

— at the — TONE TOP®

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

COVID-19 팬데믹이 부정행위 리스크에 미친 영향

2022년 전 세계적으로 많은 국가들이 COVID-19 팬데믹의 가장 파괴적인 영향으로부터 가급적 멀어지기 위해 노력했다. 이제 세계는 어떤 면에서는 비교적 코로나 이전의 일상으로 돌아간 것처럼 보이지만 불행히도 팬데믹의 흔적이 일부 남아 있다. 팬데믹은 부정행위 리스크를 증가시키고 그 외에도 다양한 방식으로 비즈니스 세계에 영향을 미쳤다.

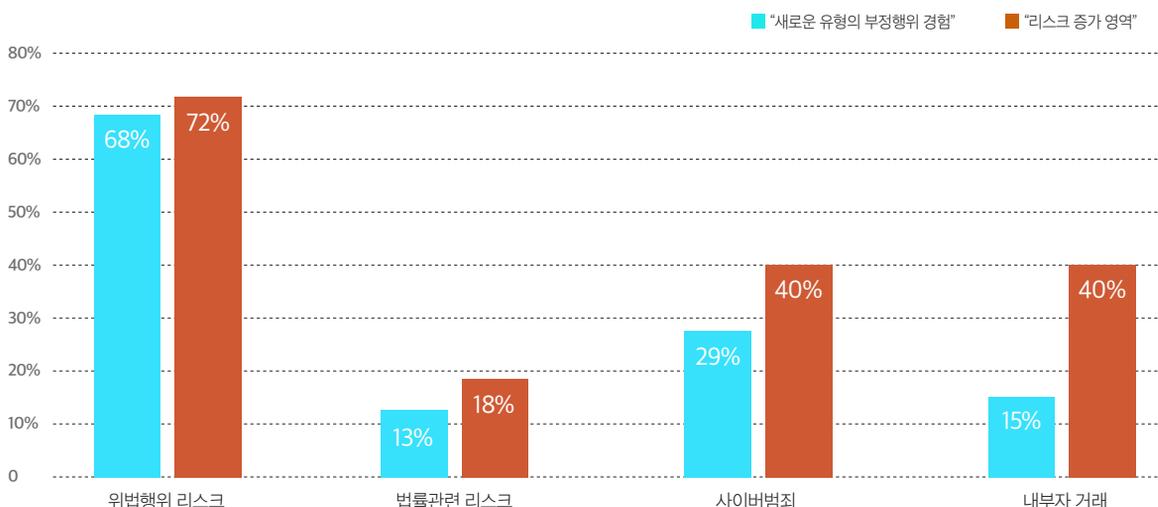
국제회계사연맹(International Federation of Accountants)은 팬데믹 초기에 코로나로 인해 “내부의 직원과 외부의 당사자 모두에게 새로운 기회로 인한 압력이 발생할 수 있기 때문에 새로운 환경이 부정행위 및 부적절한 재무 보고 리스크를 증가시킨

다”고 언급했다.¹

이사진은 팬데믹의 영향이 대부분 종식되었더라도 부정행위의 영향은 여전히 남아 있을 수 있다는 점을 인식해야 한다(그림 1 참조). 2022년 PwC 글로벌 경제 범죄 및 부정행위 설문조사에 따르면 “역사적으로 혼란의 시기에는 부정행위의 동향이 즉각적으로 드러나지 않았다.”

부정행위는 18~24개월간 눈에 띄지 않을 수 있다. 부정행위를 저지르는 사람들은 경제에 중대한 변화가 일어나는 변곡점의 시기에 조직의 경계가 느슨해 질 수 있다는 것을 알고 있기 때문에 지금 같은 시기에 좀 더 눈에 띈다.²

그림 1 팬데믹과 관련하여 발생한 새로운 부정행위 유형 및 리스크 증가 영역



출처: 2022년 PwC 글로벌 경제 범죄 및 부정행위 설문조사 (Global Economic Crime and Fraud Survey)

무엇보다도 “기업은 이처럼 특수한 경제 상황으로부터 야기된 강력한 이윤추구 압박에 직원들이 어떻게 대처하는지 평가해야 한다.”고 딜로이트 보고서는 전한다.³

예를 들면:

- 불황기에는 고용주의 매출 증대 압박으로 인해 고용인이 부정행위를 저지를 수 있다.
- 또한 공급망에 차질이 생기면 더 쉽게 부정행위를 저지를 수 있다.
- 팬데믹이 절정에 달했을 때 위기 관리 차원에서 허용된 일부 편법적이거나 임시적인 절차가 여전히 사용 중일 수 있는데 이는 조직에 잠재적으로 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 따라서 이사회는 지금이야말로 그 어느 때보다 집중적으로 부정행위 리스크 관리 현황을 감시해야 한다는 사실과 내부 감사가 부정행위 리스크를 예방 또는 경감하는 데 어떤 도움을 줄 수 있는지 이해해야 한다.

