

독립적인 검증의 가치

내부감사는 조직에 대해 알고 있는 직접적인 심층 지식을 바탕으로 이사진에게 거버넌스, 리스크 관리 및 내부통제 프로세스의 효과성과 효율성에 대해 고유한 관점을 제공한다. 이러한 기여는 단순한 컴플라이언스 우려사항을 넘어서는 경우가 많다.

월드컴 (WorldCom)에서 신시아 쿠퍼 (Cynthia Cooper)가 회계부정을 의심했을 때, 쿠퍼와 그녀의 팀은 장기간 철야 근무를 하며 재무 수치를 검토한 결과 CFO의 분식 회계 처리를 적발했다. 내부감사팀은 IT 스태프가 개발한 사내 프로그램을 이용하여 장부 기장을 추적하고 검토했다.¹ \$110억의 부정 회계가 드러난 다음 이 회사는 2002년 결국 파산했다.²

2018년, 애틀랜타 시 컴퓨터 네트워크에서 여러 시스템이 랜섬웨어 공격으로 마비되었다. 애틀랜타 시가 심각한 IT 리스크 노출에 대해 내부감사부서의 경고에 귀를 기울였다면 이 공격을 피했을 수 있었으나 시 당국은 적시에 대응하지 못했다.³

이 두 사례는 경영진으로부터의 독립성을 확보한 객관적 검증을 통해 식별되는 리스크 또는 취약성 관리에 실패한 실제 사례이다. 이 사건들은 그 자체로 너무나 충격적이었기 때문에 객관적 검증의 중요성에 대한 진실을 가리고 있다.



“내부감사의 취지는 감사의 결과를 제시하는 것이 아니라, 임원 및 이사진이 당면한 비즈니스 도전과제를 숙고하고 비즈니스의 리스크를 해결할 수 있는 전략을 수립하도록 관여시키는 것”이라고 세계내부감사인협회 (IIA)는 말한다.⁴ (내부감사의 역할에 대한 현재의 범위와 변천에 대한 자세한 내용은 그림 1: 내부감사활동의 발전 참조)

독립성과 객관성을 지닌 적격의 검증 제공자가 조직에 기여하는 바를 포착하고 그 가치를 충분히 발휘하도록 할 수 있는 정확한 측정지표를 찾기는 쉽지 않다.

불행하게도 그러한 가치는 월드컴과 애틀랜타 시의 사례와 같이 내부감사의 인사이트가 외면, 묵살 또는 무시될 때 명확해지는 경우가 많다.

그림 1: 내부감사활동의 발전

번역자: 이은주(CIA)

삼성전자 내부감사팀 근무
 SC 제일은행 내부감사부 근무
 한국씨티은행 내부감사부 근무
 2003-한국외국어대학교 통번역대학원
 영어과 졸업
 한-영 통역사 제조, 금융, IT, 법률 등
 다양한 분야의 한-영 통역사 활동

세계내부감사인협회 소개

세계내부감사인협회 (IIA)는 전세계
 170여개국에서 20만 명 이상의
 회원들을 위해 봉사하는 감사직
 종사자들의 단체이다. IIA는
 내부감사직의 최고 수호단체이자
 세계적으로
 인정받는 표준의 주창자로서, 주요 연구와
 교육을 실시하고있다

