

TONE — at the — TOP®

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

핫 이슈와 조직

기업은 사회적 이슈와 관련하여 종종 불확실하며 증가하고 있는 리스크에 노출되어 있다. 블랙 라이브스 매터(Black Lives Matter) 및 #미투 운동, 우크라이나 침공 이후 러시아 사업 중단 요구, 최근 미국 대법원의 로 대 웨이드(Roe v. Wade) 판결 무효화 등 잠재적으로 양극화되어 가고 있는 이슈에 대해 전례 없는 압박을 받고 있다.

이러한 문제에 대한 입장을 취하는 데에는 리스크가 뒤따르지만 입장을 취하지 않는 경우에도 종종 동등하거나 더 큰 리스크가 있다. 컨퍼런스 보드(The Conference Board)의 보고서는 "기업은 스펙트럼 전(全) 측면에 존재하는 이해당사자의 견해와 SNS가 극단적인 분열을 부채질하는 심각한 양극화의 시기에 사회적인 핫 이슈에 대해 입장을 취할지 여부를 결정해야 한다"고 말했다.¹

설상가상으로 환경, 사회, 거버넌스(ESG)에 속하는 광범위한 문제는 다면적이고, 전통적인 비즈니스 전략기획 프로세스를 벗어나는 경향이 있다. 또한 회사의 많은 영역에 영향을 미치며 널리 퍼져 있어 중요하지만 간과되기 쉽다. 여기에는 다양한 이해당사자가 포함된다. 전미기업이사협회(National Association of Corporate Directors)는 다음과 같이 말했다. "기업은 내부적으로는 직원들로부터 급여 평등과 지역 사회 개선을 위해 의미 있는 약속을 하도록 요구 받고 있고 외부적으로는 투자자들이 기후 리스크와 인적자원관리 보고 개선을 요구하고 있다."²

이사회는 이해당사자들의 초점이 참여해짐에 따라 이 영역에 대한 관심이 강화될 것으로 예상해야 한다. 컨퍼런스 보드 보고서는 "이러한 복잡성을 헤쳐 나가는 어려움과 입장 표명 압력이 사라질 기미를 보이지 않는다" 라고 말했다.³



글로벌 및 국내 전선이 크게 격동하는 시기에 조직은 사회 이슈와 관련된 리스크를 식별하고 해결할 수 있는 전략을 수립해야 한다. 그 전략에는 이러한 리스크를 경감하기 위한 노력의 효율성에 대해 자격을 갖춘 내부감사부서로부터 독립적이고 객관적인 검증을 얻는 것이 포함되어야 한다.

리스크 대응

사회적 이슈와 관련된 리스크는 다양하다. 이러한 리스크는 인적자원관리, 제3자 공급업체, 평판, 기후 변화 등과 관련된 리스크의 일부로 나타날 수도 있다. 이러한 리스크 중 많은 부분을 증가하는 ESG 리스크 범주로 묶을 수 있지만 다양한 리스크 영향의 잠재성을 인식하는 것이 중요하다.

예를 들어, 조지 플로이드(George Floyd) 사망 이후의 다양성, 형평성 및 포용성(DEI) 문제에 대해 수백 개 기업과 대화한 후 T. 로 프라이스(T. Rowe Price)의 거버넌스 연구원들은 DEI 문제가 현재 및 미래의 직원, 고객, 투자자, 리더, 이사회를 포함한 많은 이해당사자의 핵심 가치라는 것을 발견했다. "이러한 이해당사자의 기대를 충족시키지 못하는 기업은 인재와 시장 점유율을 놓고 경쟁하는 능력이 약화될 가능성이

번역: 이은주(CIA)

- 삼성전자 내부감사팀 근무
- SC제일은행 내부감사부 근무
- 한국씨티은행 내부감사부 근무
- 2003~한국외국어대학교 통번역대학원 영어과 졸업
- 한-영 통역사, 제조, 금융, IT, 법률 등 다양한 분야의 한-영 통역사 활동

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회 (IIA)는 전세계 170여개국에서 20만 명 이상의 회원들을 위해 봉사하는 감사직 종사자들의 단체이다. IIA는 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.theiia.org/tone을 방문하여 무료 구독을 신청하세요.