새로운 업무방식과 새로운 리스크

원격 근무는 팬데믹으로 인해 등장한 후 유지되고 있는 주요한 변화 중 하나이다. 워싱턴 포스트(Washington Post)에 따르면 2020년의 코로나 섯다운 이래 원격 근무가 최근 크게 감소했지만 코로나 이전보다는 높은 수준으로 안정화됐다.⁴ 원격 근무는 직원과 조직에 많은 이점을 제공하지만 부정행위 리스크가 증가할 수 있다.

딜로이트와 감사품질센터(Center for Audit Quality)의 보고서

에 따르면 총 74%의 감사위원이 원격 근무 환경 때문에 지난 12개월 동안 조직의 내부통제가 업데이트 되었다고 말했다.⁵

원격 근무는 직원들이 새로운 환경에서 절차 유지를 위해 임시 변통으로 업무를 처리하기 때문에 내부통제의 붕괴와 관련이 있는 경우가 많다. 그 중 하나는 예전에 현장에서 다른 이와 같이 수행했던 일부 작업을 직원이 집에서 감독자 없이 혼자 수행하여 부정행위나 오류의 가능성이 존재한다는 것이다. “팬데믹 이전에 대부분의 조직은 사무실 중심으로 운영되었다. 내부통제 구조는 수기로 송장을 작성하여 결재를 받고, 원본 문서를 검토하고, 수표에 수기 서명하는 것과 같이 통제 프로세스를 구현하고 문서화함에 있어 대부분 직원들이 매일 상호작용하는 데 의존했다.”고 건설재무관리협회(Construction Financial Management Association)는 언급했다.⁶

동시에 감독자, 동료 또는 협업 환경과 주기적인 접촉이 거의 없는 격리된 직원은 부정행위를 저지르거나 수용할 가능성이 더 높을 수 있다. 더욱이 팬데믹 기간 동안 조직이 축소되었거나 작년년부터 시작된 퇴직의 물결 속에 새로 채용한 직원이 이러한 통제에 익숙하지 않은 경우 주요 통제절차를 수행하거나 감사할 사람이 줄어들 수 있다. 이러한 인력 변동으로 인해 부정행위나 오류를 발견하거나, 직무 분리(SOD)를 통해 부정행위를 방지하는 데 도움이 되는 경력자가 줄어들 수 있다. 회사는 또한 팬데믹 기간 동안의 긴축 상황에 적응하기 위해 절차를 일부 변경했을 수 있는데 이러한 새로운 절차가 적절하지 않거나, 사람들이 새로운 절차를 숙지 및 준수하지 못하거나, 부정행위자가 보다 쉽게 빠져나갈 수 있는 가능성이 커진다.

문화적 고려사항

직원과 그들이 속한 조직의 기업 문화는 부정행위를 적발하고 예방하는 데 있어 중요한 요소이다. 팬데믹으로 인해 기업 문화가 반드시 피해를 입는 것은 아니지만 어떤 면에서든 변화가 있었음은 거의 확실하다. 지금이야말로 이사회가 조직 문화에 대한 토론을 촉발시켜 다음과 같은 질문을 하기에 좋은 시기일 수 있다.

• 우리 조직의 윤리 문화는 강건한가?

윤리 강령을 제정하거나 내부고발자 핫라인을 구축하는 등의 조치는 조직이 부정행위의 예방과 인식을 강조하고 있다는 신호이다. 회사 경영진과 이사회가 윤리 강령을 지지하고 인정하고 준수해야 한다는 점이 가장 중요하다. 내부고발자는 포상을 받아야 하며 부정행위나 기타 비리를 폭로한 이후 불이익을 당해서는 안 된다.

• 팬데믹 이후 기업 문화가 달라졌는가?

달라졌다면 개선되었는가 악화되었는가? 변화를 가져온 동인은 무엇인가? 원격 근무 외에도 직원의 이직이나 신규 채용은 직원의 행동, 태도 및 참여도에 영향을 미칠 수 있다. 조직의 윤리 문화에 대한 직원의 이해도를 조사하고 회사의 가치와 절차를 꾸준히 지켜나가도록 재확인해야 할 수 있다.

• 앞으로 부정행위 예방 문화를 강화할 수 있는 방법은 무엇인가?

지금 당장은 아니더라도 조직의 윤리와 문화에 대한 약속을 강화하기 위해 책무성 측정 및 지표의 이용을 고려해 볼 수 있다.⁷

내부 감사는 팬데믹 이후 각 조직의 특수한 요구사항에 대해 최선의 조치가 무엇인지 아이디어를 제공할 수 있으며 강력한 윤리 문화를 도입하거나 강화하는 데 컨설팅을 제공할 수 있다.⁸

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

[theiaa.org](#). 참조.

IIA 주소

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

무료 구독

[theiaa.org/Tone](#)을 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

미래지향적인 내부감사

내부감사팀은 부정행위 환경의 변화로부터 야기되는 이슈에 대한 다양한 해결책을 찾았다. 내부감사재단(Internal Audit Foundation)과 크롤(Kroll)의 공동 연구 보고서인 부정행위와 팬데믹: 도전에 맞서는 내부감사(Fraud and the Pandemic: Internal Audit Stepping Up to the Challenge)에 따르면, 내부감사팀은 부정행위의 예방 및 적발에서 사후대처 역할보다는 보다 미래지향적인 역할을 수행했다.⁹ 보고서에 따르면 “많은 참가자들이 부정행위 리스크 관점에서 경영진과 더 많이 전략적으로 관여하고 리스크 평가를 통해 전사적 부정행위 리스크를 조사하는 데 더 많이 개입한다고 언급했다.”

