand Gireedharadas)는 “지난 40 년간 심화되어온 불평등” 이라고 자신이 기술한 현상에 맞서기 위해 과연 이사진이 충분한 일을 해왔는지 의문을 제기했다. 11 월에 **발표된 의제(Agenda)**에 따르면 기리다라다스는 이사진이 “비즈니스 현상 유지를 옹호하고 있으며 경쟁을 고사시키는 독점의 탄생, 노동자에게 지급하는 불안정한 소득, 회사 및 자신의 이익을 위해 국가에 필요한 재원을 축내는 탈세 행위가 그 예” 라고 주장한다.

그의 조롱은 다양성 및 지속가능성 이슈를 의식하고 그에 동조하는 기업 이사회가 늘어나고 있으며, 사회적 니즈보다 투자자의 수익을 우선시하는 경제 모델을 근본적으로 변화시킬 모멘텀이 커지고 있다는 일반적인 믿음에 도전장을 던졌다.

기리다라스가 남긴 코멘트의 정당성을 둘러싼 논쟁을 떠나, 이러한 비난은 변화하는 이사회들의 역할과 기업 행위에 대한 이사회들의 관점이 냉엄한 현실과 장밋빛 꿈나라 중 무엇을 반영하는지에 대해 중요한 질문을 던진다.



세계내부감사인협회(IIA)가 새롭게 발표하기 시작한 대표적인 두 보고서의 데이터는 이러한 두 관점이 혼재된 양상을 보여주고 있다.

OnRisk 2021 의 발견사항: 리스크의 이해, 정렬 및 최적화를 위한 가이드(A Guide to Understanding, Aligning and Optimizing Risk)는 특히 COVID-19 이후 등장한 도전과제 때문에 리스크 관리를 둘러싸고 이사회, 최고경영진 및 내부감사간에 정렬을 제고하도록 제안하고 있다.

그러나 곧 발표될 미국 기업 지배구조 인덱스(American Corporate Governance Index (ACGI))는 최상위경영진으로부터 들은 내용에 대해 반박을 망설여 온 이사진의 심경을 반영하고 있다.

물론, 리스크 관리 주체 간의 관계는 복잡하며 조직마다 다르다. 그러나, 이사회가 이러한 관계에 미치는 영향력을 명확하게 이해하는데 도움이 되며, 두 보고서의 데이터 모두 이해를 제고시켜 주는 중요한 관점과 통찰을 제공한다. 또한 그러한 통찰은 기업의 이사회가 조직과 사회 전반에 긍정적인 변화를 가져오는데 도움이 되도록 적용될 수 있다.

번역: 이은주

삼성전자 내부감사팀

근무, SC 제일은행

내부감사부 근무,

한국씨티은행 내부감사부

근무,

2003~한국의국어대학교

통번역대학원 영어과 졸업,

한-영 통역사, 제조, 금융,

IT, 법률 등 다양한 분야의

한-영 통역사활동

About The IIA

세계내부감사인

협회 소개

세계내부감사인협회 (IIA)는 전세계 170 여개국에서 20 만 명 이상의 회원들을 위해 봉사하는 감사직 종사자들의 단체이다. IIA 는 내부 감사직의 최고 수호단체이자 세계적으로 인정받는 표준의 주창자로서, 주요 연구와 교육을 실시하고 있다.

IIA 주소

1035 Greenwood Blvd.

Suite 149

Lake Mary, FL 32746 USA

무료 구독

www.theiaa.org/tonel 을

방문하여

무료 구독을 신청하세요.

독자 피드백

질문 및 의견은 다음

주소로 보내주세요:

tone@theiaa.org.

OnRisk 2021

IIA 의 리스크 연례 보고서이자 2 년째 발표하고 있는 OnRisk 는 3 대 핵심 주제:

이사회 (리스크 성향을 설정하고 장기적인 가치 창조를 위해 전략적 감시 수행), 최고경영진 (리스크 관리 전략의 수립과 실행), 내부감사 (이사회와 경영진을 위한 자원으로 경영진으로부터 독립된 검증과 통찰 제공)의 견해를 한 보고서에 종합하여 리스크 및 리스크 관리에 대한 고유한 관점을 보여준다.

올해의 보고서는 정성적 인터뷰 및 정량적 설문조사로부터 수집한 5 개의 핵심 발견사항을 포함하고 있다. 그 중 셋은 리스크에 대한 이사회 및 경영진의 견해가 어떻게 달라질 수 있는지에 대해 통찰을 제공하는데, 그 결과 커뮤니케이션의 장애와 오해가 발생할 수 있다.

리스크 관리 능력에 대한 인식.

올해, OnRisk 참가자들의 응답은 조직의 리스크 관리 능력에 순위를 매기는데 집중되어 있었다. 첫 번째로 발표된 OnRisk 보고서는 조직의 리스크 관리 능력 영역에서, 최고경영진의 견해와 이사회가 듣는 내용 간에 심각한 정렬 부재를 발견하였다. 그 결과 이사진은 지속적으로 최고경영진보다 조직의 리스크 관리 능력을 높이 평가하고 있었다.