독자 피드백

질문 및 의견은 다음 주소로 보내주세요
Tone@theiia.org

이사진을 위한 질문

- » 귀사의 ESG 경영 전략은 기존 및 새로운 사회적 이슈를 해결하기에 충분한가?
- » 이해당사자가 경영진이나 이사회에 연락하여 ESG 노력에 대한 정보를 요청하거나 최근 사회적 이슈에 대한 입장을 취하도록 요구하는가? 요구하는 경우, 관련된 이슈와 해결 방법을 추적관리 하는가?
- » 이사회 또는 이사회 위원회에서 임원 또는 이사가 회사를 위해 사회적 이슈에 대해 발언해야 하는 시나리오에 대해 논의했는가?
- » 이사회는 내부감사가 사회 이슈 또는 관련 ESG 주제에 대해 제공할 수 있는 정보와 통찰력을 활용하는가?

있다" 라고 그들은 결론 내렸다.⁴

그럼에도 불구하고 많은 조직이 리스크에 정면 대응하기를 주저할 수 있다. 세계 경제포럼(WEF)에 따르면 최근까지 기업 리더들은 일반적으로 사회적, 정치적 이슈에 대한 입장을 취하는 것이 득보다 실이 많다고 믿었다. WEF는 "이 조언은 이제 무효하다"고 말했다. 2022년 4월 보고서에 따르면 기업이 지속가능성, 투명성 또는 공정 고용과 같은 문제에 대해 소리내기 원하는 소비자의 비율이 2018년 62%에서 2022년 72%로 증가했다.⁵

조직은 또한 ESG 문제를 얼마나 잘 해결하고 있는지에 대해 비현실적인 생각을 할 수 있다. 최근 액센추어(Accenture) 연구 조사에 따르면 경영진의 약 4분의 3이 "진정으로 지속가능하고 책임 있는 기업이 되는 것"이 향후 3년 동안 조직의 최우선 과제라고 말했다. 그러나 조사에 따르면 경영진은 일반적으로 지속가능성 노력에 대한 회사의 진행 상황에 대해 지나치게 자신하고 있다. 임직원, 고객, 지역사회 구성원들은 기업의 지속가능성 성과에 대해 경영진보다 낮은 점수를 주었고, 기업 리더십의 지속가능성 약속을 전적으로 신뢰하는 이해당사자는 상대적으로 적었다. 액센추어에 따르면 이러한 격차는 지속가능성과 수익성 사이의 연결을 방해한다.⁶ 기업의 사회적책임 인사이트 설문조사 (Corporate Social Responsibility Insights survey)는 이러한 노력과 자금 조달 방식에 대한 추가적인 관점을 제공한다(이하 차트 참조).