예를 들면:

- 내부감사팀은 일회성으로 “불시에” 실시하는 연례 감사 대신, 조직이 지속적인 운영 문제와 비즈니스 수행방식의 급격한 변화에 더 잘 대처할 수 있도록 지속적인 검증을 제공하는 방향으로 선회했다. 내부감사 팀은 부정행위 리스크를 평가하고, 긴급상황으로부터 시작된 프로세스를 재검토했다고 보고했다.

- 내부감사는 신기술과 개발중인 기술의 사용을 늘리고 데이터 애널리틱스 및 기타 고급 기술 활용능력을 향상시키는 것을 목표로 한다. 여기에는 부정행위 예방 및 적발에 데이터를 효과적으로 사용하는 것이 포함된다. 보고서에 따르면 “건수는 많지만 가치가 낮은 부정행위에 대응하는 대신 크기가 작은 재고 품목의 이동에 대해 애널리틱스를 수집하고, 조직 전체에서 추출한 데이터를 사용하여 초과근무를 분석하는 것”이 그 예이다. 데이터 애널리틱스를 이용하는 과정에서 많은 조사 참가자는 데이터 애널리틱스 사용을 특정 산업 및 조직 유형에 맞게 조정해야 한다고 강조했다.

Tone at the Top 2022년 12월호에서는 부정행위 적발 및 억제와 기타 중요한 검증 서비스를 위한 내부감사의 데이터 애널리틱스 사용에 대해 살펴보았다.

부정행위 생태계의 강화

이사진에게는 조직 내의 부정행위를 적발하고 억제하기 위한 노력의 강화를 보장할 궁극적인 책임이 있다. 2023년은 조직의 부정행위 생태계와 이를 체질 개선할 기회를 고려하기에 좋은 시기이다. 이사진이 부정행위에 대한 기존의 접근방식과 필요한 업데이트 또는 변경사항을 검토할 때 내부감사는 귀중한 통찰력과 조언을 제공할 수 있다.

1 “Reporting and Fraud Risk Arising from COVID-19 Pose Significant Challenges for Professional Accountants,” Stathis Gould and Laura Leka, International Federation of Accountants, May4, 2020.

2 PwC’s Global Economic Crime and Fraud Survey 2022.

3 COVID 19Operating in the “NewNormal”—A Backdoor to Increased Fraud?, Sven Probst, Nic Carrington, Andra Horwat, Deloitte.

4 “The Remote Work Revolution Is Already Reshaping America,” Andrew Van Dam, Washington Post, August 19, 2022.

5 Audit Committee Practices Report: Common Threads Across Audit Committees, Deloitte Center for Board Effectiveness and the Center for Audit Quality, January 25, 2022.

6 “Identifying & Mitigating Fraud Risks in a Remote Working Environment,” Robert Sprague, Construction Financial Management Association.

7 “Importance of Corporate Governance for Fraud Prevention,” Simon Pham, Polonius Systems, January5, 2022.

8 “Assessing Corporate Culture: A Proactive Approach to Deter Misconduct,” Anti-Fraud Collaboration, March 2020.

9 Kroll/ IIAReport 2022—Fraud and the Pandemic: Internal Audit Stepping Up to the Challenge, March 25, 2022.

이사진을 위한 질문

- ▷ 우리 조직에서 팬데믹 이후의 부정행위 리스크 환경은 어떤 모습인가?
- ▷ 어떤 취약점이 간과되어 왔는가?
- ▷ 내부통제는 새로운 리스크 환경에 적절하게 대처할 수 있도록 재조정되었는가?
- ▷ 팬데믹 이후의 부정행위 리스크를 보다 이해하고 해결하는 데 도움이 되도록 내부감사에서 제공할 수 있는 컨설팅 조언은 무엇인가?

간단 설문 조사

지난 1년 동안 귀사에서는 다음 중 어떤 영역에서 부정행위 리스크가 증가했는가?
(해당되는 것은 모두 고르시오.)

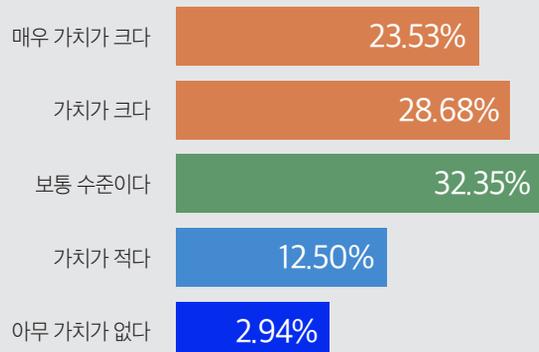
- 원격 근무
- 내부통제 실패
- 공급망 붕괴
- 해당사항 없음
- 잘 모르겠음



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.