지난 해 보고서에서 발견된 이러한 과대평가는 2020 년에 줄어든 것으로 보인다. 조직이 COVID-19 에 대응하는 가운데, 리스크 평가의 업데이트 및 리스크 관리 주체 간의 빈번한 커뮤니케이션과 협업에 관심이 집중되었는데, 그를 통해 조직의 강점과 약점에 대한 이해의 정렬이 제고되었다.

리스크 유관성에 대한 인식.

OnRisk 2021 에 포함된 11 대 리스크의 유관성 인식 측면에서 이사회와 내부감사는 대체로 의견이 일치하였다. 경영진의 유관성 랭킹은 전반적으로 더 낮았고 특히 거버넌스 및 정치, 경제적 변동성과 관련된 리스크의 유관성 인식에서 큰 차이가 발견되었다. 실제로 최상위경영진은 인재 관리, 문화 및 업무 연속성과 같은 운영 리스크에 더 높은 유관성을 부여했다.

조직 거버넌스의 유관성

조직 거버넌스의 리스크 유관성 랭킹에서 발견되는 차이는 심각하다. 이러한 리스크에 경영진은 더 낮은 유관성 랭킹을 부여했는데 한편 개인의 지식과 조직의 능력에는 더 높은 랭킹을 부여하여, 조직 거버넌스 영역을 경영진이 과대평가하고 있으며 이사회 및 최고감사책임자 (CAE)와 소통이 단절되었음을 암시한다.



AUDIT EXECUTIVE
CENTER

ACGI

2021년 1월 IIA는 상장 기업의 기업 지배구조를 등급으로 평가한 ACGI를 발표할 예정이다. 2020년의 ACGI 스코어는 전년에 비해 기업 지배구조 건전성 수치 일부가 다소 개선된 반면, 이사회는 여전히 경영진에게 이의를 제기하지 못하고 있으며 전반적인 기업 지배구조 평가를 꺼리고 있다.

CAE를 상대로 실시한 ACGI 설문조사 결과, 3분의 1 이상이 조직의 이사회가 반대 의견을 제시하거나 CEO에게 반대할 용기가 없다고 생각하고 있었다. 일부 영역(기술적 전문성, 관점의 다양성, 충분한 디테일 추구, 역할 수행의 적시성)에서는 이사회의 성과 개선이 눈에 띄었으나 경영진에게 이의를 제기하는 것을 꺼리는 성향은 거북하리만치 높게 유지되었다.

또한 조사한 8대 핵심 거버넌스 원칙 중 기업 지배구조 평가는 가장 낮게 평가되었다. 2019년에 비해 이 영역의 개선은 미미한 한편, 주로 향상된 영역은 이사회의 거버넌스 논의 등급과 기업 지배구조 효능에 대한 피드백 수집이었다. 거의 변화가 없었던 부분은 전체 기업 지배구조 시스템에 대한 정기적인 공식 평가였다.

정렬이 중요한 이유

2020년을 장식한 사회적 정의 운동, 정치 경제적 변동성, 그리고 글로벌 감염병은 세기의 리스크 도전과제들을 탄생시키며 비즈니스의 현상 유지를 어렵게 만들었다. 조직이 앞으로 디지털 변혁을 헤쳐나가고, 인재를 관리하고, 지속가능성 문제를 해결하고, 와해에 대처하는 방식에 근본적인 변화가 발생하여 건실한 지배구조의 필요성을 더욱 크게 부각시켰다.

앞서 언급된 것처럼 팬데믹에 대응하는 과정에서 리스크 평가, 책임 및 우선순위에 대한 정렬, 위기 대응의 취약점 파악, 그리고 업무 연속성 계획수립에 대해 리스크 관리 주체들 간의 정렬이 강화되었다. 그러나, 전반적인 거버넌스의 평가를 꺼려하는 조직의 한결 같은 망설임은 팬데믹 이후의 환경에서 성공을 약속하지 않는다.

이미 COVID-19 이후의 경제 모델에 대한 생각에 중대한 변화의 조짐이 포착되고 있다. 글로벌 리서치 회사 가트너(Gartner)가 실시한 2019년 설문조사에 따르면 조직 재설계의 55%가 역할 공급망 및 워크플로우를 간소화하여 효율성을 제고하는데 집중되어 있었다.

ONRISK 방법론의 활용

OnRisk 접근법은 조직의 리스크 관리에 기여하는 주체들(이사회, 최고경영진 및 내부감사)의 관점을 한데 모은 고유한 혁신적 방법론을 활용하고 있다. 리스크 지식, 능력 및 유관성에 대한 이들의 견해를 정렬시킴으로써 효과적인 거버넌스를 지지하는 가운데 리스크 관리의 강화를 달성할 수 있다.

