



**Center for Board Effectiveness**

**On the audit committee's agenda**

2022년에 예상되는 모습

## Introduction

The past year has made it clear that many of the fundamental changes to organizations that were brought on by the pandemic are here for the long haul. The impacts of widespread remote work, accelerated digital transformation, and shifts in talent dynamics have been far-reaching, and the full scope of their effects—and related risks—is not yet certain.

The audit committee's role in overseeing risk and financial reporting is more important than ever in this evolving context, as organizations navigate increasingly complex reporting requirements and a shifting regulatory landscape. Effective oversight requires committee members to stay up to date on these changes while understanding how emerging risks may impact the organization. This publication highlights five areas

of focus—financial reporting and controls; enterprise risk management; environmental, social, and governance; cyber risk; and digital finance transformation— that likely will be recurring topics of discussion for audit committees in 2022. While these topics cover only certain aspects of audit committee responsibilities, their importance and prominence on agendas is reflected in audit committee member survey responses captured in the recent [Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report](#). Each topic highlighted also includes probing questions audit committees can consider posing to management to help them stay ahead of issues, navigate pitfalls, and fulfill the organization's responsibilities to investors and other key stakeholders.

## 서문

지난 한 해 동안 팬데믹으로 인한 기업에서의 대부분의 근본적인 변화가 장기적으로 머무를 것이라는 사실이 분명해졌습니다. 확산된 원격근무, 가속화된 디지털 혁신 및 역동적인 인재상 변화의 영향은 광범위하며, 그 효과의 전반적인 범위 및 관련된 리스크가 아직 분명하지 않습니다.

기업이 점차 복잡해지는 보고 요건과 변화하는 규제 환경에 대처함에 따라 리스크 및 재무보고를 감독하는 감사위원회의 역할이 그 어느때보다 중요합니다. 효과적인 감독을 위하여 새로운 리스크가 기업에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 위원회 구성원들이 이해하며, 이러한 변화에 대한 최신 동향을 파악할 수 있어야 합니다. 본 간행물은 2022년 감사위원회에서 반복적으로 논의할 재무보고 및 통제, 전사적 리스크 관리, 환경, 사회 및 거버넌스, 사이버 리스크, 디지털 금융 혁신이라는 다섯 가지 중점 분야를 강조합니다. 본 주제들이 감사위원회

책임의 특정 측면만을 다루는 동시에, 이러한 안건의 필요성과 중요성은 최근 딜로이트와 CAQ(The Center for Audit Quality, 감사품질위원회)가 발행한 [감사위원회 실무보고서\(CAQ Audit Committee Practices Report\)](#)에 담긴 감사위원회 구성원들에 대한 서베이 응답에 반영되어 있습니다. 강조된 각 항목은 사전에 문제를 해결하고, 리스크 요소를 파악하며, 투자자 및 기타 주요 이해관계자에게 기업 책임을 이행하기 위해 감사위원회가 경영진에 제안하여 도움을 줄 수 있는 자세한 질문들을 포함하고 있습니다.

## Financial reporting and internal controls

The fundamental role of the audit committee is overseeing the integrity of the financial statements, which entails accurate financial reporting with strong internal control over financial reporting, but that doesn't mean the associated responsibilities are static or predictable.

Companies continue to navigate uncharted waters in areas such as remote work, shifting talent requirements, and emerging technologies that impact the finance organization and evolve how business is conducted. With these large-scale changes comes an increased risk for fraud. It is critical in the current environment for audit committees to understand the development of new controls and the testing and rationalization of existing ones.

24%

73%

Nearly a quarter (24%) of respondents believe they will spend more time, and approximately three-quarters (73%) expect to spend about the same amount of time, on this critical area compared to last year.

Source: *Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report*

The current regulatory environment may also have a significant impact on financial reporting, especially as it relates to disclosures. The SEC's disclosed regulatory agenda includes proposing rules on disclosure relating to climate risk; human capital, including workforce diversity and corporate board diversity; and cyber risk. Audit committees should consider engaging in discussions with the regulators to help drive the agenda and stay apprised of developments. Additionally, once rules are proposed, they should understand how the proposed rules will impact disclosures and the processes and controls management has in place around those disclosures.

