

Deloitte.



효과적 재난대응을 위한 경영진의 역할

Mar. 2019

리스크관리, 비즈니스연속성, 재난복구, 위기관리 및 복원력(Resilience)간의 관계

현대 사회에서는 역동적인 글로벌 비즈니스 환경으로 인해 예전보다 더 크고 다양하고 복잡한 위기 상황이 빈번하게 발생한다. 하지만 대부분의 기업의 위기관리 프로세스에서는 이렇게 대형화 및 복잡화되어 발생하고 있는 사건·사고에 대응할 수 있는 조직 준비를 적절하게 고려하지 못한 채 운영중에 있다.

이는 비즈니스연속성 및 재난복구, 위기관리 및 복원력이 위기관리 프로세스 및 기능 내 통합되어 있지 않기 때문이다. 결과적으로 대부분의 기업 위기관리 프로세스는 간소화된 맥락에서 운영되며 급속히 부상하는 위협을 다루는 민첩성이 부족한 관계로, 이에 대비하지 못한 조직은 해당 위험요소로 재해·재난에 쉽게 노출될 수 있다.

최근에는 복원력(Resilience; 일반적으로 Operational, Technology 또는 Cyber와 같은 다른 단어와 같이 사용된다)이라는 용어가 많이 사용되는 추세지만, 일반적으로 이 용어에 대한 명확한 의미를 이해하지 못하고 사용하는 것이 대부분이다.

지난 2014년 영국표준협회(British Standards Institution)에서는 BS 65000 - Organizational Resilience라는 새로운 표준 지침을 발표했다. 이 표준 지침에서 '복원력'이라는 용어의 정의와 함께 원칙과 속성에 대해 설명하려고 시도했다. 본질적으로 이 기준을 토대로 리스크 관리, 비즈니스연속성, 재난복구, 재난관리를 정의 및 해석한다.

복원력의 핵심 원칙은 내부이든 외부이든, 알려진 것이든 알려지지 않은 것이든, 또한 기후 변화나 변동하는 시장과 같은 장기 전략적 리스크에 적응 및 개선할 수 있는 능력과 더불어, 중대한 파괴적 혹은 치명적인 리스크에 대해 예상 및 평가, 보호 및 통제, 계획 및 준비, 대응 및 복구하는 능력이다.

이것은 기업(조직)에게 경영관리와 리스크 경감에 대한 전반적인 시야를 제공한다.

조직 복원력 (Organizational Resilience)은 "조직이 생존하고 번영하기 위해 점진적 변화와 갑작스러운 분열을 예견하고 준비하며 대응할 수 있는 능력"이다. 비즈니스 관리와 성공에 보다 더 전체적인 시야로 리스크관리를 접근한다.
BSI의 'Organizational Resilience'의 Executive Summary

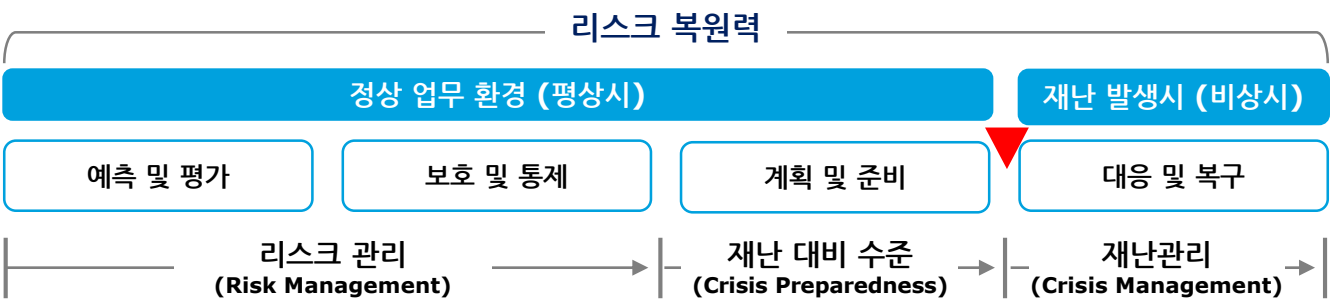


그림 1. 리스크 복원력. Deloitte Review

리더들의 위기의식과 준비 프로세스

딜로이트와 포브스 인사이트(Forbes Insight)는 2016년 재난대응을 주제로 전 세계 300여 명의 이사회를 대상으로 "신뢰의 위기(A Crisis Over Confidence)"라는 연구를 통하여 다음과 같은 결과를 확인하였다.