IIA 주소

1035 Greenwood Blvd.
 Suite 149

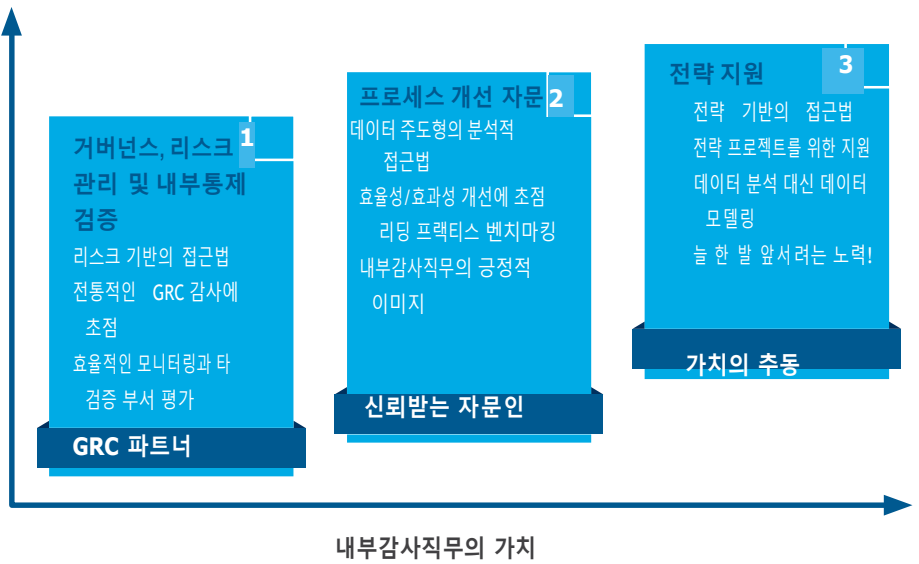
Lake Mary, FL 32746 USA

무료 구독

www.theiia.org/Tone을 방문하여 무료
 구독을
 신청하세요.

독자 피드백

질문 및 의견은 다음 주소로
 보내주세요: Tone@theiia.org.



출처: 내부감사가 지니는 가치의 정의, 측정 및 커뮤니케이션 (Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit), IIA.

내부감사가 수행할 수 있고, 수행해야 하는 역할에 대해 이해하려면 이사진이 내부감사의 가치를 최대한 활용하는 데 실패했을 때 무슨 일이 일어나는지 생각해 보는 것이 좋다. 더 나아가 이사회, 경영진 및 내부감사가 효과적으로 협력하고 있음을 보장하기 위해 이사진은 자신들이 따를 수 있는 가이드라인을 강구하여 수용해야 한다.

기회의 상실

최고감사책임자 (CAE)와 능동적으로 협력하지 않는 이사회는 다음과 같은 일반적인 함정을 피할 많은 기회를 놓칠 수도 있다:

부정적 검증의 한계 이해. 이사회는 '눈에 띄는 것이 없다면 잘못된 것이 없다'라는 "부정적 검증" 가설에 의지하기 때문에, 때로는 조직이 처한 모든 리스크를 파악하는 데 실패한다.

불행히도, 이사진이 미처 알지 못한 리스크 관리 실패에 대해서도 이사에게 책임을 물을 수 있다는 판례가 존재한다. 케어마크 (Caremark) 판결에 따르면, 이사진은 기업의 컴플라이언스 정보 및 보고 시스템의 적정성을 보장하기 위해 신의 성실을 다해야 한다.

이사진을 위한 질문

- » 내부감사 업무활동이 비즈니스의 전략적 목표와 정렬되어 있는가?
- » CAE는 감사위원회, 이사회 또는 기타 적절한 지배 기구에 직접 보고하며 행정상으로는 CEO에게 보고하는가? 현행 보고 체계에 변화가 필요한가?
- » 이사회는 적극적으로 CAE로부터 인사이트 및 업데이트를 얻고 있는가?
- » 이사회는 리스크 관리를 포함하여 거버넌스 프로세스의 철저한 평가결과를 보고받고 있는가?
- » 이사회는 내부감사가 전략적 조언을 제공하고, 개선의 촉매 역할을 할 것으로 기대하고 있는가?
- » 내부감사에게 기대하는 인사이트의 수준 및 깊이와 그 가치에 대해 이사회는 기대치를 설정했는가?

2019년 마찬드 대 반힐 (*Marchand v. Barnhill*) 판결은 “이사회가 특히 “임무수행에 필수적이라고 간주되는 영역에서 리스크 관리의 부실을 몰랐다고 하는 것은 그 책임에 대한 변호가 되지 못한다”고 인정했다.”⁵ 이 소송은 한 아이스크림 제조업체에서 리스테리아균 식중독 사태가 발생한 다음 원고 측이 이 회사의 이사회가 회사의 임무수행에 필수적 우려사항인 식품 안전 관련 법규 미준수 리스크를 적절하게 모니터링하지 않았다고 주장하며 시작되었다. 법규 리스크와 관련된 소송 외에도, 최근 미국 법원은 모든 조직의 우려사항인 재무 보고의 효과성에 대한 이사회 감시 의무와 관련된 소송을 기각해 달라는 신청을 인정하지 않았다.⁶

2019년 *Internal Auditor* 기사에 따르면 “마찬드 소송 및 그와 관련된 케어마크 소송이 가리키는 시사점은 이사회 감시 의무와 관련하여 점점 늘어나고 있는 압박 포인트 중 하나일 뿐이다.” “거버넌스의 실패 및 사건들이 늘어남에 따라 규제당국, 투자자, 일반 대중은 더 많은 감시와 더 큰 책무성을 요구하고 있다.”