독립적인 관점의 추구

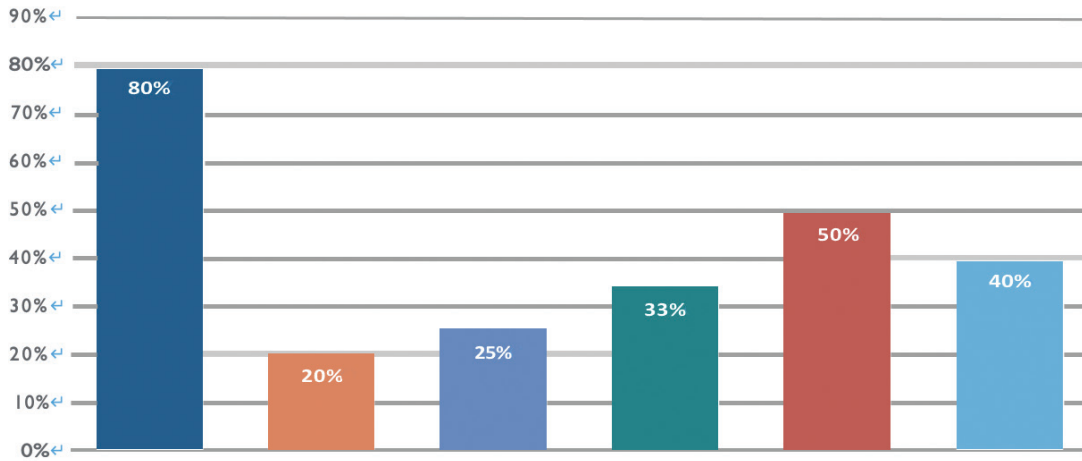
사회적 이슈는 특히 재무 또는 평판에 중대한 영향을 미칠 경우 기업의 전략적 계획의 일부여야 한다. 신뢰할 수 있는 독립적인 검증 및 조언 제공자로서 내부 감사인은 조직이 사회적 이슈에 대한 목표를 매핑하고 목표 달성에 대해 책임을 지도록 하는 지표 또는 기타 측정 방법을 식별하도록 지원하는 동시에 그 방법에 대해 조언을 제공할 수 있다.

많은 회사 웹사이트가 현재의 사회적 관심사와 관련하여 고무적인 가치 선언을 제공하지만 내부감사는 기업의 행동이 이러한 선언을 뒷받침하는지 여부에 대한 독립적인 평가를 제공할 수 있다. 급변하는 사회 문제에 대한 조직의 의견과 조치를 객관적으로 검토하는 것은 매우 중요할 수 있으며 잠재적으로 당혹스러운 문제를 방지할 수 있다. 예를 들어, 2021년 구글(Google)의 CEO는 투표를 어렵게 만드는 "차별적 입법"에 반대하는 공개 서한을 게시하는 데 다른 기업 리더들과 합류했다. 그러나 구글은 또한 선거 개혁을 지원하는 선거 청령 정치 위원회에 조영히 자금을 지원했다.⁷

조직에 대한 고유한 총체적 관점을 감안할 때 내부감사는 근본 원인 분석(RCA), 인터뷰, 데이터 분석 또는 집중 컨설팅 업무를 통해 조직의 실상과 지향점에 대한 포괄적인 그림을 제공할 수 있다. 내부감사가 지원할 수 있는 몇 가지 예는 다음과 같다 :

■ 최고경영진 및 이사회와 협력하여 조직의 사명, 비전 및 가치에 대한 검토 및 토론을 시작한다. 이 프로세스의 일부로 경쟁업체가 거버넌스 문서에서 사회적 이슈를 다루고 있는지 여부와 가치를 실천하는 방법을 조사하는 것이 좋다. 회사는 현재 고려 사항을 다루기 위해 거버넌스 문서의 업데이트 또는 개정이 필요하다고 생각할 수 있다. 업데이트된 문서는 전략 기획에 사용할 수 있으므로 조직이 업무 관행을 자체적으로 변경해야 할 필요성이 줄어들고 새로운 동향에 더 빠르고 자신 있게 대응할 수 있다.

기업의 사회적 책임(CSR) 노력은 얼마나 견실한가?



- 2021년부터 CSR 부서의 리더십 요구가 높아짐
- CSR 부서 인원이 충분함
- CSR 예산이 충분함
- 리더십이 CSR 전략을 깊이 이해하고 있음
- 비즈니스 목표와 사회적 목표 사이에 더 큰 정렬이 필요함
- 더 큰 리더십 지원과 동의가 필요함

출처 : 2022 기업의 사회적책임 인사이트 설문조사 (Corporate Social Responsibility Insights survey), 기업시민정신전문가협회 (Association of Corporate Citizenship Professionals)