## Financial reporting and internal controls questions for audit committees to consider:

- How have shifts in the organization's talent model and the associated job responsibilities affected controls, including whether there is an appropriate segregation of duties?
- Have changes in transaction flow and processes resulted in a change in the design and monitoring of controls? If so, how has management ensured that controls have been appropriately redesigned?
- What new internal controls should be considered given ongoing shifts in the business operating model?
- Has management considered the potential for emerging fraud risks, and what has been the process for developing and assessing the appropriate internal controls?
- Does management have appropriate disclosure controls and procedures (DCPs) related to the disclosure of non-GAAP measures to ensure that procedures are in place regarding compliance, consistency of preparation, data quality, accuracy of calculation, transparency of disclosure, review, and monitoring?

## 재무보고 및 내부통제

감사위원회의 근본적인 역할은 재무제표의 무결성을 감독하는 것으로, 강력한 내부회계관리제도가 정확한 재무보고를 동반하지만, 이와 관련된 책임이 지속적이거나 예측 가능하다는 의미는 아닙니다. 기업들은 금융 영역에 영향을 미치고 사업의 운영방식을 발전시키는 원격근무, 요구하는 인재상의 변화, 신기술 등의 분야에서 지속적으로 미지의 영역을 향해가고 있습니다. 이러한 엄청난 변화는 부정행위에 대한 리스크를 증가시킵니다. 현재의 환경으로서는 감사위원회가 새로운 통제에서의 발전과 기존 통제에서의 검증 및 합리화를 이해하는 것이 매우 중요합니다.

24%

73%

이와 같이 중요한 분야에 대략 4분의 1의 응답자(24%)가 더욱 많은 시간을 할애할 것으로 생각하였으며, 약 4분의 3의 응답자(73%)가 이전 연도와 비슷한 시간을 할애할 것으로 예상했습니다.

출처: *Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report*

현재의 규제환경은 특히 공시와 관련하여 재무보고에도 유의적인 영향을 미칠 수 있습니다. SEC에서 공개한 규제 안건은 기후 리스크, 인재 다양성 및 기업 이사회 다양성을 포함한 인적자본, 사이버 리스크와 관련된 공시에 관한 규칙을 제시하는 것을 포함합니다. 감사위원회는 규제기관과 논의하여 안건을 추진하고 지속적으로 발전상황에 대해 인지하는 것을 고려해야 합니다. 더불어 우선 규칙이 제시되면, 그러한 규칙이 경영진의 공시에 대한 기존 프로세스 및 통제에 어떠한 영향을 미치는지 이해해야 합니다.

## 감사위원회가 재무보고 및 내부통제에 대해 고려할 질문은 다음과 같습니다.

- 기업의 인재상 및 관련 업무 책임에 대한 변화가 적절한 업무분장의 존재 여부를 포함하여 통제에 어떠한 영향을 미쳤습니까?
- 거래 흐름 및 프로세스의 변화로 인해 통제의 설계 및 감독의 변화가 있었습니까? 만약 변화가 있었다면, 통제가 적절하게 재설계 된 것을 경영진이 어떻게 확인하였습니까?
- 비즈니스 운영모델의 지속적인 변화를 감안했을 때 어떠한 새로운 내부통제를 고려해야 합니까?
- 경영진이 부정행위에 대한 새로운 리스크의 가능성을 고려하였습니까? 적절한 내부통제를 개발하고 평가하기 위해 어떠한 과정이 있었습니까?
- 경영진이 컴플라이언스, 작성의 일관성, 데이터 품질, 계산의 정확성, 공시의 투명성, 검토 및 모니터링에 관련한 절차의 존재를 확인하기 위해 비회계기준 지표의 공시와 관련된 적절한 공시통제 및 절차(DCP: disclosure controls and procedures)를 보유하고 있습니까?

## Enterprise risk management

Audit committees play a major role in understanding and communicating the importance of an effective risk management program and related infrastructure and policies. Forty-two percent of audit committee members who responded to the survey as summarized in the [Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report](#) said that the audit committee has primary oversight of enterprise risk, with 33% reporting that the full board has responsibility and 20% using a dedicated risk committee.<sup>1</sup>

But regardless of the governance structure, enterprise-level risk is never the sole responsibility of an individual or group, which is why it's critical for the audit committee to work with the board to allocate oversight of key risks across the full board and its committees.

