

GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS 글로벌한 관점과 통찰 (GPI)

거버넌스, 리스크, 통제 (GRC)

파트 I: 비재무적 리스크 관점에서 리스크 성향을 다시 생각하기

파트 II: 비재무적 리스크의 측정

파트 III: 디지털 혁신은 GRC를 어떻게 변모시키는가

파트 1

비재무적 리스크 관점에서 리스크 성향을 다시 생각하기

전문가 소개

W. 스콧 페이지(Scott Page), CIA, CCSA, CRMA, CPA, CA

스콧은 MDA사의 내부감사 이사이다. 캐나다 온타리오(Ontario)주 브램톤(Brampton)에 본사를 둔 MDA는 지리정보 제공, 로봇 공학, 우주 작전 및 위성 시스템 사업을 영위하고 있다. 스콧은 방위 및 우주 산업, 전문 서비스, 의료, 유통 서비스, 제조업 분야에서 20년 이상의 전문성을 보유하고 있다.

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

들어가며

리스크 성향(목표를 달성하기 위해 조직이 수용할 수 있는 리스크의 총량)이라는 개념은 모든 조직에서 효과적인 거버넌스의 기본이 된다. 역사적으로 기업의 리스크 성향에 대한 결정은 주로 재무적 리스크를 고려하여 결정되었다. 그러나 환경, 사회, 거버넌스(ESG) 리스크를 포함하여 비재무적 리스크 및 관련 규제와 보고 고려사항에 대한 관심이 높아지면서 상황은 달라지고 있다. 주변 환경 속에서 기업이 운영되는 방식과 관련된 리스크에 보다 많은 관심이 집중되고 있다.

리스크 성향의 일부로 이러한 리스크를 평가하는 것은 내부감사인이 기여할 수 있는 영역이다. IIA의 거버넌스, 리스크, 통제(GRC)에 관한 3부작 시리즈 중 첫 번째인 본 글로벌 지식 브리프(Global Knowledge Brief)에서는 이러한 주제 및 비재무적 리스크를 염두에 두고 리스크 성향에 대해 다시 생각해야 하는 도전과제, 그리고 그 과정에서 내부감사가 수행하는 핵심적인 역할을 상세히 다루고 있다.

리스크 성향

위협과 기회의 균형

리스크 프로파일은 성향에 영향을 미침

IIA의 국제직무수행체계(IPPF)에서는 리스크 성향을 "조직이 기꺼이 수용할 수 있는 리스크의 수준"이라고 간결히 정의한다. 리스크 허용범위라고도 하는 리스크 성향은 실제로 혁신의 잠재적 이점과 변화로 인해 필연적으로 발생하는 위협 간의 균형을 나타낸다. 리스크 성향은 조직마다 고유하며 다음과 같이 여러 요인에 따라 달라진다.

문화 — 오래된 지침, 태도 또는 기타 요인에 따라 조직은 리스크 접근방식에 있어 다른 조직보다 적극적이거나 보수적일 수 있다.

산업 — 규제나 기타 컴플라이언스 우려는 리스크 회피에 영향을 미친다.

시장 — 기업이 속한 시장의 경쟁 강도나 안정성은 리스크 의사결정에 영향을 미칠 수 있다.

재무적 우위 — 재무 상태가 불확실한 회사는 리스크 회피 성향이 높다¹.

비재무적 리스크란 무엇인가?

리스크 성향에 대한 논의에 비재무적 리스크를 포함시키려면 리스크 수용 범위부터 이해해야 한다. 실제로 이 범주에 속하는 리스크의 수가 너무 많아서(관련 리스트 참조) 일부 리스크를 간과하거나 오해할 가능성이 높으며, 이는 리스크 성향에 대한 논의에 비재무적 리스크를 포함시키는 일이 중요함을 강조한다. 단순히 포함시키는 데 그치지 않고 조직은 이러한 비재무적 요소에 대해 반드시 조치를 취하고, 전사 차원의 다양한 비즈니스 프로세스에서 리스크를 해소하는 데 필요한 정보를 파악할 준비도 되어 있어야 한다.

비재무적 리스크 (리스트 중 일부)

- 운영
- 컴플라이언스
- 전략
- 제3자
- 사이버보안
- 사회적 책임
- 평판
- 개인정보 보호
- 데이터 무결성
- 지적 재산권 보호
- 보상
- 직원 행동
- 노사 관리
- 윤리 및 기업 문화
- 공중 보건
- 다양성, 형평성, 포용성(DEI)
- 인권
- 인적 자원
- 환경 관련:
 - 온실가스 배출
 - 폐기물 관리
 - 원자재 소싱
 - 천연 자원 접근/관리
 - 기후 변화

¹ Jean-Gregoire Manoukian, "Risk Appetite and Risk Tolerance: What's the Difference?", Wolters Kluwer, September 29, 2016, <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/risk-appetite-and-risk-tolerance-whats-the-difference#:~:text=Risk%20Appetite%20is%20the%20General%20Level%20of%20Risk%20You%20Accept&text=Because%20determining%20risk%20ap petite%20will,risk%20you%20need%20to%20manage>.

비재무적 리스크 보고와 관련된 과제

보고

IIA의 2023년 북미 내부감사의 맥박(North American Pulse of Internal Audit)²에 따르면 상장 기업 CAE 중 60% 이상이 지속가능성/비재무적 보고 리스크의 수준을 중간, 높음 또는 매우 높음으로 간주했다. 실제로 많은 기업이 지속가능성/비재무적 이슈에 대해 측정 및 보고하기 위해 노력하고 있다. 예를 들어, S&P 500 기업의 96%와 러셀(Russell) 1000 기업의 81%가 지속가능성 보고서를 발행하고 있다.³

이 분야에서 조직이 직면한 한 가지 도전과제는 많은 비재무적 리스크의 측정이 어렵다는 것이다. 그 예로 포용성, 윤리적 행동, 기업 문화, 기업과 기업의 공급업체 및 비즈니스 파트너의 행동이 환경에 미치는 영향 등이 있다.⁴ 조직이 비재무적 정보를 집계 혹은 보고할 때 부정확하거나 오해를 불러일으키는 지표 또는 프레임워크에 의존할 경우 관련된 우려사항은 잠재적으로 후폭풍을 불러올 수 있다.

현재 비재무적 보고 및 공시에 대해서는 세계적으로 통용되는 확정적인 표준이 없기 때문에 일관성 있게 비교가능한 보고가 부족할 수 있다. 조직은 일반적으로 일군의 지침을 선택하거나 여러 지침을 취합하여 적용하거나, 필요 시 보고를 전면 거부할 수도 있다. 지속가능한 조직 센터(Center for Sustainable Organizations)는 다양한 구성요소, 성과 구축, 주요 측정 형식을 다루는 23개의 비재무적 측정 및 보고 표준과 프레임워크 목록을 작성한 바 있다.⁵

그러나 보다 일반적으로 인정되는 일련의 보고 표준이 곧 마련될 예정이다. 주요 동향 중 하나는 국제회계기준(IFRS) 재단이 국제지속가능성기준위원회(ISSB)를 설립한 것이다. 이 위원회는 기존의 가치보고재단(Value Reporting Foundation)과 기후정보공개표준위원회(Climate Disclosure Standards Board)를 통합한 것으로 통합보고프레임워크(Integrated Reporting Framework)를 담당하게 되었다. 이는 자본 시장을 위해 공시하는 지속가능성의 포괄적인 국제 기준을 만들기 위한 노력의 일환이다. 그 목적은 기후 및 기타 ESG 사안에 대해 고품질의 투명하고 공신력 있는 비교가능한 기업 보고 요구를 충족시키는 것이다. ISSB는 기후 및 지속가능성 보고에 대한 최초의 표준이 2023년 2분기 말에 발행될 것이라고 발표했다.

규제

세계지속가능발전기업협의회(WBCSD)에 따르면 현재 70개국 이상에서 ESG 의무 및 자진 보고 요건과 자원이 2,000개 이상 존재한다. 이것만으로도 비재무적 정보의 의무 및 자진 보고와 관련된 리스크를 이해하려는 조직에게는 어려운 도전과제이다.

유럽연합(EU)은 비재무적 리스크에 대한 공시를 의무화하는 데 앞장섰다. 2014년부터 비재무정보공개지침(NFRD)은 직원 수가 500명 이상인 EU 소재 상장 대기업(약 11,700개사)에 다른 사안 중에서도 특히 환경 문제, 사회 문제, 직원 처우, 인권 존중, 부패 및 뇌물수수 방지, 이사회 다의성(연령, 성별, 학력, 직업적 배경 측면에서)과 관련된 정보를 공개하도록 요구하였다. 2023년 1월에는 EU의 기업지

2. 2023 North American Pulse of Internal Audit, The IIA, 2023, <https://www.theia.org/globalassets/site/content/research/pulse/2023/2023-Pulse-of-Internal-Audit.pdf>.

3. 2022 S&P 500 and Russell 1000 Sustainability Reporting in Focus, Governance & Accountability Institute Inc., 2022, <https://www.ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainability-reporting-trends/2022-sustainability-reporting-in-focus.html#:~:text=All%2DTime%20High%20of%20Sustainability,and%2081%25%20of%20Russell%201000>.

4. Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent Assurance Is Critical to Effective Sustainability Reporting, The IIA, May 2021, <https://www.theia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf>.

5. "Non-Financial Measurement & Reporting Standards & Frameworks," Center for Sustainable Organizations, 2023, <https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>.