■ 조직의 문화가 사명, 비전 및 가치와 일치하는지에 대한 분석적 또는 정성적 평가를 제공한다. IIA의 DEI 보고서에 따르면 “내부 감사는 조직 전체를 총체적으로 보고, 프레임워크, 기준, 정책 및 절차를 감사하고, 리더들의 언행일치 여부를 테스트할 권한이 있다.” 이는 내부 문제를 예방하고 해결하는 데 중요할 수 있다. 보고서는 “조직 문화는 전 세계 수많은 산업에서 많은 심각한 문제의 근본 원인인 것으로 확인됐다”고 밝혔다.⁸

■ 사회 이슈를 감독하는 데 가장 적합한 이사회 위원회와 그러한 이슈에 대한 책임을 분장하는 최선의 방법에 대해 컨설팅 한다. 내부감사는 조직의 활동이 사회 이슈에 대한 의도된 접근 방식을 얼마나 잘 진정성 있게 반영하는지에 대한 기준 데이터를 개발하고 격차를 메우는 방법에 대해 컨설팅 할 수 있다. 또한 조직의 사회봉사 활동 및 로비 활동을 검토하여 기업 가치와 일치하는지 확인하고 관련 리스크를 찾아낼 수 있다. 또한 내부감사를 통해 회사가 공급업체의 다양성을 촉진하고 공급망 전체에서 노동 착취 및 인권 침해를 방지하는 데 얼마나 성공적인지 확인할 수 있다.

커지는 공감대

IIA 보고서에 따르면 조직의 가치와 문화가 진정성 있는 것으로 인식되려면 조직이 이러한 가치를 지원하기 위해 의미 있는 조치를 취해야 한다는 공감대가 커지고 있다. 많은 경우에, 이는 다양한 사회적 이슈를 기반으로 의견을 제시하거나 조치를 취하는 것을 의미할 수 있다.

직원과 고객에게 응답하고 책임을 지는 조직은 사회적 이슈에 대해 신속하고 적절하며 의미 있는 대응을 하고 시장에서 자신을 차별화할 준비가 더 잘 되어 있다. 이사회는 사회 이슈에 대비하고 해결하기 위한 이들의 노력에서 그들의 조직이 내부감사가 제공할 수 있는 독립적인 검증과 객관적인 조언을 최대한 활용하고 있는지 확인해야 한다.

주)

1. "Under Pressure: How Corporate America Can Address Social Issues," The Conference Board, June 29, 2021.
2. "2022 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters," National Association of Corporate Directors, 2021.
3. "Under Pressure: How Corporate America Can Address Social Issues," The Conference Board, June 29, 2021.
4. "Diversity, Equity, and Inclusion in the Spotlight," T. Rowe Price, April 2021.
5. "How Companies Can 'Walk the Talk' on Pressing Social Issues," World Economic Forum, April 8, 2022.
6. "Shaping the Sustainable Organization: How Responsible Leaders Create Lasting Value and Equitable Impact for All Stakeholders," Accenture, 2021.
7. "Corporate Political Spending Is Bad Business, How to Minimize the Risks and Focus on What Counts," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, January 11, 2022.
8. "Beyond Diversity and Inclusion: Social Equity and Corporate Social Responsibility," The Institute of Internal Auditors - Belgium, 2020.



간단 설문 조사

귀하의 조직은 사회적 이슈와 관련된 잠재적 리스크를 어떻게 처리하는가?

- 이러한 이슈와 관련된 전략적 계획을 마련하고 있으며 이를 의사 결정에 사용한다.
- 이 영역의 이슈를 더 잘 식별하고 해결하기 위해 노력하고 있다.
- 관련 리스크를 해결하기 위한 조치를 아직 취하지 않았다.
- 사회 이슈에 대해 논하지 않는 것이 내규이다.

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

간단 설문 조사 결과

귀하의 조직은 ESG 검증
증을 위해 내부감사를
활용하는가?



그렇다. 내부감사가 ESG 리스크 관리 전략에 완전히 통합되어 있다. **25%**

때에 따라 활용한다. **21%**

우리 조직은 아직 ESG 내부 통제 및 검증을 위한 전략을 명확히 수립하지 않았다. **32%**

우리 조직은 내부감사의 업무 범위에 ESG를 포함시키지 않았다. **22%**