The audit committee should understand how management identifies, monitors, and evaluates key risks, particularly in the context of the volatile risk environment brought about by the pandemic. This includes inquiring about how emerging risks are incorporated in the organization's risk map, who is responsible for monitoring them, and how risks are disclosed. When developing audit committee meeting agendas, topics should be viewed through a risk lens. The committee chair should make certain that key risks are reflected on the agenda and prioritize discussions related to risk oversight.



## Enterprise risk management questions for audit committees to consider:

- Is there agreement between the board and its committees on where primary responsibility lies for overseeing the enterprise risk management (ERM) program and related processes?
- Is there a clear mapping of how key risks are allocated to the board or individual committees for oversight? Is this delineation of responsibilities regularly reassessed?
- How often is enterprise risk management on the board's (or audit committee's) agenda, and what information is being provided in support of this?
- How does internal audit's plan align with the key risks identified in the ERM program?
- How are management and internal audit staying ahead of emerging and evolving risk areas such as technology, ESG, and cybersecurity?
- Has management taken into consideration unlikely but potentially severe risks that could have a significant detrimental effect on the organization?
- Have risks to the extended enterprise, including third-party risks, been appropriately assessed?



Source: Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report



1. Twenty-four percent of survey respondents primarily operate in the financial services industry; the regulatory requirement for some public financial services companies to have a risk committee may be driving this result.

## 전사적 리스크 관리

효과적인 리스크 관리 프로그램과 관련 인프라 및 정책의 중요성을 이해하고 전달하는 데 감사위원회가 중요한 역할을 합니다. 딜로이트와 CAQ(The Center for Audit Quality, 감사품질위원회)가 발행한 [감사위원회 실무보고서\(CAQ Audit Committee Practices Report\)](#)에서 요약한 서베이에 응답한 감사위원 중 42%는 감사위원회가 전사적 리스크에 대해 주요 감독하고 있으며, 이 중 33%는 이러한 책임이 전체적인 이사회에 있다고 답했고, 20%는 리스크 전담 위원회에 책임이 있다고 답했습니다.<sup>1</sup>

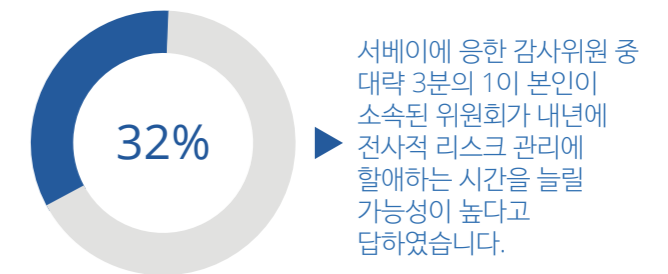
그러나 지배구조와 관계없이 기업 전사적 수준의 리스크는 특정 개인 혹은 그룹의 전적인 책임이 아닙니다. 따라서 감사위원회가 이사회와 협력하여 이사회와 위원회에 전체적으로 핵심 리스크에 대한 감독의 책임을 분배하는 것이 매우 중요합니다.

특히 팬데믹으로 인해 급변하는 리스크 환경에서 경영진이 어떻게 핵심 리스크를 식별하고 모니터링하며 평가하는지 감사위원회가 이해해야 합니다. 이는 새롭게 등장하는 리스크가 기업의 리스크 지표에 어떻게 통합되고 있는지, 이를 누가 모니터링하는지, 리스크가 어떻게 공시되는지 등에 관련된 질문을 포함합니다. 감사위원회 회의 안건을 선정할 때 리스크에 대한 시각으로 주제를 인식해야 합니다. 감사위원장은 핵심 리스크가 안전에 반영되도록 하고 리스크를 감독하는 것과 관련된 논의를 우선시해야 합니다.