- 설문 응답자 다수의 이사회 구성원(76%)은 조직의 위기 대비에 대한 자신감을 나타낸다.
- 그러나 자신감을 나타낸 응답자는 위기에 대비하기 위해 실제로 준비한 것이 아니며, 확실한 증거가 뒷받침되지 않는 것으로 나타났다.
- 또한 중대한 취약점이 명백히 보이며 현실과 계획한 것과의 괴리가 있는 것으로 나타났지만, 확실한 준비를 수행한 사람은 거의 없었다.
- 마지막으로 이사회의 3분의 1은 조직이 위기 시나리오별 대응매뉴얼을 갖추고 있는지 인지조차하지 못하고 있었다.

설문 응답자 중 62%는 재난대응에 대한 자신감을 드러냈으며, 전체 기업 중 연 순이익 USD 100억(한화 11조원)를 달성하는 기업들 중 82%가 강한 자신감을 나타냈다. 그러나 중소기업들은 오히려 기업의 핵심 역량에 집중하고 내부에서 무엇을 하는지 알고 있다는 의견이 있어 대기업들의 자신감에 대한 의문점이 든다는 이사들의 의견이 있었다. 이것은 이 영역에서 강화된 관리가 필요함을 나타낸다. 다음 섹션에서는 이사회와 감사위원회의 역할에 대한 의견을 제시한다.

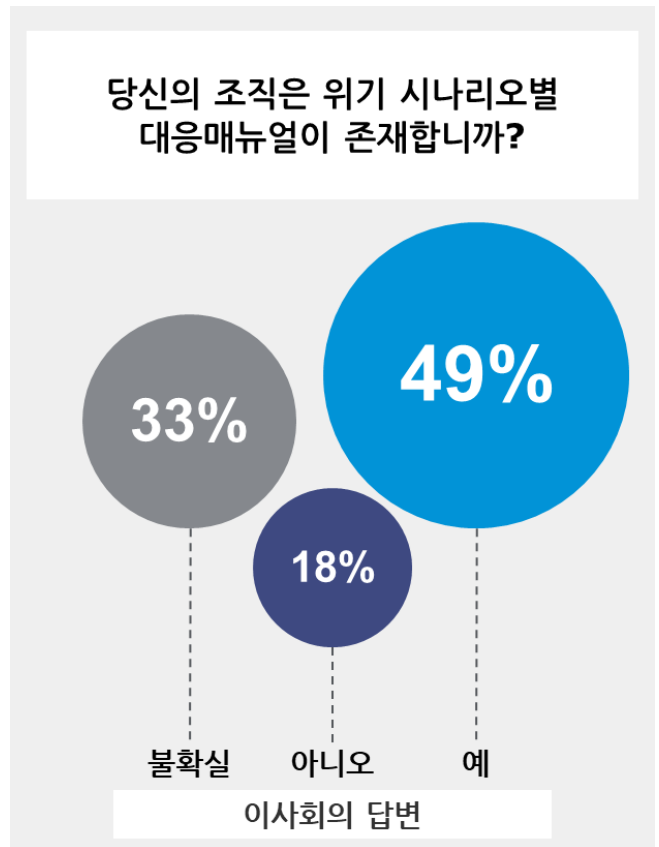


그림 2. 이사회들의 위기대응에 대한 인식. '신뢰의 위기(A Crisis Over Confidence)', Deloitte Review

감사위원회와 이사회의 재난·위기 관리에 역할

정상적 비즈니스 조건 하에서 (평상시)

경영진과 이사회 구성원을 포함한 조직이 위기대응에 준비가 되어 있는지를 내부감사 또는 외부심사를 통해 확인/검토를 진행해야 한다. 경영진은 위기 계획 수립 및 준비의 일환으로 고객, 내부 임직원 및 기타 이해관계자를 포함하는 강력한 통합 위기 커뮤니케이션 전략을 조직에 마련해야 한다.

