



Global Best Practices

새로운 정치 환경을 헤쳐 나가기

AP통신(Associated Press)에 따르면, 2024년에는 약 70개국에서 선거가 치러졌고, 그 결과 많은 현직 지도자와 주요 정당이 퇴진하고 새로운 리더십이 등장했다. 퓨 리서치 센터(the Pew Research Center)는 이러한 정권 교체 배경으로 물가 상승, 문화 이슈를 둘러싼 갈등, 현상 유지에 대한 분노 등을 꼽았다.



미국에서는 정치 환경 변화에 따른 변동성이 상당했고, 예측하기 어려운 규제 환경은 조직에 중대한 도전 과제가 되고 있다. 리스크 환경은 늘 변화하지만, “오늘날은 잠재적 리스크 영향이 더 커졌고 그것들이 한꺼번에 누적될 수 있기 때문에 특히 더 경계해야 한다”고 미국 전역 약 8,000여 개 은행 및 신용협동조합에 소프트웨어를 제공하는 기술기업의 부사장 겸 최고리스크책임자(CRO)인 찰리 라이트(Charlie Wright)는 말한다. “이 변화들이 어떤 의미를 가지는지, 그리고 종합 영향이 무엇인지 이해해야 한다.”

다음과 같은 대표적인 사례가 있다. 미국의 은행들은 오랫동안 소비자금융보호국(Consumer Financial Protection Bureau,

CFPB))의 규제를 받아왔다. CFPB는 금융기관의 관행을 점검하고 규정을 위반하면 벌금과 제재를 부과한다. 특히 많은 규정이 수수료 관리와 관련되어 있는데, 이는 금융기관에 매우 중요한 이슈이다. 예를 들어 CFPB는 고객에게 숨기거나 충분히 고지하지 않은 비용, 이른바 ‘정크 수수료(Junk Fees)’를 제한하는 규정을 두고 있다.

그런데 새 행정부 출범 초기 CFPB의 운영이 중단되면서, 금융기관들은 해당 규정이 현재도 유효한지, 앞으로 계속 적용되는지 여부를 파악하기 어려워졌다. 라이트는 “수많은 금융회사가 불확실한 상태에 놓여 있다”고 말한다. 어떤 규정이 여전히 적용되는지, 어떤 지침이 바뀌거나 사라질 수 있는지, 앞으로 무엇이 요구될지 알 수 없다는 것이다.

트럼프 행정부의 2025년 1월 31일자 행정명령은 여러 조치 가운데 하나로, 정부 기관이 새로운 규정을 제정(공포)할 때마다 기존의 규칙·규정칙·지침 문서 최소 10건을 폐지해야 한다고 규정하고 있다.

간접 영향

National Association of Corporate Directors가 이사회 구성원을 대상으로 실시한 설문에서, 응답자의 48%는 “위기 수준의 혼란(Crisis-like Disruptions)”이 5년 전보다 더 자주 발생한다고 답했으며, 52%는 이러한 혼란이 더 심각해졌다고 답했다.

규제 변동성의 직접 영향을 받는 기업도 많지만, 간접적으로 영향을 받는 기업도 적지 않다. 예를 들어 CFPB 규정이 Jack Henry에 직접 적용되지는 않더라도, Jack Henry가 설계·제공하는 시스템은 금융기관 고객의 요구에 대응해야 한다. 라이트는 “고객이 수수료를 컸다 끌 수 있도록(on/off) 해주는 시스템을 제공할 준비가 되어 있어야 한다”고 설명한다. 하지만 운영 중단 이후 고객의 정확한 향후 요구사항이 불확실해졌다.

라이트에 따르면, 내부감사팀도 이 상황에서 ‘불확실한 상태(Limbo)’에 놓이게 된다. 내부감사의 책임에는 각 사업부가 모든 리스크를 관리하고 있는지 판단하는 일이 포함된다. 내부감

사는 급변하는 규제로 인해 회사의 어떤 부분이 영향을 받을 수 있는지, 새로운 요구사항을 충족하고 이를 효과적으로 관리하고 있는지를 점검해야 한다.

이 사례에서 Jack Henry에서 영향을 받는 팀은 시스템을 설계하는 애플리케이션 개발자들이므로, 감사 기능은 고객 요구 변화에 따라 프로젝트를 변경하는 과정의 프로젝트 관리 측면을 감사할 수 있다. 예컨대 개발자들은 어떤 계획에 대해 완료 예정일을 잡아 두었을 수 있지만, 라이트는 지금은 그 일정도, 그 계획 자체도 불확실 해졌을 수 있다고 설명한다. 고객의 계획과 규정은 당연히 바뀔 수 있지만, 현재의 변화는 변동성이 훨씬 커서 새로운 리스크를 유발하고 있다.

긍정적 결과로 나아가기

라이트는 극심한 규제 변동성과 불확실성에 대응하기 위해 조직과 내부감사인이 취할 수 있는 조치로 다음을 제시한다.

- **전사적으로 통합적이고 포괄적인 리스크 관점 확보한다.** 내부감사 측면에서는 협업을 통해 적절한 리스크 모델링과 환경

모니터링을 위한 리스크 지표가 마련되도록 지원해야 한다.