속가능성보고지침(CSRD)이 발효되었다. 이는 NFRD의 사회 및 환경 보고 규정을 개정한 것으로, 보고 대상인 기업 수를 확대하였다(약 50,000개사). 기업은 2025년에 발간되는 보고서를 위해 2024년(회계연도)부터 새로운 규정을 최초 적용해야 한다. 그전까지는 NFRD 보고 규정이 적용된다.⁶

미국 증권거래위원회(SEC)는 등록 기업에게 유가증권 등록 신고서와 정기 보고서에 기후 관련 및 사이버보안 공시를 포함하도록 요구할 것을 제안하였다. SEC는 2023년에 이 두 영역에 대한 최종적인 규정을 발표할 것으로 예상된다. SEC 요건에서 제외되지만 민간 기업도 이해관계자로부터 유사한 공시를 요구하는 압박을 받을 수 있다.

그린워싱

보고의 비교가능성과 투명성 부족 외에도 기업이 목표를 수립할 때 지나치게 낙관적으로 가정하거나 긍정적인 그림을 제시하기 위해 데이터를 오도하는 경우 신뢰성이 문제될 수 있다. 유럽 국가의 소비자 보호 당국은 기업의 친환경 주장 가운데 42%가 과장, 허위 또는 기망이라고 생각되는 근거를 찾았다. 그린워싱(greenwashing)으로 알려진 이러한 관행은 조직의 평판을 훼손할 수 있다. 기업과 기업의 제품이나 서비스에 대한 고객 만족도에 미치는 영향은 주당 수익(EPS)과 투자 수익(ROI)에 영향을 미칠 수 있다.⁷

또한 IIA에 따르면 “이슈에 대한 명확한 이해를 바탕으로 구축된 합리적인 ESG 리스크 관리 전략이 없는 채로 부실하게 작성된 지속가능성 보고서는 규제 준수에 어긋나고 투자자의 기대에 부응하지 못할 수 있다.”⁸

비재무적 데이터를 처음으로 다루느라 고심하는 기업은 의사 결정을 위해 신뢰할 수 있는 정보를 생성하고 생성 및 보고되는 데이터의 품질을 보장하기 위해 적절한 정책, 프로세스, 내부통제 장치와 함께 핵심 성과 지표(KPI)와 기타 측정기준을 새로 마련해야 할 것이다.



6. "Corporate Sustainability Reporting," European Commission, accessed March 2023, https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

7. Ioannis Ioannou, George Kassinis, and Giorgos Papagiannakis, "How Greenwashing Affects the Bottom Line," July 21, 2022, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/07/how-greenwashing-affects-the-bottom-line>.

8. Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent Assurance Is Critical to Effective Sustainability Reporting, The IIA, May 2021, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf>.

내부감사의 역할

검증과 자문 서비스

감사계획 수립 시 비재무적 리스크를 고려

내부감사인은 전체 조직과 감사 대상 영역의 리스크 성향을 기반으로 감사를 계획한다. 내부감사는 조직의 리스크 성향 프레임워크의 실효성에 대해 독립적인 검증을 제공할 책임이 있는 경우가 많다. 지속가능성 및 기타 비재무적 이슈에 대한 규제당국과 이해관계자의 관심이 증가함에 따라 내부감사 리더는 해당 리스크가 회사의 활동과 전략에 어떻게 부합하는지 이해하고 관련 실무의 감독 주체가 어느 부서인지 규명하는 것을 포함하여, 조직에 위협이 될 수 있는 관련 리스크를 고려해야 한다. 내부감사 리더는 또한 이사회 및 최고경영진과 함께 비재무적 리스크에 대한 인식을 제고해야 한다.

내부감사의 핵심 역할 중 하나는 비재무적 리스크에 대해 관련 조치를 모니터링하고, 부실 설계된 통제 및 제도로 인해 조직이 근거 없이 오해의 소지가 있는 정보를 보고하게 되는 일을 예방할 수 있도록 통제 환경의 적절성을 판단하는 것이다. 유능한 내부감사부서는 교육 및 자문 서비스를 포함하여, 비재무적 통제 환경의 실효성을 지원하는 데 필요한 스킬과 경험을 갖추고 있다. 내부감사는 조직이 비재무적 리스크를 관리, 경감 및 보고하는 데 이용할 수 있는 프레임워크나 표준에 대해 조언할 수 있다. 또한 내부감사는 비재무적 리스크를 정확하게 가리킬 정량적, 정성적 데이터를 모두 반영하도록 설계된 새로운 지표를 포함하여 가장 유용한 보고 지표가 무엇인지 조언을 제공할 수 있다.

데이터에 따르면 지속가능성과 비재무적 고려사항이 내부감사의 일상업무에 서서히 반영되고 있다. 앞서 언급된 맥박 보고서에 따르면 응답자의 22%가 일반적으로 감사 고려사항에 지속가능성을 포함시킨다고 답했다. 반면 지속가능성/비 재무 보고를 주제로 한 감사는 감사 계획 할당량 중 2% 미만이었다.⁹

초점의 집중: 한 회사의 가치 있는 경험

적절한 기초를 닦는 일은 비재무적 리스크를 리스크 성향에 반영함에 있어 중요하다.

스콧 페이지가 내부감사 이사로 MDA사에 합류했을 때 각 사업 영역마다 자체적인 리스크 관리 프로세스가 있었지만 회사는 초점을 본부로 집중시키는 데 관심이 있었다. 이러한 집중화를 달성하기 위해서는 총체적 관점의 통합 접근방식이 핵심이었다. 로봇공학, 위성 시스템, 지리 정보를 제공하는 캐나다 소재 기업인 MDA는 정보의 통합과 평가 프로세스를 위해 다목적 소프트웨어 툴을 채택했다. 이 툴은 통제 테스트 시 내부감사가 사용하고, 사이버 및 제3자 리스크를 평가할 때 IT부서가 사용하며 다른 부서에서도 사용할 수 있다.

따라서 리스크에 대한 정보와 통제를 회사 전체가 공유하게 된다. 이 툴은 전략이나 목표에 영향을 미칠 수 있는 모든 리스크에 대한 세부 정보를 수집하여 이러한 리스크가 회사의 단기적인 목표와 장기적인 전략 계획 달성 능력에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 확인한다. 페이지는 “우리는 모든 리스크 고려사항을 기준 정보로 통합하고 싶었다”고 말했다. “우리 부서에서 하는 일이 다른 부서의 업무와 어떻게 상호 연관되는지 이해하는 데 도움이 된다.”

9 2023 North American Pulse of Internal Audit, The IIA.

내부통제, 재무제표, 운영, IT 및 제3자와 관련된 리스크는 현재의 접근방식을 통해 이미 적절하게 포착되었다. 그러나 회사는 ESG 및 기타 비재무적 리스크도 고려하기 시작했다. 페이지는 동일한 툴을 사용하여 추가적인 리스크를 통합한다는 것은 "다른 영역에서 무슨 일이 일어나고 있는지 항상 알 수 있게 됨을 의미한다"고 말했다.

비재무적 리스크를 식별하고 회계 처리 및 감사하는 것은 복잡할 수 있지만 MDA의 초점 집중은 확실한 출발점을 제공한다. 무엇보다도 회사는 ESG를 단독 리스크로 고립시키기를 원치 않는다. 이와 관련된 비재무적 리스크가 너무 많은 영역에 영향을 미치기 때문이다.

집중화를 통해 회사 전체와 이해관계자가 이해할 수 있는 공통의 언어를 사용할 수 있다고 페이지는 말했다. 그는 전사적 리스크 관리(ERM) 그룹의 리더들과 함께 리스크 및 리스크 평가 방법을 1~5단계로 정의하였다. 한번 수집된 리스크 정보는 조직 전체에서 활용할 수 있어 내부감사 등의 효율성이 향상되고 버전 관리가 보장된다. 이러한 공통의 언어를 사용하면 최고경영진과 이사회는 내부감사나 다른 부서가 리스크를 1단계(덜 긴급한 범주)가 아니라 5단계(최우선 순위인 범주)로 지정했을 때 그 의미를 쉽게 이해할 수 있다.

지속적으로 고려해야 할 또 다른 사항은 비 재무 정보의 감사가능성이다. 앞서 언급된 것처럼, 일반적으로 채택된 보고 표준이 부재하기 때문이다. 이러한 상태에 변화가 있기 전까지 내부감사는 조직이 준비해야 할 통제, 프로세스 및 정보에 대해 조언할 수 있다.

데이터가 존재하지 않고 비교가능한 데이터는 확보하기 어려울 수 있기 때문에 수치로 정량화하는 것은 또 다른 과제이다. 예를 들어 MDA는 일반적인 ESG 우려사항 중 하나인 온실가스 배출 자체에 큰 영향을 미치지 않는다. 그러나 MDA는 많은 외부 협력업체 및 컨설턴트와 거래하고 있으며 이러한 제3자가 온실가스를 배출하거나 MDA가 고려해야만 할 다른 조치를 취하고 있을 수도 있다. 비재무적 리스크 프로그램의 핵심을 구축하면서 MDA는 관련 리스크를 측정하는 방법을 고려하고 이를 감사할 수 있는 최선의 방법을 결정한 후, 제3자 및 기타 비재무적 리스크가 MDA에 어떤 의미를 지니는지 이해의 폭을 넓히는 가운데 해당하는 제3자를 식별하고 있다.

IIA의 맥박 보고서에 따르면 제3자 관계는 사이버보안 및 IT에 이어 세 번째로 높은 리스크 영역으로, 제3자 관계의 감사 빈도는 리스크의 수준에 비해 상대적으로 낮다.