정보 부족의 리스크. IIA의 *OnRisk 2021* 리포트는 이사진, 경영진 및 내부감사인을 대상으로 핵심 리스크 관리 이슈에 대해 설문조사를 실시했는데, “이사회 정보” (이사회가 완전, 투명, 정확한 유관성 있는 정보를 적시에 얻고 있다고 확신하는지 여부)는 2021년 조직에 영향을 미칠 것으로 예상되는 11대 리스크 영역 중 하나로 뽑혔다.⁷ 특히 이사회는 핵심 리스크와 관련하여 더욱 투명하고 완전한 정보를 적시에 얻고 있는지 확인하기 위해 커뮤니케이션을 강화하라는 권고를 받았다.

그러한 노력의 핵심적인 부분은 이사회와 내부감사 간의 의사소통이 될 것이다. “건설한 내부감사부서는 기업이 신기술, 지정학, 사이버보안 및 파괴적 혁신과 같은 영역에서 기존의 위협과 새로 등장하는 위협에 처함에 따라 필수불가결한 자원이 될 수 있다”고 *OnRisk 2021* 리포트는 말했다. 이 보고서는 이사회가 경영진 및 CAE로부터 이사진이 얻고자 하는 정보의 수준과 명료성에 대해 기대치를 설정하고, 정보의 양이 지나치게 많고 세부적이어서 요점이 흐려질 경우 목소리를 내도록 장려했다. 이사회가 받은 정보를 평가하고 객관적으로 판단하도록 CAE에게 청할 수도 있다.

경영진과 CAE의 합의에 대한 가정. 이사회는 경영진에게서 들은 내용에 CAE가 본질적으로 동의하고 있다고 가정하여, 내부감사로부터 추가적인 정보를 적극적으로 구하는 데 실패할 수도 있다. 이것은 심각한 오해일 수 있다. *OnRisk 2021*을 통해 식별된 리스크의 관련성을 평가하는 과정에서, 경영진과 CAE가 조직의 특정한 리스크의 유관성에 대해 대개는 합의하지만, 일반적으로 경영진이 그러한 리스크의 유관성을 더 낮게 평가한다는 사실을 알 수 있었다.

“유관성에 대해 경영진과 이사회 사이에 존재하는 격차를 간과해서는 안 된다”라고 이 리포트는 경고한다. “경영진은 조직의 거버넌스 리스크 영역에서 자신을 스스로 과신하고 있거나, 이사회가 우려하는 바의 수준을 모르고 있다”라고 이 리포트는 전했다.

경영진에 대한 이의 제기 실패. 리스크가 충분히 다루지지 않는 또다른 이유는 이사회가 경영진 및 경영진이 제공하는 정보에 충분히 이의를 제기하지 않기 때문이다. IIA의 2020 미국 기업 지배구조 인덱스 (*American Corporate Governance Index*)에서 내부감사인은, 이사진이 자신들에게 제시되는 정보의 정확성 및 완전성에 대해 재확인하고 있는지와 관련하여 68이라는 등급을 부여했다. 내부감사인의 1/3은 CEO가 나쁜 소식의 공표를 연기할 때 이사진이 CEO에게 반대하지 않을 것이라고 말했다. CEO의 의견과 일치하지 않는 의견을 이사진이 제시하는지 물었을 때도 내부감사인은 이사진의 단호함에 대해 중간 수준인 C등급을 부여했다.