• **조직의 준법(컴플라이언스) 관리 시스템 평가 또는 리스크 관리와 규제 준수를 돕는 모든 프로세스와 시스템을 점검한다.**

내부감사인은 이사회(거버넌스 감독), 리스크 관리 정책과 절차, 리스크 관리 교육, 준법 관리 시스템 등으로 구성될 수 있는 체계의 효과성을 검토해야 한다. 점검 질문 예시는 다음과 같다.

- 이사회가 적절한 감독을 제공하고 있는가?
- 정책과 절차가 새롭게 부상하는 리스크를 다루기에 충분한가?
- 커뮤니케이션 메커니즘이 효과적인 정보 공유를 가능하게 하는가?

“상황이 너무 빠르게 변하고 있기 때문에, 흐름을 놓치지 않고 계속 정보를 파악하는 것이 정말 중요하다. 그리고 좋은 관계와 협업이 없으면 그 흐름 속에 있을 수 없다.”

- 찰리 라이트(Charlie Wright), Jack Henry & Associates 부사장 겸 최고리스크책임자(CRO)

• **협업 강화(규제당국·동종업계·내부 동료 등)는 감사 대상 팀 및 회사 전반이 직면한 과제뿐 아니라, 이를 다루기 위해 마련된 통제도 함께 이해하기 위함이다.** 예를 들어 규제가 더 예측 불가능해지면서 Jack Henry는 규제당국과의 소통을 선제적으로 강화했고, 의무 수준을 넘어서는 심층 보고서와 정보를 제공해 왔다. 라이트는 “규제당국의 기대를 우리가 제대로 이해하고, 그들도 우리가 어떻게 대응하고 필요한 준수 변경을 해 나가는지 이해하도록 하는데 더 많은 시간을 쓰고 있다”고 말한다.

• **적절한 거버넌스와 감독을 확보해야 한다.** 라이트는 “규제 기대사항을 식별하기 위한 좋은 시스템이 없다면, 그 기대를 충족할 수 없다”고 말한다. 내부감사의 역할은 그런 시스템이 존재하는지 확인하고, 준법 관리 프로그램과 개별 활동·프로젝트가 제대로 작동하는지 보장하는 데 있다.

시나리오 플래닝 강화

내부감사인은 2025년 IIA의 Risk in Focus 글로벌 설문에서 규제 변화를 리스크 중 4위로 꼽았으며, 향후 3년간의 상위 10대 위협에도 규제 변화와 지정학적 불확실성을 포함했다.

런던의 Verisk Maplecroft 수석 디렉터인 안나 길모어(Anna Gilmour)는 지정학적 환경이 점점 더 불확실해짐에 따라, 향후 1~2년 동안 시나리오 플래닝과 관련 비상계획이 전사적 위험관리(ERM)에서 더 중요해질 것이라고 말한다.

그는 “이처럼 커진 비즈니스 변동성은 내부감사 요구를 더 즉각적으로 만들 것”이라며, “변화하는 규제와 무역에 대한 준수를 보장하기 위해 경영진이 마련한 프로세스를 평가하는 것이 중요 해진다”고 설명한다. 또한 “중기적으로는 지정학·무역 변화가 여러 지역에서 사업 리스크를 키웠는지, 그리고 개선조치

(Remediation)가 필요한지 평가하는 데 감사가 관여하게 될 것”이라고 덧붙인다.

길모어에 따르면 정치적 리스크를 평가할 때 시나리오 플래닝 같은 선제적 도구를 활용하는 것은 매우 중요하며, 그 과정에는 다음이 포함된다.

- 어떤 시나리오의 가능성이 커지거나 줄어드는지를 보여주는 ‘신호(Signposts)’를 설정한다. 그는 “선거 같은 사건이나, 경제성장, 시민 불안 수준, 정부 또는 특정 정책에 대한 부정적 여론과 같은 추세의 전환점(Tipping Point) 등이 될 수 있다”고 설명한다.
- 특정 정치 시나리오/결과에 영향을 미치는 요인을 드러내는 정성·정량 데이터 조합 기준을 수립한다.
- 회사의 리스크 성향(Risk Appetite)을 기준으로 전환점으로 설정한다. 예를 들어 사회적 시위로 인해 물류와 공급망이 근 무일의 $x\%$ 동안 차질을 빚으면, 부정적 시나리오로 이어질 가능성이 더 높다고 판단할 수 있다.
- 연간 사업 목표와 전략을 수립하는 노력의 일환으로 최소 연 1회 시나리오 분석 갱신한다. 이는 시나리오를 회사 목표와 맞게 정렬하고, 확인된 추세에 따라 기대치를 재설정할 수 있다.

내부감사인의 역할

현재 환경은 정치 지형의 불확실성이 얼마나 큰지, 그리고 그것이 얼마나 빠르게 바뀔 수 있는지를 다시금 일깨워 준다. 동시에 내부감사인의 역할이 얼마나 중요한지도 강조한다. 내부감사인은 기존 상황을 신속하게 평가하고, 조직이 이에 얼마나 잘 대응하고 있는지 빠르게 판단해야 한다. 내부감사 기능 관점에서 민첩성을 유지하고 현재의 트렌드와 연결되어 있는 것이 매우 중요하다.

IIA 자료 참조

- Global Internal Audit Standards
- “The Politics of Risk,” Internal Auditor
매거진, 2024년 2월호