현재 MDA는 잠재적인 비재무적 리스크 영역을 식별하는 초기 단계에 있지만 지금까지의 과정은 이러한 리스크가 회사의 전략 달성 능력은 물론 회사에 대한 대중의 인식에 얼마나 큰 영향을 미칠 수 있는지 강조하고 있다. 또한 이 과정은 경영진과 대중에게 의사결정을 위해 더 많은 정보를 제공할 것이라고 페이지는 말했다. "우리는 재무적, 비재무적 리스크와 이를 통제하는 방법에 대해 더 많이 이해하고 있다"고 그는 말했다.

원류 단계에서부터의 참여

내부감사인원은 특히 비재무적 리스크와 같이 새로운 개념을 다룰 때 처음부터 내부감사를 포함시킴으로써 얻을 수 있는 가치를 경영진과 이사회에 알려야 한다. 페이지는 "내부감사가 처음부터 관여하면 이후 성공할 가능성이 더 높아진다"고 말했다. "회사가 ESG나 비재무적 계획 또는 프로세스를 출범시킨 다음 나중에 내부감사를 받아, 이미 출범된 후에 문제를 지적 받을 이유가 있는가?"

독립성을 유지하기 위해 내부감사는 회사를 위한 결정을 내릴 수는 없지만 비재무적 리스크를 고려하는 가장 좋은 방법과 어떤 접근방식이 효과가 있거나 없는지에 대한 통찰을 제공할 수 있다. "내부감사는 가치 있는 비즈니스 파트너가 될 수 있다"고 그는 말했다.

페이지는 내부감사 팀이 조직 전체에 걸쳐 사람들과 접촉하는 것이 감사 대상 영역을 보다 잘 이해할 수 있는 좋은 방법임을 깨달았다. 페이지는 주요 비즈니스 부서에 관련된 사람들에게 정기적으로 연락해 커피를 마시며 15분간 회의를 요청하고 직원들에게도 그렇게 하

도록 권장한다. “아무도 거절한 적이 없다”고 그는 말했다. “그들은 모두 열정적이고 자신이 하는 일을 사랑한다.”

“감사책임자로서 내가 걱정하는 것은 내가 무엇을 모르고 있는가?”이다. 페이지가 덧붙였다. “그것을 알 수 있는 유일한 방법은 사람들과 대화하는 것이다.” 그의 팀의 감사업무에는 감사 대상 영역 직원과의 대화가 포함된다. 내부감사에 독립적인 리스크 평가 프로세스가 자체적으로 존재하지만, 페이지는 사내 ERM 팀의 업무에 대해서도 최신 정보를 얻고 있다.

해당 산업이나 감사직과 관련된 위원회에서 동료들과 인맥을 쌓는 것도 리스크 관리 방식의 최신성과 충분성을 판단하는 데 도움이 된다. 이러한 리스크는 끊임없이 진화하기 때문에 비재무적 또는 ESG 정보에 있어 배경지식이 특히 중요하다.

페이지와 내부감사 팀은 더 큰 이해를 바탕으로 대화를 하고, 따라서 비재무적 정보의 새로운 영역을 이해하는 데 특히 유용한 부문을 감사할 때 보다 나은 위치에 있게 되었다. MDA는 3개 개별 사업 영역을 총괄하는 조직이기 때문에 내부감사에서는 다른 부서에서 사용하는 성공 사례를 공유하고 노력이 불필요하게 중복되는 부분을 찾아낼 수도 있다. 페이지는 “비즈니스 감각이 있으면 훨씬 크게 성공할 수 있다”고 말했다. 내부감사인인 현 상태에 도전하고, 기존 관행에 의문을 제기하고, 비재무적 정보를 보다 잘 이해하고 파악할 수 있는 지침을 수립함으로써 조직에 가치를 제공할 수 있다.

리스크 인 포커스(Risk in Focus) 2023의 실질적 방향

유럽내부감사인연합회(ECIIA) 회원들이 작성하는 리스크에 관한 최신 연례 보고서 리스크 인 포커스 2023은 거시경제적 및 지정학적 리스크를 포함하여 다양한 비재무적 리스크 영역을 다루고 있다. 내부감사 리더 원탁회의 참가자들은 특히 우크라이나 전쟁이 글로벌 에너지 시스템의 안정성을 포함하여 다양한 영역의 리스크에 영향을 미쳤기 때문에 글로벌 리스크의 재평가에 대해 언급했다. 원탁회의 참가자 중 한 명인 셸 인터내셔널(Shell International)의 내부감사 및 조사 담당 수석 부사장 켄 마노크(Ken Marnoch)는 그와 팀이 “리스크 성향에 관해 보다 강도 높은 대화”에 참여하고 있다고 말했다.

다음은 리스크 인 포커스 2023에서 발췌한 내용이다.

“[마노크] 각각의 기업은 특정 영역에서 어느 정도의 리스크를 감수할 수 있는지 명확하게 이해하는 것이 모든 선택에 잠재적인 장점과 단점이 존재하는 딜레마 상황에서 가장 유용하다고 말한다. 그런 다음 선택에 수반되는 리스크에 대한 성향을 명확히 하면 문제를 해결하는 데 도움이 될 수 있다.

역사적으로 셸의 내부감사는 운영 리스크, 문화 리스크 및 행동 기반 리스크에 중점을 두었다. 이제 내부감사 그룹은 전략적 목표 달성과 관련된 리스크와 통제 프레임워크에 초점을 맞추기 위해 전담 팀을 구성했다.

그는 “전략적 목표를 측정가능한 목표와 관련 리스크, 명시적인 통제, 그리고 비즈니스 리더의 통제 작동 여부 이해로 세분화한다면 내부감사의 범위가 존재하는 것과 같다”고 말한다. 새로 구성된 팀이 맡은 역할 중 하나는 세상의 많은 부분이 급격하게 변할 때, 사람들이 프로젝트나 전략 초기에 수립한 가정이 정확하다는 고정 관념에서 벗어나도록 돕는 것이다. 불확실한 미래를 헤쳐나가기 위해서는 먼저 호기심을 갖고, 기존에 가지고 있었던 신념을 증명할 수 있는 정보를 찾는 방법과 현실에 대한 빠른 피드백이 필요하다.

‘옳아야 한다는 생각을 버리고 그것이 당시 최선의 정보를 바탕으로 내린 결정이었다는 점을 인정한다면, 자신의 생각에 정면으로 도전하는 정보를 찾는 데 보다 열린 마음이 될 것이다. 이는 전략적 목표의 달성에 있어 주요 리스크를 관리하는데 훨씬 큰 힘을 부여해 준다.’¹⁰

리스크 인 포커스 2023에는 내부감사가 조직의 리스크를 평가하는 데 이용할 수 있는 질문 리스트가 포함되어 있다.

1. 내부감사 업무에 소요되는 시간과 노력 측면에서 내부감사는 지정학적 리스크 및 기후 변화와 관련된 목표를 포함하여 조직의 전략적 목표에 어떻게 정렬되어 있는가?
2. 전략 및 위기 관리 등의 영역에서 내부감사활동에 대한 지원은 얼마나 충분하며, 부족한 부분을 개선하기 위해 무엇을 할 수 있는가?
3. 내부감사는 적절한 감사범위를 제공하고 노력의 중복을 최소화하기 위해 다른 라인의 자원을 어느 정도까지 활용할 수 있는가?
4. 주요 리스크 영역의 성격에 대해 조직(및 내부감사부서)이 내린 가정이 오늘날에도 여전히 유효하며, 2023년에 발생할 가능성이 있는 상황에 적합한지 어떻게 알 수 있는가?
5. 조직은 제재 리스크에 대한 최신 리스크 평가와 제3자 소유권 및 회사 주주를 스크리닝할 수 있는 강력한 통제장치를 갖추고 있는가?
6. 조직은 주요 리스크를 모델링하고 "가상" 시나리오를 테스트하기 위해 디지털 툴을 얼마나 활용하고 있는가?
7. 조직의 비즈니스 연속성, 위기 관리 및 리스크 관리 팀 간의 관계를 재평가하여 목적에 부합하는지 확인했는가?
8. 조직은 리스크 평가 시 비판적 견해와 외부 전문가의 의견을 진지하게 고려하는가?

¹⁰ Risk in Focus 2023: More Risky, Uncertain, and Volatile Times Ahead, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2022, <https://www.eciia.eu/2022/09/risk-in-focus-2023-more-risky-uncertain-and-volatile-times-ahead/>.

마치며

포괄적 이해

비재무적 리스크는 ERM 노력을 포함하여, 조직에 중대한 재무적 영향을 미칠 수 있다는 점을 **이해하는 것이 중요하다**. 조직의 리더들이 비재무적 리스크를 제대로 이해하고 대처할 수 있도록, 내부감사 리더는 기업의 다양한 측면과 위협에 대한 포괄적 견해를 활용하여 이러한 리스크에 대해 귀중한 통찰을 제공할 뿐만 아니라 조직이 리스크 성향을 결정할 때 이를 적절하게 설명하여 힘이 될 수 있다.



파트 2

비재무적 리스크의 측정

전문가 소개

아니쉬카 콜리(Anishka Collie), CIA, CPA

아니쉬카 콜리(CIA, CPA)는 바하마 나소(Nassau)에 소재한 ATC 파이낸셜 어드바이저 & 컨설턴트(Financial Advisors & Consultants)의 CEO이자 수석 컨설턴트이다. 콜리는 외부감사, 내부감사 및 기업 지배구조, 전사리스크관리(ERM), 내부통제는 물론 재무 계획, 컨설팅, 재무 프로세스 개선, 비즈니스 프로세스 점검 분야에서 20년 이상의 경력을 쌓아 왔다. 콜리의 주 고객층은 금융 서비스 업계이며 수많은 회계 및 감사 교육 세미나에서 연사로 활동하고 있다.