OnRisk 보고서의 방법론에 따라 90개의 조직의 이사 30명, 최상위경영진 30명, CAE 30명을 대상으로 정성적 인터뷰를 실시하였다. 결과를 보강하기 위해 CAE를 상대로 정량적 설문조사를 추가 실시하였으며, 348건의 응답을 확보하였다.

정성적 및 정량적 연구의 조합은 조직이 직면한 주요 리스크를 조사하기에 충분한 데이터를 제공하며, 리스크 관리 리더들의 응답에 기반하여 주관적 통찰과 객관적 데이터의 분석을 모두 가능하게 한다.

OnRisk 2021의 독자들은 이 보고서에서 다룬 11대 주요 리스크 각각의 데이터를 리뷰 및 분석해야 하며 자신이 속한 조직의 이사회, 경영진, 내부감사부서를 대상으로 유사한 분석을 실시해 보는 것이 좋다.

OnRisk 2021은 이사진, 최상위경영진 및 CAE가 각각의 리스크를 무엇으로 정의하고 어떻게 생각하는지에 대해서도 알려준다. 이들의 코멘트는 통찰을 제공한다. 한편, 모든 조직은 리스크 관리 프로세스의 주체들이 리스크, 조직의 리스크 관리 능력 및 목적을 설정하고 달성하는 조직의 노력에 개별 리스크가 지니는 유관성을 저마다 어떻게 이해하고 있는지에 대해 유사한 논의를 개진해야 할 것이다.

그러한 분석의 핵심 단계는 리스크 관리를 담당하는 이들이 자신의 역할을 어떻게 이해하고 있으며, 어떻게 수행하고 있는지 현실적으로 검토하는 것이다. IIA가 최근 발표한 3선 모델(Three Lines Model)은 거버넌스의 핵심사항 및 그러한 핵심사항을 뒷받침하는 역할을 이해하는데 추가적인 가이드를 제공한다.

- » 책무성 — 지배 기구(이사회)가 이해당사자에게 지니는 감시의 책무.
- » 조치(리스크 관리 포함) — 경영진이 조직의 목표를 달성하기 위해 취하는 조치
- » 검증 및 자문 — 독립적인 내부감사부서가 지속적인 개선을 위해 통찰, 확신, 장려를 제공

COVID-19의 압박감 때문에 조직은 커뮤니케이션 개선, 상시적인 리스크 평가, 주요 리스크에 대한 정렬강화를 향해 움직이고 있다. 각자의 역할을 충분히 이해했을 때, 이 새로운 협업과 커뮤니케이션은 성공적인 리스크 관리 및 건전한 거버넌스를 탄생시키기에 이상적인 조건을 만들어낸다.

그러나 팬데믹은 효율성에 집중하는 모델이 와해에는 유연하게 대처하지 못하는 경우가 많다는 것을 보여주었다. 1년이 지나 비즈니스 리더들은 구조의 경직성을 피하고, 민첩성 (Agility)을 포용하고, 업무영역을 초월한 지식과 트레이닝을 장려하며, 다양하며 순응적인 유연한 역할을 제공하는 비즈니스 모델로 자연스럽게 전환하고 있다.

이처럼 급격하고 대대적인 경제 접근방식의 변화는 기업 지배구조의 건전성에 무리를 주게 마련이며, 그 결과 예기치 못한 문제점과 리스크가 야기될 수 있다. 이사회는 이러한 격변의 가능성을 염두에 두고 최고경영진과의 커뮤니케이션 및 그들로부터 얻는 정보의 적시성, 정확성, 유관성을 보장할 수 있는 조치를 취해야 한다.

COVID-19 이후의 환경에서 최상위경영진이 생각해 볼 다섯 가지 질문

1. COVID-19는 비즈니스에 대한 근본적인 접근방식을 변화시켰는가?
그렇다면, 어떻게 변화시켰는가?
2. COVID-19는 신기술 사용이나 도입을 촉진시켰는가? 그렇다면, 그러한 변화는 조직의 비즈니스 방식을 어떻게 변화한 것인가?
3. 재택근무는 장기적, 단기적 인재 관리 접근방식을 어떻게 변화시킬 것인가?
4. COVID-19 때문에 생겨난 통제장치와 프로세스의 효능에 대해 객관적인 검증 제공하기 위해 어떤 조치들이 계획되어 있는가?
5. 현재의 리스크 평가에서 조직의 전반적인 거버넌스는 얼마나 유관성이 있는가?



간단 여론 조사

귀하의 조직은 정기적으로 전체 기업 지배구조 시스템을 공식 평가하고 있습니까?

- ☐ 그렇다
- ☐ 아니다
- ☐ 모르겠다

www.theiia.org/Tone 사이트를 방문하여 응답하고, 다른 사람들의 응답도 확인하세요.

간단 여론 조사 결과

COVID-19 팬데믹으로 인해 귀사에 발생한 긍정적인 변화는 무엇입니까?