## 전사적 리스크 관리에 대해 감사위원회가 고려할 질문은 다음과 같습니다.

- 전사적 리스크 관리(ERM) 프로그램 및 관련 프로세스에서 기본적인 감독의 책임이 어디에 있는지에 대해 이사회 및 위원회 간에 합의가 이루어지고 있습니까?
- 이사회 혹은 개별위원회에 감독과 관련한 핵심 리스크를 분배하는 것에 대한 명확한 매핑이 이루어지고 있습니까? 이러한 책임에 대한 설명이 정기적으로 재평가되고 있습니까?
- 전사적 리스크 관리가 이사회 (혹은 감사위원회) 안건에서 얼마나 많이 거론되며, 이를 지원하기 위해 어떠한 정보가 제공되고 있습니까?
- 내부감사 계획이 ERM(Enterprise Risk Management, 전사적 리스크 관리) 프로그램에서 식별된 핵심 리스크와 어떻게 맞습니까?
- 기술, ESG, 사이버 보안과 같이 새롭게 부상 및 진화하는 리스크 영역에서 경영진과 내부감사가 어떻게 선도하고 있습니까?
- 기업에 유의적이며 해로운 영향을 미칠 가능성이 낮지만 잠재적으로 심각한 리스크를 경영진이 고려하였습니까?
- Third-party 리스크를 포함한 확장된 전사적 리스크가 적절하게 평가되었습니까?



출처: Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report



1. Twenty-four percent of survey respondents primarily operate in the financial services industry; the regulatory requirement for some public financial services companies to have a risk committee may be driving this result.

## Environmental, social, and governance (ESG)

Having an effective ESG oversight and reporting policy and framework is quickly transitioning from a good-to-have to a must-have for many companies across industries, as investors and other stakeholders push for greater accountability, clarity, and disclosure. Two-thirds of audit committee members surveyed in the [Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report](#) said that their organizations issue a sustainability or ESG-related report, with 69% reporting that their committees have sought or are actively discussing obtaining third-party assurance on components of ESG and sustainability data. Rulemaking also is proceeding at a rapid pace, with the SEC set to propose rules in areas such as climate change, cyber risk governance, board diversity, and human capital management in early 2022. In addition, there has been strong movement toward the global convergence of standards, as reflected by the November 2021 announcement of the formation of the International Sustainability Standards Board. Staying on top of these changes will require regular engagement from the audit committee.<sup>2</sup>

### ESG questions for audit committees to consider:

- Where does the primary ownership and oversight responsibility for ESG reside on the board, both overall and in terms of its various components (e.g., climate, diversity, talent, cyber)? Is there consistent understanding of where and when these elements are being discussed at the board and committee level?
- How is the organization kept aware of developments in ESG legislation and regulations in all the relevant jurisdictions for the business?
- How could climate-related matters affect assets, cash flow, and capital allocation?
- How confident are management and the board in the organization's ability to anticipate disruptive environmental and societal trends?
- Has the audit committee reviewed the organization's sustainability report prior to issuing, and has management walked through the key assumptions made and the basis for the metrics and goals disclosed?
- How is management taking into account the organization's environmental goals and related activities for SEC reporting purposes (e.g., the business, risk factors, results of operations sections in SEC filings)?
- If the organization discloses climate-related information in the annual report that contains or accompanies the financial statements (such as in the MD&A), are those disclosures consistent with the audited financial statements?

## 환경, 사회 및 거버넌스 (ESG)

투자자 및 기타 이해관계자가 책임, 명확성 및 공시에 대한 조치를 강화함에 따라 ESG의 효과적인 감독, 보고정책 및 체계가 전반적인 산업 내 다수의 기업이 갖추면 좋을 요소에서 반드시 갖춰야 할 필수 요소로 빠르게 전환하고 있습니다. 딜로이트와 CAQ(The Center for Audit Quality, 감사품질위원회)가 발행한 [감사위원회 실무보고서\(CAQ Audit Committee Practices Report\)](#)에서 서베이에 응답한 감사위원 중 3분의 2가 기업이 지속가능성 혹은 ESG와 관련된 보고서를 발행한다고 답했으며, 이 중 69%는 위원회가 ESG 및 지속가능성 데이터의 구성요소에 대한 제3자 검증을 득하였거나 활발하게 논의하고 있다고 답했습니다. SEC가 2022년 초 기후변화, 사이버 리스크 거버넌스, 이사회 다양성 및 인적자본관리 등의 분야에서 규칙 제정을 착수하는 등, 법규제정 또한 신속하게 진행되고 있습니다. 또한 2021년 11월에 국제지속가능성표준위원회(International Sustainability Standards Board) 설립 발표에서 드러났듯이 글로벌 융합을 향한 강력한 움직임이 있었습니다. 이러한 변화를 계속 파악하기 위해서는 감사위원회의 정기적인 참여가 필요합니다.<sup>2</sup>