하산 NK 카얄(Hassan NK Khayal), CIA, MBA, CRMA, CFE

하산 NK 카얄(CIA, MBA, CRMA, CFE)은 두바이에 있는 스코프 인베스트먼트(Scope Investment)의 내부감사 매니저이다. IIA의 글로벌 간행물 인터널오디터(Internal Auditor)에서 내부감사직종의 떠오르는 스타로서 30세 미만의 글로벌 리더 15명 중 한 명으로 선정되었다. 스페인 무르시아(Murcia)에 있는 가톨릭 대학교에서 경영학 박사 과정을 밟고 있다. 학위와 전문 자격증 외에도 로봇 프로세스 자동화(RPA), 품질 관리, 보건 및 안전, 환경 관리, 리스크 관리 분야의 인증도 보유하고 있다.

제이슨 미나드(Jason Minard), CIA, CISA, CPA (자격 비활성 상태)

제이슨 미나드(CIA, CISA, CPA(자격 비활성 상태))는 미국 미주리(Missouri)주 세인트루이스에 위치한 웰스 파고 어드바이저(Wells Fargo Advisors)의 감독 통제 및 분석 부문 수석부사장 겸 수석매니저이다. 증권 업계와 감사 분야에서 쌓아온 25년 이상의 경력을 바탕으로 투자 판매, 준법감시, 증권 운영업무, 투자 금융, 자산 관리, 신탁 관리 및 금융 등의 분야에서 감사를 수행하고 관리해 왔다. 세인트루이스 대학교에서 경영학 학사 학위를 취득했으며 일반 증권 대표 및 일반 판매 감독 자격증을 보유하고 있다.

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

들어가며

경영 전문가인 피터 드러커(Peter Drucker)가 남긴 "측정된 것만 관리된다"라는 말은 오늘날 자주 인용되고 있다. 실제로 기업은 재무 리스크를 정량화하여 측정하는 것이 중요함을 오래전부터 알아왔다. 최근 몇 년간의 새로운 경향은 환경, 사회, 거버넌스(ESG)와 관련된 규제 및 보고를 포함하여 비(非)재무적 리스크에 대한 관심이 높아졌다는 것이다. 문제는 쉽게 식별할 수 없는 금전적 가치를 측정하는 방법이었다. 그러나 비재무적 리스크는 재무적 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직이 반드시 극복해야 하는 리스크이다.

거버넌스, 리스크, 통제(GRC)에 관한 3부작 시리즈 중 두 번째인 본 글로벌 지식 개요(Global Knowledge Brief)에서는 비재무적 리스크를 정량화하는 과제와 기업이 이를 해결하는 방법은 물론 이 분야에 대한 이해를 제고하기 위해 내부감사가 할 수 있는 중요한 역할을 검토하고 있다.

비재무적 리스크의 이해

수많은 잠재적 위협

비재무적 리스크의 인식과 측정

일반적으로 비재무적 리스크는 조직이 세계에 미치는 영향과, 반대로 세계가 조직에 미치는 영향으로부터 발생하는 위협이다. 비재무적 리스크의 목록(우측 참조)에는 조직이 처할 수 있는 다양한 비재무적 리스크의 다수가 반영되어 있다. 이러한 리스크의 정의는 일관성이 없거나 불명확한 경우가 많아 인식과 측정이 더욱 어려워진다.

단순한 금융 거래에도 비재무적 리스크는 존재한다. 예를 들어, 50,000달러 대출의 여신 리스크를 고려할 때 대출 금액과 잠재적 초기 손실은 명확하다. 반면에 이 거래의 비재무적 리스크에는 잠재적 채무 불이행을 처리하는 데 소요되는 시간과 노력 같은 고려사항이 포함된다고 바하마 나소에 있는 리스크 및 내부감사 자문 서비스 제공업체 ATC 파이낸셜 어드바이저 & 컨설턴트의 CEO이자 수석 컨설턴트인 아니쉬카 콜리(CIA, CPA)는 말했다. 대출금액이 크거나 채권 부실의 패턴이 발견되는 경우 조직은 기업 문화, 문서화 작업, 내부통제 또는 현재의 업무교육 수준이 여신 리스크를 경감하고 우수한 대출 결정을 보장하는 데 적합한지 이해하기 위해 보다 심층적으로 조사해야 할 수도 있다.

비재무적 리스크는 측정하기 어려울 수 있기 때문에, 이와 관련된 리스크는 조직의 비재무적 리스크에 대한 보고와 공시를 신뢰하지 못할 가능성이 있다. 예를 들어, 특정한 지속가능성 목표의 달성이 의도적으로 과대포장되거나 그러한 목표를 수립하게 만든 원인이었던 문제가 과소평가되었을 수 있다. 이는 ESG 이슈와 관련하여 그린워싱(Greenwashing)이라고 알려진 관행이다. 그린워싱은 의도적일 수도 있고, 단순히 비재무적 보고 기준의 성숙도가 아직 상대적으로 낮기 때문일 수도 있다고 유럽내부감사인연합회(ECHIA)가 주최한 원탁회의에서 한 최고감사책임자(CAE)가 지적했다.¹ 현재 비재무적 보고 및 공시에 대해 세계적으로 통용되는 기준이 없기 때문에 보고에 일관성이 없거나 비교가 어려울 수 있다. 또한 다양한 프레임워크나 표준이 존재하여 회사가 어떤 지침을 어떻게 적용할지 결정하기 어려울 수 있다. 이러한 지침을 선택적으로 적용하거나 다른 표준 또는 프레임워크의 규정과 조합하여 채택할 수 있기 때문이다.

비재무적 리스크 (리스트 중 일부)

- 운영
- 컴플라이언스
- 전략
- 제3자
- 사이버보안
- 사회적 책임
- 평판
- 데이터 보안
- 데이터 무결성
- 지적 재산권 보호
- 보상
- 직원의 행동
- 노사 관리
- 윤리 및 기업 문화
- 공중 보건
- 다양성, 형평성 및 포용성(DEI)
- 인권
- 인적 자원
- 환경:
 - 온실가스 배출량
 - 폐기물 관리
 - 원 자재 소싱
 - 천연 자원 접근/관리
 - 기후 변화

¹ Risk in Focus 2023: Hot Topics for Internal Auditors, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2023.

지속가능한 조직 센터(Center for Sustainable Organizations)는 다양한 성과 측정을 기반으로 여러 조직 유형을 대상으로 하는 23개의 비재무적 측정 및 보고 표준과 프레임워크 목록을 작성했다.²

무대의 조성

조직은 비재무적 리스크를 정량화하는 방법을 적극적으로 고려해야 하는데, 많은 조직이 그러지 못하고 있다. 재무적 리스크를 처리하는 것은 조직의 주요 목표, 즉 주주 가치를 극대화하고 수익을 향상시키는 것과 관련이 있다. 비재무적 리스크를 해결하기 위해 조직은 그 가치를 이해하기 어렵고 수익으로 직결되지 않는 노력에 비용을 지출해야 한다. "리스크의 영향을 정량화하고 재무적 수치로 환산하지 못하면, 이를 해결하기 위해 필요한 경영진의 동의를 얻을 가능성이 낮다"라고 PwC는 말한다.³

또 다른 장애물은 비재무적 리스크에 대한 통제 기능이 조직에 흩어져 고립되어 있을 수 있다는 점이다. 비재무적 리스크의 종류는 매우 다양하기 때문에 다양한 팀이 감시하는 경우가 많다. 팀마다 비재무적 리스크와 관련된 고유한 리스크 식별 프로세스, 보고 구조는 물론 다양한 IT 시스템이 존재할 수 있다. 두바이에 있는 스톡홀름 인베스트먼트의 내부감사 매니저 하산 NK 카얄(CIA, MBA, CRMA, CFE)은 "내부감사, 컴플라이언스 또는 기타 영역에서 동일인에게 동일한 절차를 반복 수행하도록 요청하고 있다"라고 말했다. 이러한 중복 작업으로 인해 추가 비용이 발생하면 경영진이 정보 수집 및 정량화 노력에 대한 투자를 뒤로 미루게 될 가능성이 높아진다.

그러나 예방 조치를 취하면 문제해결 비용이 낮아지고 회사의 브랜드와 비즈니스 관계가 보호된다. 카얄은 대부분의 조직에서 리스크 보고 방법이 아직 경영진에게 설득력 있게 사례를 제시할 만큼 정교하거나 정확하지 않다고 말했다. 그러나 올바른 지표를 적절하게 선택할 경우, 비재무적 리스크를 포착하여 정확히 정량화할 수 있으며 경영진이 리스크의 잠재적 영향을 파악할 수 있는 적절한 맥락을 제공할 수 있다.

잠재적인 비재무적 위험이 발생하기 전에 이를 사전에 식별하면 보다 쉽게 이해하고 수치화할 수 있다. 예를 들어, 요식업에서는 특정 규모의 식중독 사태가 발생했을 때의 재무적 리스크를 쉽게 정량화할 수 있다. 그러나 이와 관련된 보건 및 안전 비용과 리스크를 계산하는 것은 어렵다고 카얄은 지적했다. 조직은 이러한 리스크를 고려하여 청결을 강화하고 매장 미화에 힘쓰고 질병 발생 가능성을 줄이는 등 선제적인 대응 조치를 취할 수 있다. 마찬가지로 건설업계에서도 안전담당 엔지니어가 보건 및 안전 수칙을 보다 엄격하게 모니터링하고 시행하면 일반적으로 사고 건수가 줄어든다.