위기 발생기간 동안 및 직후

또 다른 위기에 직면할 경우를 대비하여 기업에서 향후 위기상황으로부터 성공적으로 대응하기 위해서는 사고/사례로부터의 교훈(Lesson-learned)을 얻는 것이 중요하다. 감사위원회 의원은 이사회나 경영진의 일원으로 중요한 역할을 수행할 수 있으며, 감사위원회는 사후 조사 및 검토가 적절하게 수행되도록 확인하여야 한다. 필요시 독립적 감사나 위기 이후 평가가 수행되어 개선되도록 해야 한다.

감사위원회가 확인해야 할 Checklist

정상적인 비즈니스 조건 하에서 (평상시)

- 조직 내 위기 관리 조직 체계 (Governance) 및 위기 관리 계획을 구축하였는가? 그렇다면 위기 관리 주관부서 책임자 및 담당자는 누구인가?
- 조직의 경영진들은 재난대응 관련 훈련 및 교육에 참여하고 있는가? 그렇다면 최근 마지막으로 훈련을 수행한 것은 언제인가?
- 이사회의 위기 대응 계획이 있는가? 핵심 이사회 구성원(경영진)이 해당 계획의 모의훈련에 참여하였는가?
- 체계적인 위기 커뮤니케이션 전략을 보유하고 있는가? 또한 모의훈련 시 커뮤니케이션 채널별 누가 어떻게 위기 커뮤니케이션을 수행하는지에 대한 테스트를 통해 확인하였는가?
- 조직의 취약점 및 주요 위험에 대한 조직의 인식은 어떠하며 만약 실제로 일어날 경우 조직 내 임직원들은 대응할 준비가 되어 있다는 자신감을 갖고 있는가?
- 위기 관리 능력이 내부 감사 또는 외부 검증의 대상이 되었는가?

위기 발생기간 동안 및 직후

- 위기 상황에서 이사회의 경영진들은 비상시의 역할이 명확한가?
- 조직은 관련된 모든 이해 관계자들에게 적절하고 투명하게 의사 소통 하는가?
- 조직은 내부 커뮤니케이션 체계를 구축하고 이를 시행할 준비가 되어 있는가?

무엇보다 조직은 재난 발생 시 교훈(Lesson-learned)을 얻고 개선될 수 있도록 투명성을 제고한 독립적인 검토를 요구하고 있는가?

