TONE at the TOP®

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

비재무적 요인을 고려한 리스크 성향의 조정

조직이 목표를 추구하기 위해 수용할 의향이 있는 리스크 수준을 가리키는 리스크 성향은 모든 조직에서 효과적인 거버넌스의 기본이며, 이사회는 리스크 성향을 결정하는 데 중요한 역할을 한다. 그러나 신용 및 시장 리스크와 기타 재무적 요인만이 유일한 고려 대상인가? 이름과 달리, 비재무적 리스크도 조직에 심각한 재무적 영향을 미칠 수 있다. 기업이 거버넌스, 리스크 및 컴플라이언스 문제에 주목함에 따라 비재무적 리스크가 전사적 리스크 관리(ERM) 노력의 성공과 전반적인 리스크 성향에 어떤 영향을 미치는지 고려해야 한다.

비재무적 범주에 속하는 리스크는 수적으로 매우 많기 때문에 그 중 일부를 간과하게 될 가능성이 높다. 운영, 컴플라이언스, 사이버보안, 평판, 환경, 직원의 행위, 윤리 및 기업 문화, 공중 보건, 사회 정의, 다양성, 평등, 포용(DEI), 인권, 전략적, 제3자, 지정학적, 천연 자원, 인적 자원, 데이터 무결성 리스크 등이 그 예이다. 이러한 리스트는 비재무적 리스크의 중요성과 비재무적 리스크가 조직의 리스크 성향 결정 논의에 포함되어야 하는 근거를 제시한다. 실제로 PwC에 따르면 "비재무적 리스크는 이제 재무적 리스크 노출보다 더 큰 잠재적 위협이다."[1]

"비재무적 리스크는 이제 재무적 리스크 노출보다 더 큰 잠재적 위협이다." PwC

예상치 못한 것에 대비하기

조직은 새롭고 낯선 리스크가 등장할 것으로 예상되는 변화하는 영역에 비재무적 리스크가 놓여있음을 인식해야 한다. 예를 들어 5년 전만 해도 전 세계적으로 경제 활동을 교란하고 공급망을 붕괴시키고 일부 산업을 사실상 마비시킬 수 있는 잠재적인 글로벌 보건 위기에 대처할 수 있는 프로토콜을 갖춘 회사는 거의 없었다. 하지만 COVID-19 팬데믹 이후 예상치 못한 사태에 대비해야 할 필요성이 강조되었다.

조직이 잠재적인 비재무적 리스크에 대비하고 있다고 믿는 경우에도, 발생 가능한 모든 문제를 예상하지 못할 수 있다. 예를 들어 개인정보보호 리스크는 잘 알려진 고려사항처럼 보이지만 예상치 못한 방식으로 문제가 될 수 있다. 한 유명 소매유통업체의 평판은 건물주가 사용하는 주차 시스템 앱이 고객의 브라우저 사용을 추적하고 있다는 보고로 훼손되었다. 이어진 소란 속에서 이 업체는 문제의 앱에 대해 책임이 없다고 주장했지만 기업 이미지는 이미 훼손되었다.

이사회는 이러한 노력에서 중요한 역할을 한다. 미국기업이사협회(National Association of Corporate Directors) 보고서에 따르면 비재무적 리스크의 일반적인 유형을 여럿 포괄하는 환경, 사회 및 거버넌스(ESG) 이슈와 관련하여 "이사회는 경영진이 제공하는 정보를 지속적으로 살펴보고 질문해야 하며 ESG가 전략과 운영이라는 관점을 통해 들여다보아야 하는 기업 차원의 리스크라는 점을 인식해야 한다.[2]

약어의 바다

비재무적 리스크를 식별하고 측정하는 것은 중요한 일이지만 수행 방법에 대한 지침에는 일관성이 거의 없다. 현재 적용가능한 지침은 지속가능한 조직 센터(Center for Sustainable Organizations)에서 수집한 목록에 있는 23개의 비재무적 리스크 측정 및 보고 표준과 프레임워크에서 알 수 있듯이 다양한 영역을 다루고 있다.[3] 이해관계를 구성하는 주된 요소(주주 대 이해관계자), 주요 성과 구조(리스크, 가치 창출/영향도 평가, 지속가능성), 지속가능한 성장의 3대 요소(Triple Bottom Line) 및 주요 측정 방식(증가분 대 맥락 기반)과 같은 고려사항을 기반으로 분류된다. 조직은 하나의 지침군 안에서 여러 규칙을 조합하여 적용할 수 있다. 또는 이러한 보고 유형을 모두 거부할 수도 있다.