3선 모델

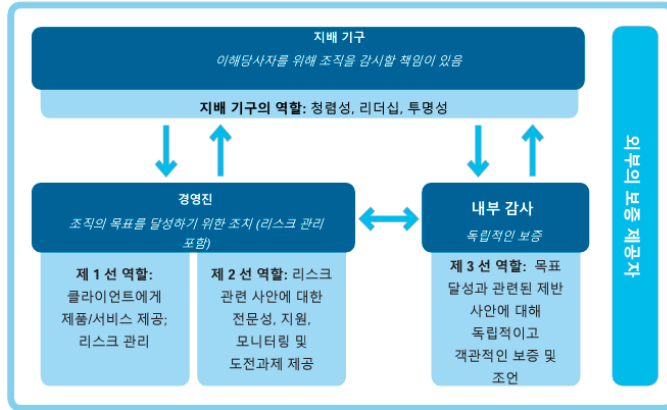
이사진은 조직이 2020년 발표된 IIA 3선 모델의 가이드라인을 따름으로써 내부감사로부터 최대의 가치를 얻고 있는지 확인하는 가운데 한발 더 나아갈 수 있다. 이 모델은 조직이 강력한 거버넌스 및 리스크 관리를 촉진하는 구조와 프로세스를 파악하는데 도움이 되도록 설계되었다 (그림 2 참조). 이 모델은 지배 기구, 경영진 및 내부감사의 역할을 뚜렷하게 설명한다.⁸

- 지배 기구가 이해당사자에 대해 지니는 책임은 청렴성, 리더십 및 투명성을 바탕으로 조직을 감시하는 것임.
- 리스크 기반의 의사 결정 및 자원 사용을 통해 조직의 목표를 달성하기 위해 경영진은 행동 (리스크 관리 포함)을 취함.
- 명료성과 확신을 제공하고, 철저한 질의와 통찰력 있는 커뮤니케이션을 통해 지속적인 개선을 추구하고 촉진하기 위해 독립적인 내부감사부서는 검증과 조언을 제공함.⁹

OnRisk 2021 리포트에 따르면 “책무성, 행동 및 검증을 달성할 수 있는 역할을 명확하게 기술하는 가운데 이 모델은 독립적인 내부감사부서가 제공하는 ‘철저한 질의와 통찰력 있는 커뮤니케이션을 통한 개선’의 가치와 검증에 대해 중요한 지침을 제시한다.” 이 보고서는 “리더들은 일반적으로 자신들이 얻는 검증의 수준에 대해 그 출처와 무관하게 만족스럽다고 느낀다. 이러한 자유방임적 접근법은 독립적인 검증 평가의 가치를 제대로 활용하지 못한다”라고 전했다.



그림 2: 3선 모델



비즈니스 가치의 제고

조직과 지배 기구가 직면하고 있는 복잡성은 계속해서 증가하고 있다. 이러한 도전과제 및 그에 수반되는 리스크를 마주하는 가운데, 이사진은 기업 지배구조, 내부통제 및 리스크 관리 결정을 강화하기 위해 내부감사가 제공하는 정보와 통찰력을 이용함으로써 내부감사의 가치를 적극 활용할 수 있다.



간단 여론 조사

리스크 관리 및 내부통제의 효과성 검증을 위해 이사회는 일차적으로 누구에게 의지합니까?

- 최고 경영진
- 외부 감사
- 내부감사
- 기타
- 모름

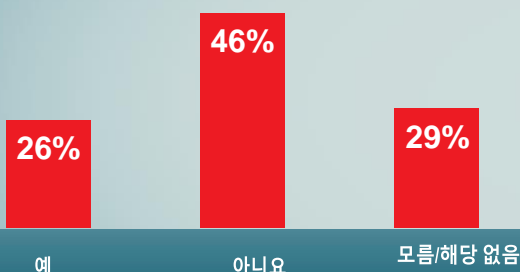
www.theiia.org/Tone 사이트를 방문하여 응답하고, 다른 사람들의 응답도 확인하세요.

¹ “Extraordinary Circumstances: An Interview with Cynthia Cooper,” Dick Corozza, *Fraud Magazine*, March/April 2008.
² “Bernard Ebbers, ex-CEO convicted in WorldCom scandal, dies,” CNBC, February 3, 2020.
³ “What Happens When Internal Audit Is Ignored? It Happens Too Often,” Richard Chambers, *Internal Auditor*, August 26, 2019.
⁴ *Insight: Delivering Value to Stakeholders*, IIA Research Foundation, 2011.

⁵ “Blue Bell Blues: Growing case law affirms board liability,” Jim Pelletier, *Internal Auditor*, October 8, 2019.
⁶ *2021 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters*, National Association of Corporate Directors, 2020.
⁷ *OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, IIA, 2020.
⁸ *The IIA’s Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*, IIA, 2020.
⁹ *Ibid.*

간단 여론 조사 결과

귀사의 이사회 (또는 그에 상응하는 조직)는 DEI 전략을 정의한 바 있습니까?



출처: Tone at the Top 2021년 4월 설문조사