카얄은 사고 및 관련 피해를 처리하는 데 드는 직접적인 비용이든 그에 수반되는 지연 비용이든 "사고마다 관련 비용이 발생한다"라고 말했다. 그는 "리스크가 발생한 순간에는 너무 늦었다"라고 지적했는데, 조직의 평판 및 비즈니스 관계에 이미 피해가 발생했기 때문이며 그 영향은 지속되거나 심각할 수 있다. 조직은 리스크가 현실이 되어 그 피해 비용을 사정할 때가 되어야 예방 조치의 가치를 보다 분명하게 인식하게 된다.

카얄은 비재무적 리스크가 재무적 리스크보다 큰 영향을 미칠 수 있다고 믿는다. 비재무적 리스크의 영향으로 인해 주주, 직원, 고객과 같은 이해관계자는 평판 실추가 발생했을 때 회사의 비즈니스 모델이나 업무관행에 의문을 제기하게 될 수 있다. "이 모든 것이 조직에게 비재무적 리스크를 관리해야 한다는 상당한 압력을 가하고 있다"라고 그는 말했다.

2. <https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>

3. "Taking Control: How to Get on top of Non-Financial Risks," Christopher Eaton and David O'Brien, PwC Channel Islands, March 9, 2021

정량화를 향한 노력

비재무적 리스크는 직접적인 금전적 가치를 지니지 않지만 수치화하는 것은 가능하다. 핵심은 리스크와 그에 포함되는 내용을 정의한 다음 측정할 실질적인 고려사항을 규명하는 것이다. 예를 들어 고객 리스크의 경우 접수된 고객 불만 건수, 관련된 장소나 상황, 관련된 고객 이탈, 신규 고객 감소, 시간의 경과에 따라 이러한 데이터가 나타내는 추세 등과 같은 요인을 파악할 수 있다.

실질적인 측정 기준이 없는 경우 한 가지 방법은 리스크 수준이 높음, 보통, 낮음 등 최대한 설명적이고 의미 있는 방식으로 리스크를 분류하는 것이다. 예를 들어 컴플라이언스 및 규제 리스크의 경우, 조직은 각 리스크 범주에 대해 규제기관이 제시할 수 있는 잠재적 지적 사항의 범위를 결정하여 리스크를 정량화할 수 있다. 기업은 이러한 방식으로 지적사항을 분류하고 각각의 리스크를 추가로 평가하여 우선순위를 정할 수 있는 토대를 확보할 수 있다.

체계적인 등급 프레임워크는 다양한 비재무적 리스크에 대한 지적사항을 포착할 수 있는 또 다른 방법이다. 내부감사 팀은 경감되지 않은 리스크를 식별하고 이를 추적, 보고 또는 해소하기 위해 컴플라이언스, 리스크, 정보보안 또는 법무와 같은 다른 팀과 내부감사가 관찰한 내용을 평가하는 등급 프레임워크를 적용할 수 있다. 이 프레임워크는 비재무적 리스크의 영향을 평가하고 정량화하기 위해 사용될 수 있다. 기업이 지속가능성 조치의 재무적 영향을 보다 잘 이해하고 전달하기 위해 사용할 수 있는 프레임워크의 예로 UN의 글로벌 콤팩트(Global Compact) 및 책임투자원칙(PRI) 가치동인모델(Value Driver Model)이 있다.

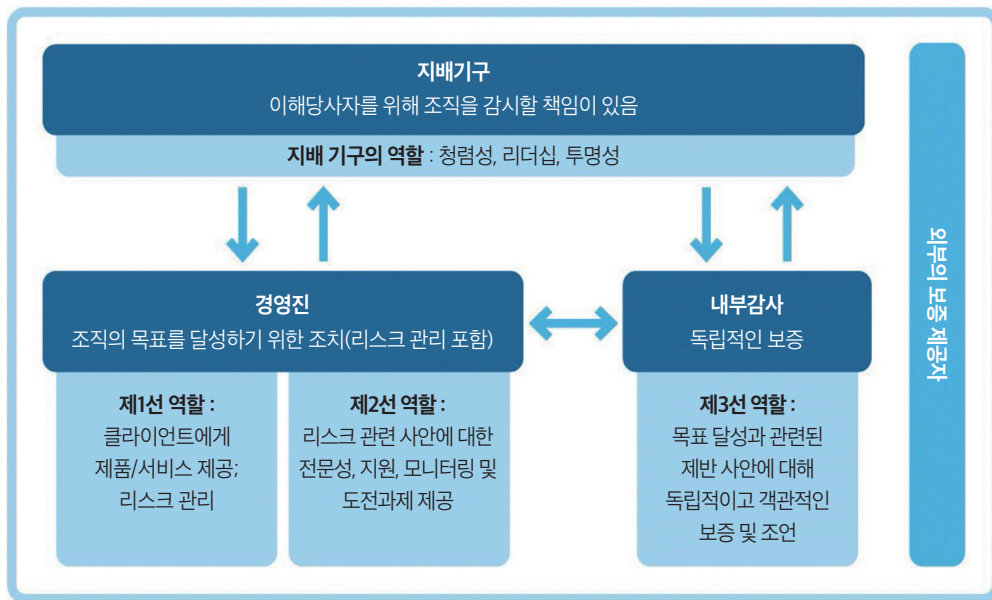
내부감사의 역할

비재무적 리스크 영역의 “개척자”

미래지향적인 자세로 통제를 모니터링

기업이 정량화를 위해 노력할 때 내부감사의 역할은 IIA의 3선 모델(그림 1 참조)에 설명된 대로 전략적 가치를 더하는 최선의 방법에 초점을 맞추는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해, 내부감사인은 재무제표 및 재무 리스크 분석에만 국한되어서는 안 되며 오히려 리스크 기반 접근방식에 따라 항상 미래를 고려함으로써 비재무적 리스크 영역의 개척자가 되어야 한다고 카알은 말했다. “이상적으로, 내부감사는 조직에서 미래지향적인 부서 중 하나가 되어야 하며, 우리는 일상적인 영향을 주시하는 경영진이 인지하기 전에 미래의 리스크에 초점을 맞춰야 한다.”라고 그는 말했다. 독립성을 유지하기 위해 내부감사는 조직이 적용하는 리스크 범주의 정의에 관여하지 않지만, 비재무적 리스크 정책과 전체 리스크 평가 프로세스에 따라 그러한 정책이 구현되는 방식에 이의를 제기한다.

그림 1: 3선 모델



컨설턴트로서 콜리의 역할은 내부감사인의 역할과 매우 유사하며, 비재무적 리스크와 관련하여 감사인이 추종할 수 있는 역할이다. 콜리는 먼저 CEO와 CFO뿐만 아니라 준법감시, 리스크 및 내부감사의 수장을 포함한 조직 리더들과 이야기를 나눈다. 그 목적은 조직의 리스크에 대한 정의, 리스크 식별 방법, 세부 수준 및 구축된 통제장치를 이해하는 것이다. 이러한 논의 중에 참석자들은 종종 리스크와 그 영향에 대해 새로운 이해를 얻게 된다고 콜리는 말했다.

이러한 초기 단계의 대화는 조직이 효과적으로 운영되는 데 필요한 것이 무엇인지 이해하려는 높은 수준의 대화이다. 다음 단계는 부서장이나 관리자급과 대화하여 일상적인 운영과 리스크가 발생할 수 있는 상황에 대해 자세히 알아보는 것이다. 그러한 이해를 바탕으로 감사인은 해당 직급의 직원들과 브레인스토밍하여 어떤 리스크 관리 조치가 성공 또는 실패했는지, 리스크 관리의 취약점이 어디에

있는지 살펴볼 수 있다. 컨설턴트가 다양한 조직에서 경험을 제공할 수 있는 것처럼 내부감사인은 조직의 여러 영역에 대한 총체적인 지식을 지니고 있다. 콜리는 “이러한 팀들은 자신들이 생각하지 못했던 것들을 표면화할 수 있다”라고 말했다.

감사인은 프로세스를 촉진하기 위해 새로운 스킬이 필요하다. 전통적인 내부감사 접근방식에는 통제, 데이터 및 문서화와 관련하여 리스크를 식별하는 일이 포함된다. 비재무적 리스크를 식별하고 이해하기 위해 고객과 협력하려면 인터뷰나 브레인스토밍 촉진과 관련된 추가적인 스킬과 지속적인 훈련이 필요하다고 콜리는 말했다. “고객이 실제로 리스크를 식별하는 과정을 설명할 수 있도록 돕는 것은 전혀 다른 일이다”라고 그녀는 말했다. 리더십은 조직이 효과적, 효율적인 방식으로 업무를 수행할 수 있도록 이러한 교육에 투자해야 할 것이다.

또한 내부감사는 기존의 KPI 및 측정지표가 비재무적 리스크에 적용되었을 때 지니는 가치와 신뢰성을 평가할 수 있고, 비재무적 리스크와 관련 통제 및 리스크 관리 프로세스를 위해 특별히 마련된 새로운 조치도 평가할 수 있다. ECIIA에 따르면 그린워싱 오해를 피하기 위해 이해관계자와 공유한 정보가 기업의 노력에 대해 공정하고 정확한 그림을 그리게 할 수 있다.⁴

카알은 조직의 재무적, 비재무적 전략 달성 능력에 영향을 미칠 수 있는 많은 리스크 요소를 중심으로 감사계획과 리스크 평가를 수립한다. 예를 들어, 조직의 전략과 가치 창출이 엄격한 공급망 관리에 의존하고 있다면 조달은 항상 주요한 우려사항이 될 것이라고 그는 말했다. 리스크 특히 비재무적 리스크를 매핑하면 고객 신뢰 문제, 공급망 이슈, 사이버보안 과제와 같은 위협이 노출될 수 있다.