그러나 보고 유형의 거부는 장기적으로 실행가능한 옵션이 아닐 수 있다. 내부감사는 ESG를 포함한 비재무적 이슈에 대해 더 많은 정보와 투명성을 조직에게 요구하는 여러 층의 이해관계자가 행사하는 압력이 증가하는 시기에, 조직이 비재무적 리스크를 측정하고 보고하는 방법을 이해하는 데 도움이 되는 통찰력을 제공할 수 있다.

경영 컨설팅 회사인 러셀 레이놀즈 어소시에이츠(Russell Reynolds Associates)에 따르면 세계 최대의 기관 투자자 일부에게 "ESG는 오늘날 두 가지 주요 관심사인 우수한 리스크 관리 및 장기주의(long-termism)를 대표하게 되었다."[4]

규제 환경의 변화

비재무적 리스크와 관련된 공시 규정의 수는 전 세계적으로 빠르게 증가하고 있으며 유럽연합의 규제 기관이 주도하고 있다. 미국에서는 두 가지 비재무적 영역의 보고 규정이 가시화되고 있다. 지난해 미국 증권거래위원회(SEC)는 상장기업들에게 증권신고서(registration statements) 및 정기 보고서에 특정 기후 관련 및 사이버보안 공시를 포함하도록 요구할 것을 제안했다. 기후 문제의 경우 공시에는 비즈니스, 운영 결과 또는 재무 상태에 중대한 영향을 미칠 수 있는 리스크에 대한 세부 정보와 일부 기후 관련 재무 지표 및 온실 가스 배출에 대한 공개가 포함된다.[5] 사이버보안과 관련하여 상장기업의 사이버보안 리스크 관리, 전략, 거버넌스 및 장애 보고에 관한 공시를 강화하고 표준화하기 위해 SEC의 규칙이 수정될 것이다.[6] 이 제안은 상장기업을 대상으로 하지만 비상장기업의 이해관계자도 유사한 공시를 요구할 수 있다.

비재무적 리스크 데이터의 수집

많은 조직이 특정 비재무 정보와 관련하여 제대로 정립된 절차를 가지고 있을 수 있으므로, 특히 일부 영역에서 보고 및 공시가 의무화된 경우 이미 가용한 데이터가 무엇인지 이해하는 것이 중요하다. 기업들은 규제당국이 정한 규칙을 준수하기 위해 많은 양의 데이터를 수집해 왔을 것이다. 미국의 경우 환경보호국(EPA), 산업안전보건국(OSHA), 노동부(DOL), 상무부(DOC) 등이 그러한 규제당국이다. COSO의 내부통제 프레임워크 및 ISO 경영 제도와 관련된 리스크 관리 절차도 비재무적 이슈에 대한 정보를 포착할 수 있다. 내부감사는 기업이 보유하고 있는 데이터를 평가하여 정보 격차를 식별하고 노력의 중복을 방지하는 데 도움이 될 수 있다.

그러나 기업이 이미 정보를 가지고 있더라도 비재무적 리스크에 대해 일관된 보고 요건이 부족하고 이 영역에 익숙하지 않기 때문에, 관련 프로세스와 절차가 부적절할 수 있다는 점을 인식하는 것이 중요하다. 일부 부서에서 통제 및 리스크 평가 절차는 다른 부서 대비 발달이 덜 되었거나 현재 요구사항이 불충분할 수 있다. 정보는 인사, 구매, ESG 또는 영업과 같은 다양한 영역으로부터 나올 수 있기 때문에 식별하고 수집하기 어렵다. ESG와 관련하여 딜로이트(Deloitte) 보고서에 따르면 "이 영역의 부정행위 리스크는 감사위원회의 최우선 고려 사항이며 감사위원회가 감시하는 부정행위 리스크 평가의 초점이 되어야 한다." 이 보

ISSB 보고 표준

2021년 11월 IFRS 재단 이사회는 기업이 기후와 기타 환경, 사회 및 거버넌스(ESG) 사안에 대해 수준 높고 투명하고 신뢰할 수 있으며 비교가능한 보고 요건을 충족하는 데 도움이 되는 새로운 표준 수립 위원회인 국제지속가능성기준위원회(ISSB)의 창설을 발표했다.

ISSB는 투자자 및 기타 자본 시장 참가자에게 기업의 지속가능성 관련 리스크와 기회에 대한 정보를 제공하여 정보에 입각한 결정을 내리는 데 도움이 되는 지속가능성 관련 공시 표준의 포괄적인 글로벌 기준을 수립하는 임무를 담당한다.