### ESG에 대해 감사위원회가 고려할 질문은 다음과 같습니다.

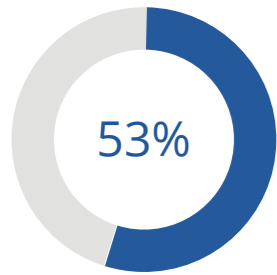
- 이사회 내에 전반적으로, 다양한 요소 측면(예: 기후, 다양성, 인재, 사이버)으로 ESG의 기본적인 소유권 및 감독의 책임이 어디에 있습니까? 이사회 및 위원회 차원에서 이러한 요소가 언제 어디서 논의되고 있는지에 대한 일관된 이해가 이루어지고 있습니까?
- 기업이 영위하는 모든 관할구역에서 ESG 법률 및 규정에 대한 개정을 어떻게 파악하고 있습니까?
- 기후와 관련된 문제들이 어떻게 자산, 현금흐름, 자본배분에 영향을 미칠 수 있습니까?
- 경영진 및 이사회가 파괴적인 환경 및 사회적 트렌드를 예측하는 기업의 능력을 얼마나 확신하고 있습니까?
- 기업이 지속가능성 보고서를 발행하기 이전에 감사위원회가 검토하였으며, 설립된 주요 가정과 공시된 지표 및 목표의 근거에 대해 경영진이 단계별로 검토하였습니까?
- SEC에 보고하기 위한 기업의 환경 목표 및 관련된 활동(예. SEC 보고서 상 비즈니스, 리스크 요인 및 영업결과부문)을 경영진이 어떻게 고려하고 있습니까?
- 기업이 기후와 관련된 정보를 재무제표(예. MD&A(Management Discussion and Analysis, 경영진단언론)를 포함 혹은 수반하는 연차보고서에 공시하는 경우, 그러한 공시가 감사받은 재무제표와 일관됩니까?

2. For further information on the audit committee's role in overseeing ESG matters, see Deloitte's recent issue of On the audit committee's agenda titled [Navigating the ESG journey in 2022 and beyond](#)

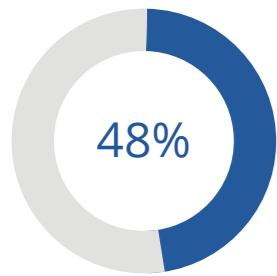
2. For further information on the audit committee's role in overseeing ESG matters, see Deloitte's recent issue of On the audit committee's agenda titled [Navigating the ESG journey in 2022 and beyond](#)

## Cyber risk, data privacy, and security

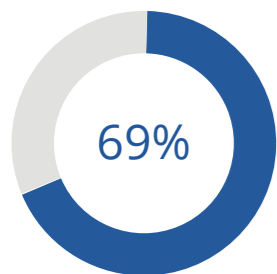
The continued proliferation of virtual work across nearly all facets of business has heightened the complexity and risks associated with cybersecurity and data privacy. A June 2021 Deloitte poll revealed that 86% of executives expect cyberattacks targeting their organization to increase over the next 12 months, with 64% highlighting ransomware as the top concern. Cyberattacks pose critical financial, operational, and reputational risks to companies and their customers. Audit committees should engage with management to make sure that the organization's cyber risk profile is fully understood so that the appropriate investments and mitigation measures can be taken to minimize risk.



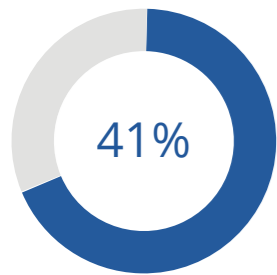
Audit committee members reported that the committee is responsible for overseeing cybersecurity.



Audit committee members reported having primary responsibility for overseeing data privacy and security.



Of those overseeing cybersecurity, more than two-thirds anticipate spending more time on the topic in the coming year.



Respondents said their audit committee needed more expertise related to cybersecurity—a higher percentage than any other risk area.