조직은 비재무적 리스크에 대해 프레임워크를 구축하고 리스크의 정의를 개선하며 공통의 언어를 만든다. 이는 리스크에 대한 3선 간의 의사소통을 강화하고, 각 방어선의 책임을 명확히 밝히며 각 방어선은 공통의 정의에 각자의 요소를 추가할 수 있다.

미래를 향한 책임

카알의 조직에서 통제 및 리스크 자체 평가에 관여하는 사람은 비재무적 리스크를 포함하여 상세한 리스크 트레이닝 과정을 반드시 이수해야 한다. 그는 또한 직원들에게 다음 세 가지 핵심 업무에 집중할 것을 독려한다.

- **최신성의 유지** : 내부감사인은 현재 또는 장단기적으로 리스크에 영향을 미칠 수 있는 사건을 보다 잘 이해하기 위해 반드시 세계 및 지역의 최신 이벤트를 파악해야 한다.
- **첨단 기술에 대한 정보 유지** : 카알은 미래의 감사인과 그들이 일하는 조직은 반드시 IT에 정통해야 한다고 믿는다. 감사인은 더 이상 전통적인 방법에만 의존할 수 없으며 기술 도구를 받아들여야 한다. 그는 “세상은 점점 더 빠른 속도로 변화하고 있다”고 말했다. 강력한 기술이 없으면 “조직은 따라잡을 수 없을 것이다. 특히 우리가 직면하고 있는 많은 거시경제적 요인이 비재무적이기 때문에 더욱 그렇다.”
- **조직의 전략, 미션 및 비전과 조화 유지** : 감사계획은 어떤 리스크가 가장 중요하며 이를 정량화하는 최선의 방법이 무엇인지 반드시 고려해야 한다. 일반적으로 조직은 모든 유형의 리스크를 다룰 수 없기 때문에, 감사인은 반드시 다양한 요소를 고려하여 가장 중요하고 큰 영향을 미칠 수 있는 리스크를 식별하고 정량화해야 한다.

4. 2023 North American Pulse of Internal Audit, The IIA.

마치며

신뢰할 수 있는 조직의 조연자로서 내부감사인은 비재무적 리스크에 대한 더 큰 이해와 인식을 촉진하는 고유한 위치에 서 있다. 내부 감사인은 비즈니스에 대한 기존의 포괄적인 지식을 이용하고, 새로운 역량을 추가하고, 비재무적 리스크를 정량화하는 최선의 방법을 결정하는 조직적 관점의 변화를 옹호함으로써 이러한 역할을 실천할 수 있다.

Copyright Notice

The IIA retains sole copyright to the IIA materials in any form. Permission to use is granted exclusively for: (i) an individual user's internal use or (ii) an organization's internal use. Insubstantial portions of materials may be used by the individual or organization internally only for inclusion in its internal audit documentation, systems, training materials, and other related documents. IIA materials may be included in any individual file to the extent that such storage is not further limited or prohibited by supplemental terms for the specific materials. For any other use, permission or license maybe required; for questions, contact permissions@theiia.org.

Copyright Notice

IIA 소유 모든 자료의 저작권은 IIA에 있습니다. IIA는 (i)개인회원과 (ii)법인회원에 한하여 자료 사용을 허용하고 있으며, 외부로의 배포 및 공유를 허용하지 않습니다. 대부분의 자료는 내부감사 조직 또는 내부감사인이 문서 작성, 시스템 개선, 교육자료 작성 및 기타 관련 작업에 활용할 수 있습니다. IIA 자료는 상업적 용도를 제외하고는 제한되지 않는 범위 내에서 자료를 개별적으로 보관하고 활용할 수 있습니다. 기타 저작권자의 동의와 허가가 필요한 경우에는 permissions@theiia.org로 문의해 주시기 바랍니다.

파트 3

디지털 혁신이 GRC를 변화시키는 방법

전문가 소개

사라 쿤(Sarah Kuhn), CIA, CCSA, CRMA

사라 쿤은 내부감사에서 풍부한 경험을 쌓아온 전문가이다. IIA 회원으로 20년 넘게 활동하고 털사(Tulsa) 지부장직을 역임한 쿤은 부서 트레이닝, 보고, 표준 준수 경험과 분석 및 자동화에 중점을 둔 감사팀을 리드한 경력을 통해 업계에 대한 헌신을 입증했다. 현재 IIA 휴스턴 지부에서 임원으로 근무하고 있다.

오드라 나리우나이트(Audra Nariunaite), CIA, CISA, CFE, CHC, CHPC

오드라 나리우나이트는 다양한 산업 경험과 전략적 이니셔티브 및 프로세스 리엔지니어링을 통해 성장과 우수성을 촉진하는 능력을 입증한 컴플라이언스와 감사 전문가이다. IIA 북동부 플로리다 지부 이사회에서 활동하고 있으며 IIA-리투아니아의 회원이다. 현재 글로벌 고용 플랫폼 오이스터(Oyster) HR의 컴플라이언스 이사로 재직하고 있다.

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

들어가며

일상적인 비즈니스 운영에서 기술의 발전보다 GRC(거버넌스, 리스크, 컴플라이언스) 환경에 더 큰 영향을 미치는 트렌드는 거의 없으며 그 이유는 쉽게 알 수 있다. 디지털 혁신의 혜택은 과소평가될 수 없다. 이러한 트렌드에서 비롯된 톨은 현재 거의 모든 주요 산업에서 프로세스를 자동화하고 가속화하기 위해 이용되고 있으며, 이를 통해 GRC와 보안 관제팀은 잠재적 리스크와 이슈를 신속하게 식별하고 대응할 수 있다.

예를 들어, 이메일에서 소셜 미디어 피드에 이르기까지 비정형 데이터 소스를 분석하는 능력을 갖춘 AI 지원 자연어 처리는 사람으로 구성된 GRC 팀의 스킬 및 경험과 결합되어 불과 한 세대 전만 해도 헤아릴 수 없었던 정교하고 복잡한 수준의 리스크와 컴플라이언스 관리 자원을 제공할 수 있다.

이러한 급진적인 디지털 혁신을 따라야 하는 필요성은 한때 사치로 여겨졌을 수도 있지만, 오늘날의 리스크 환경에서는 채택을 미룰 이 유가 없다. 사이버위험의 규모와 정교함은 날로 증가하고 있다. 생성, 수집 및 처리되는 원시 데이터의 양이 계속해서 엄청난 속도로 늘어나 개인정보 보호 리스크가 계속 증가하고 있다. 규제 환경은 오늘날의 리스크 속도에 맞춰 계속 빠르게 변모하고 있다. 디지털 혁신이 제공하는 이점이 없다면 오늘날 세계의 GRC 부서는 사라질 수도 있다.

GRC에 대한 IIA의 글로벌 지식 개요 3부작의 마지막인 본고에서는 GRC 제도가 신기술 접목을 통해 어떻게 발전하고 있는지, 디지털 혁신을 수용하는 데 수반되는 내재적 리스크가 무엇인지 다루고 있다. 또한 본고는 내부감사가 이 담론에서 어디에 해당하는지와 이처럼 중대한 조직의 여정에서 내부감사가 조직에 가장 큰 도움이 될 수 있는 방법에 대해 설명하고 있다.

2023년 디지털 혁신 담론

리스크의 이해

디지털 혁신의 범위

코로나19 팬데믹 기간 동안 나타난 디지털 혁신의 폭발적인 증가는 계속 격렬해지고 있으며, 어떤 면에서는 성장 속도가 한층 빨라지고 있다. 이는 시장에서 경쟁 우위를 확보하기 위해 이익과 효율성을 높이려는 기본적인 욕구뿐만 아니라, 최근 몇 년간 구체화된 광범위한 신흥 리스크에 보조를 맞추려는(또는 이상적으로는 앞서 나가려는) 추진력 때문에 발생했다. 물가상승, 우크라이나 전쟁과 같은 지정학적 긴장, 중국-대만 분쟁, 수많은 대형 은행들의 갑작스러운 폐업과 같은 사건으로 인한 전방위적인 경제적 불확실성, ESG 리스크 및 관련 규제 환경 변화와 관련하여 진행 중인 논의, 공급망 붕괴와 부족 등은 2023년 리스크의 전개 양상 중 일부에 불과하다. 이에 대해 일종의 검증을 제공해야 하는 조직의 관점에서 보면 디지털 혁신을 광범위하게 수용하는 것이 효과적인 해결책으로 간주된다. 가트너(Gartner)의 최근 보고서에 따르면 이사진의 89%는 디지털 비즈니스가 이제 모든 비즈니스 성장 전략에 내재되어 있다고 말한다. 35%만이 디지털 전환 목표를 달성했거나 달성하는 과정에 있다고 말한다.