기후 및 지속가능성 보고를 다루는 새로운 ISSB 보고 기준은 2023년 2분기 말경 발표될 예정이다.

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회(IIA)는 전세계 230,000명 이상의 회원에게 서비스를 제공하고 전 세계적으로 185,000명 이상에게 공인내부감사사(CIA) 인증을 수여한 비영리 국제 전문가 협회이다. 1941년에 설립된 IIA는 표준, 인증, 교육, 연구 및 실무적 지침 분야에서 내부감사직종의 리더로 전 세계적으로 인정받고 있다. 자세한 내용은 **theiia.org.** 참조.

IIA 주소

1035 Greenwood Blvd.Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

무료 구독

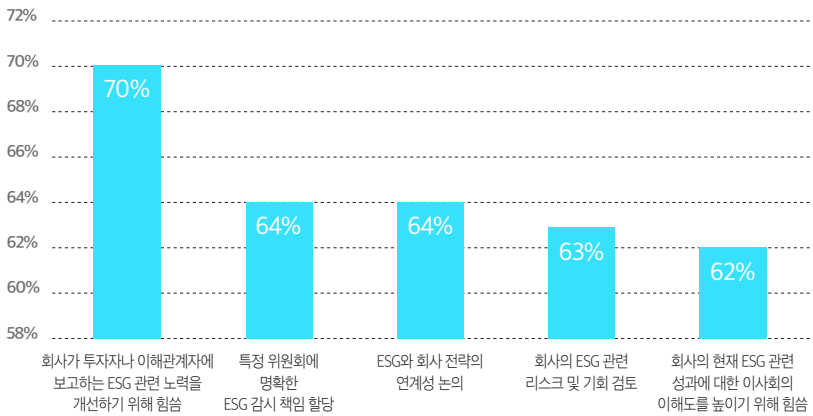
theiia.org/Tone을 방문하여 무료 구독을 신청하세요.

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

고서는 또한 해당 리스크가 재무보고 프로세스에 존재하는 통제 유형과 동일하게 관리되지 않는다고 언급했다. 결과적으로 탄소 배출량이나 기타 주요 비재무적 사항에 대해 자진 보고된 데이터는 조작이 더 용이할 수 있다.[7]

비상장기업은 자신들의 통제가 부족하다고 생각할 수 있다. 이 점에서 이사회가 차별화를 꾀할 수 있는 여지가 분명 존재한다. 상장기업의 3%, 비상장기업의 14%가 NACD에 자사의 이사회가 지난 12개월 동안 ESG 문제에 초점을 맞추지 않았다고 밝혀 해당 분야의 데이터에 대한 요구가 증가할 예정이다. 비상장기업의 39%만이 자사의 이사회가 ESG 관련 리스크와 기회를 검토했다고 말했다.[8] (그림 1 참조)

그림 1 지난 12개월 동안 이사회가 수행한 ESG 감시 활동



출처: 2022 NACD 이사회 업무수행 및 감시활동 조사 - ESG: 상장 기업과 비상장 기업 간의 비교 및 대조(2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies)

내부감사의 관여

리더들이 비재무적 리스크를 이해하고 해결하도록 돕기 위해 내부감사 리더는 조직의 여러 측면과 위협에 대한 총체적인 이해를 통해 리스크 고려사항을 식별하고 이를 처리하는 최선의 방법에 대한 조언을 제공할 수 있다.

내부감사팀은 조직의 전반적인 리스크 성향을 비롯한 다양한 요소에 따라 감사계획을 수립한다. 감사인은 조직의 재무 리스크 한도 및 리스크 성향뿐만 아니라 법규, 조직 내규, 준칙과 같은 고려사항과 업계 표준, 이사회, 투자자, 애널리스트, 고객, 임직원, 협력업체와 같은 이해관계자의 기대치도 고려한다.

이사회의 소임 중 하나는 내부감사가 비재무적 데이터의 완전성과 정확성을 보장하는 데 중요한 역할을 할 수 있는지 확인하는 것이다. 안타깝게도 많은 조직이 내부감사가 기여할 수 있는 바를 충분히 활용하지 못하고 있다. NACD 조사에 따르면 최고감사책임자(CAE)가 ESG 문제에 대해 이사회에 보고하는 비율은 조사 대상인 상장기업의 11%, 비상장기업의 8%에 불과했다. 내부감사는 다음과 같은 리스크를 완화하고 식별하는 데 도움이 되는 데이터와 조언을 제공할 수 있다.