Source: Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report

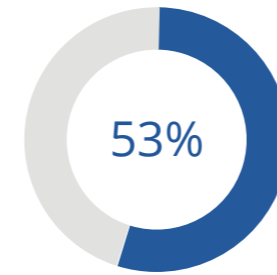
## Cyber risk, data privacy, and security questions for audit committees to consider:

- Has management been through a cyber simulation session, and what were the results on the effectiveness of the organization's cyber response plan?
- Has a cyber assessment been conducted on the organization's operational technology, including the business impact of an operational technology breach?
- Does the organization know where its most sensitive information is kept, and if so, do they know how that information is stored, used, and protected?
- Have cyberattacks increased, and have the applicable controls been reassessed, including those related to a long-term remote workforce?
- Has the organization's cyber risk profile been assessed internally or externally to identify areas where digital finance transformation, ESG, and other new or quickly shifting requirements and initiatives may pose risks?
- Are the appropriate leadership, structure, capabilities, resources, and support in place to address cyber risks comprehensively?
- Is there an enterprise response plan and a ransomware playbook or checklist that can quickly be implemented if needed?
- Is management being proactive in identifying and complying with all the laws and regulations that govern data capture, use, retention, security, and disposal?

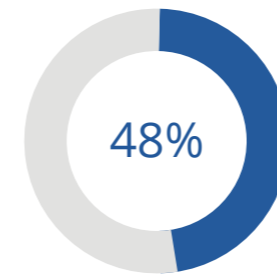


## 사이버 리스크, 데이터 프라이버시 및 보안

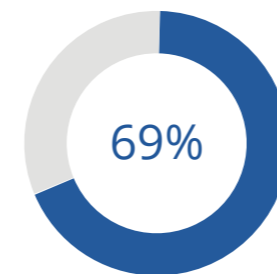
대부분의 비즈니스 측면에서 가상의 근무가 지속적으로 확산됨에 따라 사이버 보안 및 데이터 프라이버시와 관련된 복잡성과 리스크가 증가하고 있습니다. 2021년 6월에 딜로이트에서 진행한 서베이에 의하면 경영진 중 86%가 향후 12개월 동안 기업을 대상으로 한 사이버 공격이 증가할 것으로 예상했으며, 이 중 64%가 랜섬웨어를 최대 우려사항으로 강조했습니다. 사이버 공격은 기업과 고객에게 심각한 재정, 운영 및 평판리스크를 초래합니다. 리스크를 최소화할 적절한 투자와 완화조치를 취하기 위해, 감사위원회는 기업의 사이버 리스크 프로파일을 완벽하게 이해할 수 있도록 경영진과 협력해야 합니다.



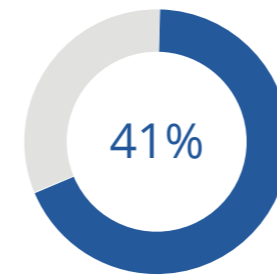
감사위원회 구성원 중 53%가 사이버 보안에 대한 감독 책임이 감사위원회에 있다고 답하였습니다.



감사위원회 구성원 중 48%가 데이터 프라이버시 및 보안에 대한 주요 감독 책임이 있다고 보고했습니다.



사이버 보안에 대한 감독을 담당하는 인원의 69%가 내년에 이러한 주제에 더욱 많은 시간을 할애할 것으로 예상하고 있습니다.



응답자 중 41%가 본인의 감사위원회가 사이버 보안과 관련된 전문지식을 더욱 필요로 한다고 답하여 이는 다른 어느 리스크 영역보다 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났습니다.