가트너의 부사장이자 저명한 애널리스트 호르헤 로페즈(Jorge Lopez)는 보고서에서 "이사회는 디지털 비즈니스 전략과 전반적인 비즈니스 전략이 일치하는 지점에 도달했다"라고 말했다. "CIO가 운영 우수성을 위해 기술을 활용하여 상당한 진전을 이루었지만, 이는 [이사회가] 디지털 투자에서 찾고 있는 전략적 비즈니스 이점을 실현하기에는 충분하지 않다."¹

디지털 혁신의 모습은 장소, 산업, 조직에 따라 다르다. 한 조직에서 효과적이거나 달성가능한 것이 다른 조직에서는 이상적이지 않을 수도 있다. 그럼에도 불구하고 어떤 형태로든 디지털 혁신을 수용하는 조직 간에는 몇 가지 근본적인 유사점이 있다. 브레인바이어(Brainvire)의 CEO이자 창립자 찬탄 샤(Chintan Shah)는 포브스(Forbes)에 기고한 글에서 "[디지털 혁신은] 단순한 기술 그 이상이다"라고 말했다. "조직이 비즈니스 모델과 프로세스를 재구성하여 새로운 기술이 창출하는 기회를 활용할 수 있도록 하는 사고방식의 변화에 관한 것이다."²

로페즈도 비슷한 감정을 표현했다. "기업이 점점 더 끊임없는 혼란의 세계에서 운영됨에 따라, 미래에 정통한 이사회는 격변과 리스크가 어떻게 기회의 원천이 될 수 있는지 고려하고 있다. 기술이 비즈니스의 성공을 이끄는 데 점점 더 많은 역할을 하기 때문에 CEO와 CIO는 이러한 사고방식을 받아들여야 한다."

이러한 재구성은 다음과 같은 다양한 형태를 취할 수 있다.

- 인공지능(AI), 기계 학습 및 자연어 처리 채택
- 사이버보안과 개인정보 보호 중시
- 데이터 애널리틱스
- 블록체인
- 소비자 데이터 플랫폼
- 로봇 프로세스 자동화(RPA)
- 클라우드 환경으로의 이전
- 5G 통신의 채택과 디지털 최적화
- 가상 공간에서의 비즈니스 협업

1. "Gartner Says 89% of Board Directors Say Digital Is Embedded in All Business Growth Strategies," press release, Gartner, Oct. 29, 2022, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-10-19-gartner-says-89-percent-of-board-directors-say-digital-is-embedded-in-all-business-growth-strategies>.
 2. Chintan Shah, "Businesses Need to Watch these Digital Transformation Trends in 2023," Forbes, Jan. 27, 2023, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/01/27/businesses-need-to-watch-these-digital-transformation-trends-in-2023/?sh=7147b04a185d>.

디지털 혁신이 GRC에 미치는 영향

많은 적용사례를 통해 알 수 있듯이 디지털 혁신은 GRC 부서에 분명히 영향을 미쳤으며, 많은 경우 조직은 기술 환경의 빠른 변화가 계속됨에 따라 GRC 적용범위를 적절한 수준으로 유지하는 데 곤란을 겪었다. 금융 서비스 부문의 GRC 전문가를 대상으로 IBM과 공동으로 리스크넷(Risk.net)이 실시한 최근 설문조사에서는 다음과 같은 놀라운 트렌드가 발견되었다.

- 62%는 디지털 혁신이 기존 GRC 프로세스의 격차를 드러냈다고 생각하였다. 거의 절반(45%)의 응답자가 자신의 조직이 비로소 “이러한 추세를 따라잡기 위해 노력하고 있다”고 생각했다. 단 37%만이 디지털 혁신이 일어나기 전에 시간과 자원을 투자했다고 답했다.
 - 77%는 디지털 채널에 대한 의존도가 높아짐에 따라 회사의 리스크가 증가했다고 믿고 있다.³
- 동일한 조사에서 디지털 혁신 트렌드의 결과로 조직에서 어떤 리스크가 더 두드러지게 나타나는지 묻는 질문에 56%는 정보/데이터 보안을, 48%는 사이버보안 침해, 32%는 제3자/공급망 리스크를, 31%는 컴플라이언스 리스크를 언급했다.

GRC 부서는 효과성 유지를 위해 디지털 혁신이나 조직을 심각한 위험에 빠뜨릴 수 있는 리스크를 수용하는 중대한 조치를 취함으로써 부서의 현대화에 임했다. 이러한 조치에는 다음이 포함된다.

- 새로운 자원의 할당이나 모집
- 향상된 데이터 애널리틱스 사용을 위해 하이브리드 형태의 클라우드 데이터 저장 모델 채택
- 현재 사용하고 있는 GRC 툴과 기능을 업그레이드
- AI 관련 툴 및 자동화 시스템을 포함하는 첨단 기술 적용

이러한 조치 중 일부는 다소 명백해 보일 수 있지만 현재 리스크 환경이 진화하는 속도를 보면 그렇지 않다. 예를 들어 조직은 역사적으로 성공을 위해 GRC 부서를 설치하고 통제와 프로세스의 검증된 기반을 구축하기 위해 특정한 지침이나 표준 프레임워크, 인증 및/또는 규정을 준수하는 데 의존했다.

그러나 이러한 접근방식은 오늘날 빠르게 복잡해지고 있으며, 다음으로 인해 발생할 수 있다.

- 빠른 대응을 요구하는 신규 또는 개정 프레임워크의 신속한 수립. 그 예로 데이터 적합성법(Data Conformance Act), 디지털 시장법(Digital Markets Act), 디지털 서비스법(Digital Services Act), 데이터법(Data Act), AI법(AI Act) 등 디지털 전략과 관련하여 EU에서 제안된 다양한 규제 계획이 신속하게 마련되었음. 모두 2023년 말까지 통과될 것으로 예상됨.
- 현행 프레임워크의 명료성이나 지침이 부족하여 조직이 한동안 자체적으로 문제를 해결해야 함.

ChatGPT 및 Bing 챗(Bing Chat)과 같은 시스템이 출시되고 코파일럿(CoPilot)이 출시를 준비하고 있는 상황에서 직원들은 이미 업무 처리를 위해 이러한 기술 중 일부를 사용하고 있기 때문에 많은 조직에서는 신속하게 조치를 취해야 한다”라고 20년 이상의 업계 경험을 지닌 저명한 내부감사 리더 사라 쿤은 말했다. “이를 완전히 차단하는 조직이 있는 반면, 기술을 더 잘 이해할 수 있는 팀을 갖춘 다른 조직은 기술을 언제 어떻게 사용해야 하는지에 대한 보다 자세한 가이드라인을 내부적으로 만들 것이다.”

이러한 가이드라인을 작성하기 위해 전략 수립을 담당하게 된 팀은 조직에 따라 구성이 다르지만 최고 디지털 및 정보 책임자, IT, 리스크 관리팀, 법무, 재무 그룹 등의 담당자가 포함될 수 있다. 일단 구성된 다음에는 가이드라인을 전달하고 시행하는 전략이 중요하다. 쿤은 “회사는 어느 정도의 자율시행 제도를 운영할 수 있지만 진화하는 가이드라인을 전달하기 위해 보다 공식적인 조치도 필요하다. 예를 들어, 직원이 특정 주소를 입력하면 브라우저에 회사 가이드라인을 상기시키는 배너 팝업이 뜨도록 할 수 있는 프로그램이

있다”라고 말했다.

군은 이러한 성과를 원만하게 달성하려면 ChatGPT와 같은 신기술이 조직의 리스크 환경에 도입되기 전에 민첩하고 적응력 있는 GRC 부서가 마련되어야 한다고 지적했다. 자원의 제약, 제한적이거나 낮은 품질의 가용 데이터, 기타 이슈의 우선순위, 단순한 부주의로 인해, 모든 조직이 그러한 선견지명의 촉복을 누릴 수 있는 것은 아니다. 이유와 무관하게, 내부감사는 새로운 시대에 성공할 수 있도록 GRC 역할을 적절한 위치에 신속히 배치하기 위해 주도적으로 움직임 준비가 되어 있어야 한다.

3. "Digital Transformation and the Future of GRC," Risk.net, IBM, Feb. 2022, <https://www.ibm.com/downloads/cas/WWQXRPLG>.

GRC 담론과 내부감사

디지털 혁신의 맥락에서 GRC를 개선

발언권 확보

내부감사는 여러 가지 방법으로 효과적인 GRC를 지원할 수 있으며, 특히 GRC를 업데이트하려는 목표가 뒤쳐진 것으로 간주되는 조직에서 더욱 그렇다.

첫째, 일정한 수준의 투자 없이는 추구할 가치가 있는 변화를 달성하기 어렵다. 그러나 이러한 투자는 조직의 최고위층부터 GRC 부서의 이해관계자 개인에 이르기까지 모든 수준에서의 동의 없이는 어려울 수 있다. 디지털 혁신에 대한 동의가 없다면 그 혜택이 제대로 전달되지 않을 가능성이 높다. 이런 점에서 내부감사는 발언권을 지닌 것만으로도 그러한 정보를 전달할 수 있는 고유한 위치에 있다.

쿤은 “우리는 새로운 동향에 대해 경영진과 이사회가 정보에 입각한 결정을 내리고 있는지 확인하고 의견을 개선할 수 있다”라고 말했다.

내부감사인인 자신의 임무에 따라 직책을 수행하려면 발언권의 확보는 항상 중요하다. 내부감사는 정보에 입각하여 이해관계자와 정기적으로 의사소통하고, 리스크를 검증하고 조직 내에서 준법 문화를 함양하는 데 중대한 역할을 한다. 내부감사 커뮤니케이션 채널을 최대한 활용하면 GRC는 늘 최우선사항으로 고려될 것이다.

GRC 툴의 확산과 관련된 리스크

구현 가능한 통제가 모두 GRC 중심 문화의 함양에 도움이 되는 것은 아니다. 예를 들어, 조직 프로세스가 디지털화 되어감에 따라 GRC 모듈을 추가로 제공하는 데이터 애널리틱스 툴을 사용할 수 있다. 개별 GRC 부서에서 각자 별도의 툴을 사용하기로 한 경우 내부감사가 이해관계자에게 GRC에 대한 포괄적인 관점을 전달하는 데 오히려 방해가 될 수도 있다.