- **비즈니스 모델에 미치는 영향.** 기업은 예상치 못한 비재무적 리스크를 해결하기 위해 새로운 업무관행을 채택해야 하는 예상치 못한 압력에 직면할 수 있다.
- **경쟁력 상실.** 비재무적 리스크는 회사의 시장 점유율과 평판을 손상시킬 가능성이 있다.
- **자본 조달의 어려움이나 높은 차입 비용.** 투자자 또는 대출기관은 비재무적 리스크에 대해 회사가 제공 가능한 것보다 더 큰 투명성을 요구할 수 있다.
- **노동 불이익.** 타이트한 고용 시장이나 직원의 몰입 부족은 특히 회사가 매력적이지 않은 직장으로 보이는 경우 피해를 끼칠 수 있다.
- **사회적/지정학적 영향.** 기업은 국지적으로 발생하는 사회적 소요사태를 예상하지 못할 수 있다.

깊은 이해

리스크 관리는 정적인 업무관행으로 볼 수 없으며, 빠르게 변화하는 비즈니스 모델에 보조를 맞추기 위해 진화해야 한다"고 맥킨지(McKinsey) 보고서는 말한다.[9] 기업이 비재무적 데이터에 대한 리스크 접근방식을 모니터링하고 유지함에 따라 내부감사는 변동성 있고 불확실한 리스크 환경에서 조직에 대한 깊은 이해와 지속적인 통찰력을 제공할 수 있다.

이사진을 위한 질문

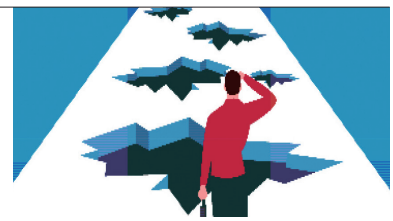
▷ 비재무적 리스크가 우리 조직의 리스크 성향에 포함되어 있는가?
▷ 우리 조직은 비재무적 리스크를 어떻게 모니터링하는가?
▷ 비재무적 리스크를 식별, 예방 또는 경감하기 위해 어떤 통제가 실시되고 있는가?
▷ 이러한 통제를 정기적으로 평가하고 업데이트하는가?
▷ 이사회는 비재무적 리스크 측정 및 감시활동에 대해 내부감사의 독립적인 검증을 받고 있는가?

간단 설문 조사

비재무적 리스크가 조직의 리스크 성향에 포함되어 있는가?

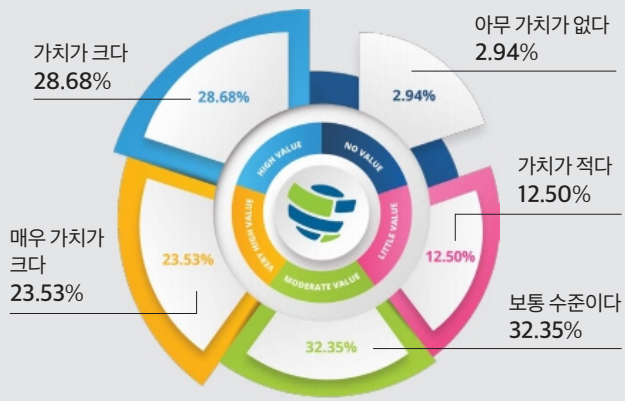
☐ 그렇다 ☐ 아니다 ☐ 모름

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



간단 설문 조사 결과

조직에서 내부감사가 데이터 애널리틱스나 자동화를 이용하여 창조한 가치에 대해 전반적으로 어떻게 평가하는가?



출처: Tone at the Top 2022년 12월호 간단 설문 조사

1 "Taking Control: How to Get on Top of Non-Financial Risk," Christopher Eaton and David O'Brien, PwC, March 9, 2021.
2 2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.
3 https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf
4 "ESG and Stakeholder Capitalism," Andrew Droste, Russell Reynolds Associations, published by Bloomberg Law, April 2020.
5 "SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors," US Securities and Exchange Commission press release, March 21, 2022.
6 "SEC Proposes Rules on Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure by Public Companies," SEC press release, March 9, 2022.
7 "Emerging Fraud Risks to Consider: ESG; On the Audit Committee's Agenda," Deloitte, July 2022.
8 2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.
9 "Financial Institutions and Nonfinancial Risk: How Corporates Build Resilience," Bjorn Nilsson, Thomas Poppensieker, Sebastian Schneider, and Michael Thun, McKinsey, February 28, 2022.