출처: Deloitte and CAQ Audit Committee Practices Report

## 사이버 리스크, 데이터 프라이버시 및 보안에 대해 감사위원회가 고려할 질문은 다음과 같습니다.

- 경영진이 사이버 시뮬레이션 기간을 거쳤으며, 기업의 사이버 대응 계획의 결과가 효과적이었습니까?
- 영업기술 침해가 비즈니스에 미치는 영향을 포함하여 기업의 영업기술에 대한 사이버 평가가 수행되었습니까?
- 가장 민감한 정보가 보관되는 위치를 기업이 알고 있습니까? 만약 알고 있다면, 그러한 정보가 어떻게 저장, 사용 및 보호되는지 알고 있습니까?
- 사이버 공격이 증가하였으며, 장기적인 원격 인력과 관련된 통제를 포함하여 해당하는 통제가 재평가되었습니까?
- 내부 혹은 외부에서 기업의 사이버 리스크 프로파일을 평가하여 디지털 금융 혁신, ESG 및 다른 새로운 혹은 신속히 변화하는 요구사항과 이니셔티브가 리스크를 발생시킬 수 있는 영역을 파악했습니까?
- 사이버 리스크를 포괄적으로 다루기 위하여 적절한 리더십, 구조, 역량, 자원 및 지원이 시행되고 있습니까?
- 필요할 경우 신속하게 구현이 가능한 전사적 대응 계획과 랜섬웨어에 대비한 전술 혹은 점검표가 존재합니까?
- 데이터 캡처, 사용, 보존, 보안 및 폐기를 다루는 모든 법률과 규정을 경영진이 사전에 파악하며 준수하고 있습니까?



## Digital finance transformation

Digital finance transformation efforts have kicked into high gear over the past two years, with no slowdown in sight. A successful transformation can help the finance function leverage technology to replace mundane, repetitive tasks, and advanced techniques such as predictive analytics can be used for scenario analyses. Automation can allow finance professionals to apply their skills on more strategic and value-added initiatives that ultimately can provide for more strategic insights.

But alongside these opportunities come risks in areas such as talent, data, legacy systems, stakeholder commitment, and governance. Audit committees should seek to understand the finance transformation journey the organization is on, ensure that the scope is appropriately defined and that a dedicated and accountable team will lead the transformation efforts, and plan for potential operational disruptions

### Digital finance transformation questions for audit committees to consider:

- What are management's transformational goals? How will management measure success and drive accountability?
- Are different finance and digital transformation initiatives aligned around common objectives and staged appropriately?
- What change management procedures are being implemented to monitor changes? Does the organization have the right skill sets to lead the organization through change?
- What's the number one risk as it relates to digital finance transformation, and how is it being mitigated? • Is there the need to upskill employees or bring in new skill sets to operate in the new environment?
- Who is tracking the cost, value, and metrics for the transformation? How is success measured?

### Conclusion

The breadth and pace of recent shifts in the modes, means, and tools of doing business has been remarkable. Many of these developments hold the promise of enhancing the efficiency, financial success, and accountability of companies that can successfully navigate them. The items discussed in this article don't capture all the topics audit committees will be dealing with in 2022, but the areas highlighted will likely warrant increased attention and discussion. Focusing on these areas will help audit committees stay on top of emerging risks and provide proactive and effective governance during this period of transformative change.<sup>3</sup>

3. For discussion of additional topics impacting the overall board, such as diversity, equity, and inclusion; workforce wellness; climate change; technology risk; and board effectiveness, see the latest editions of *On the board's agenda*.

## 디지털 금융 혁신

디지털 금융 혁신을 위한 노력은 지난 2년 동안 둔화 없이 속도를 내며 진행되고 있습니다. 성공적인 혁신이 기술을 활용하여 재무부문에서 일상적이고 반복적인 작업을 대체함으로써 도움을 줄 수 있으며, 예측분석과 같은 고급 기술을 시나리오 분석에 사용할 수 있습니다. 자동화는 재무전문가들이 본인의 기술을 보다 전략적이고 부가가치를 창출하는 이니셔티브에 적용하여, 궁극적으로 더욱 전략적인 통찰력을 제공하도록 할 수 있습니다.

그러나 이러한 기회는 인재, 데이터, 레거시 시스템(legacy systems), 이해관계자와의 약속, 거버넌스 등의 영역에서 나란히 리스크를 동반합니다. 감사위원회가 금융 혁신에서의 기업의 여정을 이해하고 그 범위가 적절히 정의되었는지, 전담하고 책임을 지는 팀이 혁신을 위한 노력을 주도하는지 확인하여야 하며, 영업을 방해하는 잠재적인 요소에 대한 계획을 세워야 합니다.