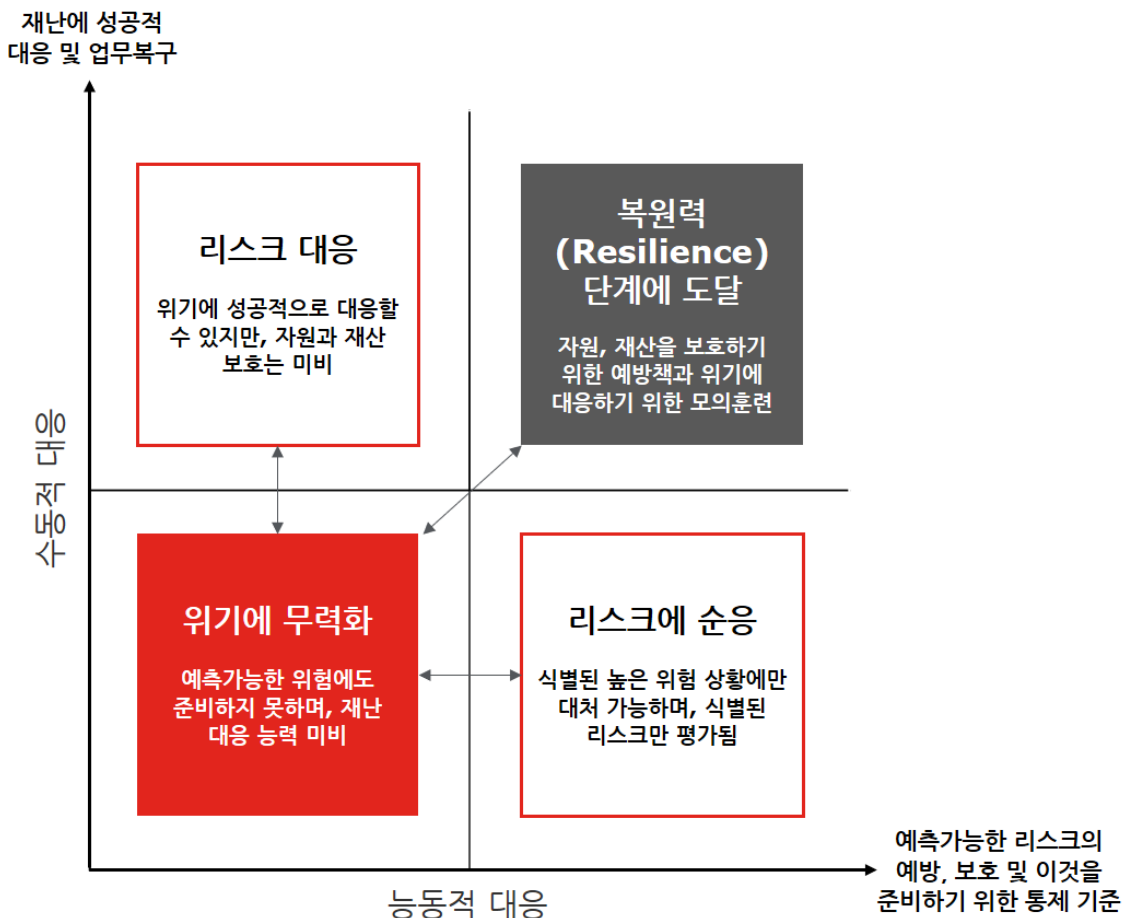


그림 2. 리스크 복원력에 도달하기 위한 대응 수준. 딜로이트 리뷰

In Summary

- 예상치 못한 리스크들로 인해 발생한 재해·재난 사고로 기업(조직)이 취약해지고 이에 대응하지 못한 기업(조직)은 결국 대응력이 부족한 것으로 받아들여지고 있다.
- 대부분의 기업들의 리스크 관리 프로세스는 종종 리스크를 예측하지 못하며, 경영진과 이사회를 포함한 조직이 준비되었는지 검토하고 있지 않다.
- 감사위원회는 조직의 위험 회복력 및 위기 준비 능력에 대한 확신을 보장 및 추구해야 한다.

“재난을 극복하기위한 결단력 있는 리더십도 재난 상황에서의 실수는 불가피하다. 그러나 여기서 가장 중요한 것은 실수를 인지하고, 다시 일어나 방향을 바꾸어 전진하는 것이다. 위대한 발전과 재난 극복의 리더십은 담대하고 결단력 있는 행동으로 이루어지며, 리더들이 실수를 인정하고 바로잡을 수 있는 용기로부터 만들어진다.”

William Snyder, Deloitte Advisory principal and corporate restructuring group leader, Deloitte Transactions and Business Analytics LLP

Resources

Johnson, Tim. "Helping Leaders Become Crisis Leaders." *Deloitte Review*, Mar. 2018.

Dent, Peter, et al. "The Audit Committee's Role in Business Continuity, Disaster Recovery, Crisis Management and Resilience." *Deloitte Review*, Jan. 2016.

Dent, Peter, et al. "A Crisis of Confidence." *Deloitte Global*, 2016.