고용 자동화 플랫폼 제공업체인 오이스터의 컴플라이언스 이사 오드라 나리우나이트는 “데이터 애널리틱스 툴과 이 툴이 제공하는 전수 검사 기능을 좋아하지만, 가치 추가를 위해 GRC를 제공하는 다른 툴도 많다”라고 말한다. “최근에 살펴본 툴 중 하나는 SaaS 툴을 통합하여 만기에 임박한 계약과 절세 효과를 강조하는 동시에 SaaS 툴이 처리하는 정보를 기반으로 리스크 대시보드 기능도 제공한다. GRC가 아닌 다른 목적으로 그런 툴을 구입한다면 나는 그에 대해 알지도 못했을 것이다.”

나리우나이트는 “조직은 갑자기 SaaS 툴 12개가 생기는 상황에 처할 수 있다. 이러한 툴의 공급업체는 우리의 개인 정보를 취급하기 때문에 높은 수준의 리스크를 나타낸다”라고 말했다. “현재 내부감사 생태계에는 100개가 넘는 SaaS 툴이 있다. 이 중 극히 일부가 특정한 프로세스에 대해 GRC 기능을 제공한다 해도 관리하기가 어려워진다. 사람들은 개별적인 공간에서 자신이 리스크 평가를 하고 있다고 생각할 뿐, 총체적이며 보고 가능한 통합적인 방식으로 리스크 평가를 수행하지 않는다.”

이러한 리스크에 대응하기 위한 한 가지 전략은 GRC 이해관계자가 개별 프로세스 담당자를 지정하여 GRC 접근방식을 간소화하고 내부감사를 위해 명확한 커뮤니케이션 증적을 남기는 것이다. 나리우나이트는 “모두 옳은 일을 하고 싶어한다”라고 말했다. “현재 리스크를 전반적으로 관리하려는 노력이 진행되고 있으며 이는 바람직한 일이다. 하지만 우선순위 및 범위 조정을 위해 어떻게 업무를 분장할 것인지에 대한 논의가 필요하다.”

쿤은 조직이 책임의 공유와 하향식 통제 사이에 균형을 유지해야 한다고 강조함으로써 유사한 감정을 표현했다. “내부감사는 가급적 이해관계자들이 GRC 목표와 프로세스를 주도하게 하는 가운데 협업과 투명성을 진작시키는 맥락에서 접근해야 한다. 내부감사는 이러한 대화의 일부가 되어야 하며 그래야 무언가 발견했을 때 위험 신호를 보낼 수 있다. 대부분의 사람들은 자신의 역할과 관련된 리스크와 통제를 이해한다. 내부감사가 그에 개입할 필요는 없지만 적절한 감시를 수행하려면 보다 광범위한 목표와 책임이 어디에 있는지 이해해야 한다.”

논의를 주도하고 촉진하는 전략

내부감사는 부서의 효과성을 통해 디지털 혁신의 혜택을 예측하고 홍보함으로써 모범이 되어야 한다. 내부감사 내 디지털 혁신의 일부 측면에는 분명히 상당한 예산이 필요하지만 기본적인 자동화는 엑셀, 파워 BI 및 기타 마이크로소프트 생산성 툴(조직이 이미 갖추고 있거나 적은 비용으로 구매 가능)과 같은 프로그램을 통해 얼마든지 달성할 수 있다.

술선수범은 어느 핵심 역량에 GRC 기능이 부족한지 파악하는 것을 포함하여, 지식 공유에도 적용된다. 내부감사부서와 타 부서에서 내부감사는 업무를 처리하는 신기술에 대한 직원의 지식, 교육 또는 경험의 차이를 강조하는 동시에 적절한 조치를 촉진하는 데 건설적인 역할을 할 수 있다. 이러한 조치에는 컨퍼런스를 통한 합동 연수, 교육 및 스킬 향상을 위한 외부 강사 고용, 무료나 합리적인 가격으로 제공되는 온라인 자료를 통해 직무 훈련에 스킬 기반 트레이닝을 통합시키는 것도 포함될 수 있다.

조직은 타 부서와의 상호작용 및 협업을 통해 사내 스킬 향상을 촉진하기 위해 노력할 수도 있다. 쿤은 “내가 본 전략 중 하나는 조직의 모든 이가 자신의 혁신적인 아이디어를 입력할 수 있는 웹사이트를 만든 다음 회사에서 일어나기를 바라는 내용에 대해 투표하거나 의견을 제시하게 하는 것이다”라고 말했다. “이러한 웹사이트 구축은 통제 가능한 방식으로 지식과 아이디어를 공유하는 방법이 될 것이다. 역량 강화를 위해 모든 직원이 수천 가지의 다른 일을 해야 하는 것은 아니다.”

그러한 논의가 항상 공식적일 필요는 없다. 단체 채팅과 같이 간단한 방법도 유사한 결과를 가져올 수 있다. 나리우나이트는 “우리 조직에는 누구나 참여할 수 있는 슬랙(Slack) 채널이 여러 개 있다”고 말했다. “나는 요즘 엔지니어링 유머 채널에서 시간을 보내고 있는데 그들은 내가 준법감시인이라는 것을 알지만 나를 파트너로 대한다. 실제로 디지털 혁신 운동의 최전선에 있는 팀과 비공식적으로 소통할 수 있다는 점이 나는 마음에 든다.”

그러나 내부감사가 담론에 기여하려면 신기술에 대해 숙지하도록 추가적인 자극이 있어야 한다.

실제로 신기술에 대한 지식의 획득은 내부감사가 조직에 제공하는 가치를 제고하는 귀중한 기회가 될 수 있다. 나리우나이트는 “이해관계자와의 만남을 요청하더라도 우리가 AI나 데이터 애널리틱스 등에 대해 상당한 수준의 지식을 갖고 있지 않다면 의미 있는 논의에 참여할 수 없다고 생각한다”고 말했다. “GRC의 디지털 혁신에 대한 많은 측면은 누가 주체인지에 대해 여전히 진행중인 논의이다. 내부감사가 주체가 될 수도 있지 않은가? 우리는 궁금증과 열린 마음을 가지고 있다. 그리고 담론에 참여하기 위해 항상 고객에 대해 공부하고 있다. 컴플라이언스에서의 AI 구현과 같은 주제에 대해 내부감사가 컨설팅을 제공하는 것은 어떨까?”

마치며

적극적인 내부감사 커뮤니티 참여

디지털 혁신에는 후퇴가 없으며 조직의 선택은 간단하다. 혁신을 수용하거나 시대의 흐름에 뒤처지는 것이다. 이러한 정서는 최고경영진과 이사회, GRC, 운영부서, 내부감사에 이르기까지 조직의 모든 영역에 흐르고 있다.

또한, 상호연결성이 점점 더 증가하고 세계화가 진행된 세상에서는 산업과 지리적 경계를 초월해야 한다. 이는 조직 내에서 업무를 수행하는 것뿐만 아니라 글로벌한 감사 논의에 적극적으로 참여하는 것을 뜻한다. IIA의 웨비나와 컨퍼런스에 정기적으로 참석하는 것처럼 지역 IIA 지부의 활동에 참여하는 것도 그러한 관계를 구축할 수 있는 좋은 기회가 된다.

나리우나이트는 “내부감사에서 가장 좋은 학습은 다른 부서의 경험을 듣는 것이다”라고 말했다. “나는 트위터에서 다른 전문가들과 함께 현재의 감사 주제와 기술 동향에 대해 ‘공부’하는 것만으로도 많은 것을 배운다. 내부감사라는 직업은 내가 일을 시작했을 때와 너무 많이 달라졌다. 업계와의 연결성을 유지하고, 내가 직면한 과제를 남들은 어떻게 성공적으로 헤쳐나가고 있는지 파악하는 것은 매우 중요하다.”

그동안 기술은 크게 진보했고 앞으로도 계속 발전할 것이지만, 전문가로서의 역할을 배우고 성장하는 데 있어 여전히 인간의 상호작용을 대체할 수 있는 것이 없다는 사실을 아는 것은 어느 정도 위안이 된다. 우리는 끝없는 변화에 직면하여 이를 기억해야 할 것이다.

Copyright Notice

The IIA retains sole copyright to the IIA materials in any form. Permission to use is granted exclusively for: (i) an individual user’s internal use or (ii) an organization’s internal use. Insubstantial portions of materials may be used by the individual or organization internally only for inclusion in its internal audit documentation, systems, training materials, and other related documents. IIA materials may be included in any individual file to the extent that such storage is not further limited or prohibited by supplemental terms for the specific materials. For any other use, permission or license may be required; for questions, contact permissions@theiaa.org.

Copyright Notice

IIA 소유 모든 자료의 저작권은 IIA에 있습니다. IIA는 (i)개인회원과 (ii)법인회원에 한하여 자료 사용을 허용하고 있으며, 외부로의 배포 및 공유를 허용하지 않습니다. 대부분의 자료는 내부감사 조직 또는 내부감사인인 문서 작성, 시스템 개선, 교육자료 작성 및 기타 관련 작업에 활용할 수 있습니다. IIA 자료는 상업적 용도를 제외하고는 제한되지 않는 범위 내에서 자료를 개별적으로 보관하고 활용할 수 있습니다. 기타 저작권자의 동의와 허가가 필요한 경우에는 permissions@theiaa.org로 문의해 주시기 바랍니다.