### 디지털 금융 혁신에 대해 감사위원회가 고려할 질문은 다음과 같습니다.

- 경영진의 혁신적 목표는 무엇입니까? 경영진이 어떻게 성공을 측정하고 책임을 강조할 것입니까?
- 재무 및 디지털 혁신에 대한 서로 상이한 이니셔티브가 공통된 목표를 중심으로 조정되고 적절히 계획되고 있습니까?
- 변화를 감독하기 위해 어떠한 변화 관리 절차를 구현하고 있습니까? 기업이 변화를 해쳐 나갈 적절한 기술을 보유하고 있습니까?
- 디지털 금융 혁신과 관련된 최대 리스크는 무엇이며, 어떻게 경감되고 있습니까?
- 새로운 환경에서 운영하기 위해 직원을 교육하거나 신기술을 도입할 필요가 있습니까?
- 혁신을 위한 비용, 가치 및 측정기준을 추적하는 사람이 있습니까? 어떠한 기준으로 성공을 평가합니까?

### 마무리

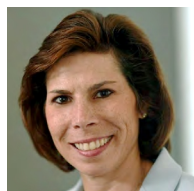
최근 비즈니스의 수행방식, 수단 및 기술이 변화하는 폭과 속도가 놀랍습니다. 이러한 발전의 대부분이 기업의 효율성, 재무적인 성공 및 책임을 향상시켜 성공에 대한 가능성을 보장합니다. 본 간행물에서 논의된 사항이 2022년 감사위원회가 다룰 모든 주제를 포함하지는 못하였지만, 강조한 항목에 대해서는 관심을 향상시키고 논의를 강화할 필요가 있을 것으로 보입니다. 이러한 분야를 예의주시하는 것은 감사위원회가 새로운 리스크를 지속적으로 파악하고 혁신적인 변화의 시기에 사전예방적이고 효과적인 거버넌스를 제공하는 것을 도와줄 것입니다.<sup>3</sup>

3. For discussion of additional topics impacting the overall board, such as diversity, equity, and inclusion; workforce wellness; climate change; technology risk; and board effectiveness, see the latest editions of *On the board's agenda*.

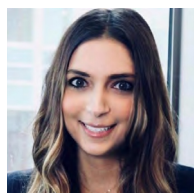
# 저자



**Krista Parsons**  
**Managing Director and  
Audit Committee Programs Leader**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
[kparsons@deloitte.com](mailto:kparsons@deloitte.com)



**Maureen Bujno**  
**Managing Director and  
Audit & Assurance Governance Leader**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
[mbujno@deloitte.com](mailto:mbujno@deloitte.com)

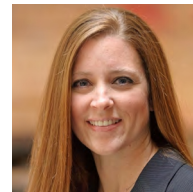


**Kimia Clemente**  
**Senior Manager**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
[kclemente@deloitte.com](mailto:kclemente@deloitte.com)

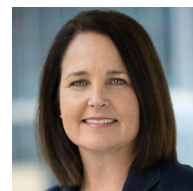


**Nidhi Sheth**  
**Manager**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
[nidsheth@deloitte.com](mailto:nidsheth@deloitte.com)

# 문의



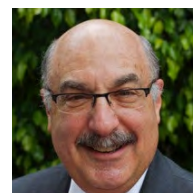
**Carey Owen**  
**National Managing Partner**  
Center for Board Effectiveness  
Chief Talent Officer, Risk & Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP  
[coven@deloitte.com](mailto:coven@deloitte.com)



**Audrey Hitchings**  
**Managing Director**  
Executive Networking  
Deloitte Services LP  
[ahitchings@deloitte.com](mailto:ahitchings@deloitte.com)



**Caroline Schoenecker**  
**Senior Manager**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
[cschoenecker@deloitte.com](mailto:cschoenecker@deloitte.com)



**Bob Lamm**  
**Independent Senior Advisor**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
[rlamm@deloitte.com](mailto:rlamm@deloitte.com)

## Acknowledgments

Deloitte would like to thank **Jeremy Hall and Kirti Parakh** for assisting in the creation of this edition of *On the audit committee's agenda*.

This article contains general information only and Deloitte is not, by means of this article, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This article is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this article.

## About the Center for Board Effectiveness

The Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or a veteran of many board experiences, the center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession. For more information, contact us at [centerforboardeffectiveness@deloitte.com](mailto:centerforboardeffectiveness@deloitte.com).

## About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (DTTL), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US members firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States, and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.