



내부감사에서 시작하는 DEI (다양성, 형평성, 포용성) 지원 방안

내부감사가 조직문화를 형성하는 법:
부서 내에서 조직 전체에 이르기까지

Introduction

From the mailroom to the boardroom, the workplace is changing in profound ways. Likewise, so is internal audit's role, which has already broadened to encompass emerging areas such as environmental, social, and governance (ESG) reporting and culture risk—of which diversity, equity, and inclusion (DEI) is an important element.

To help internal auditors add value by bringing their insights and expertise to the evaluation of corporate culture, Deloitte, the Internal Audit Foundation, and the Institute of Internal Auditors developed a three-part series on internal audit's opportunity and obligation to help foster a diverse, equitable, and inclusive culture by starting within its own function. The first paper, [Diversity, Equity, and Inclusion 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#), focused on how internal audit can help shape corporate culture and accelerate the movement toward greater diversity, equity, and inclusivity throughout the organization, from top to bottom. By embedding DEI concepts into its roles and responsibilities, internal audit can support management in meeting their DEI objectives by providing assurance, serving as a trusted advisor, and acting as a change agent. The paper also presents some risks internal auditors should consider when performing DEI reviews, such as the risk of using an incomplete methodology, focusing too narrowly, relying solely on a top-down approach, and seeking a quick fix.

The second piece in the series, [Driving an Inclusive Culture: Internal Audit's Role in Recruiting, Retaining, and Developing Diverse Talent](#), explained how internal audit can help foster inclusion in DEI recruitment, retention, and development by working across the four As—Assure, Advise, Anticipate, and Accelerate. It also presented leading practices for obtaining a mix of traits and acquired factors, such as skills, experiences, and backgrounds, and emphasized the importance of allyship in promoting inclusion.

As the third and final piece in the series, this paper details how internal audit can practically apply audit techniques within its own function, at the enterprise level, and among stakeholders to support management in achieving its DEI objectives. This generally can be accomplished by providing insight into cultural risks, assessing DEI initiatives, and leading by example.

소개

우편실부터 이사회 회의실까지 업무 환경은 중요한 변화를 겪고 있습니다. 내부감사의 역할도 이와 마찬가지로 환경, 사회 및 지배구조(ESG) 보고 및 문화 리스크와 같은 새로운 분야를 포함하도록 확장되었습니다. 이와 관련하여 다양성, 형평성 그리고 포용성(Diversity, Equity, and Inclusion, DEI)은 중요한 요소입니다.

Deloitte, Internal Audit Foundation 및 Institute of Internal Auditors는 내부감사인이 기업문화 평가에 통찰력과 전문지식을 활용하여 가치증대에 기여하기 위해 내부 감사의 기회와 의무에 대한 3부작 시리즈를 개발했습니다. 이는 내부감사기능에서 시작되는 다양성, 형평성 및 포용적인 문화 촉진에 초점을 둡니다. 첫번째 보고서, "다양성, 형평성, 포용성 101: 조직 내 소속감을 형성하는 내부감사의 중요한 역할([Diversity, Equity, and Inclusion 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#))은 내부감사가 기업 문화를 형성하고 조직 전반에서 다양성, 형평성 및 포용성을 더욱 촉진하는 데 어떻게 기여할 수 있는지에 초점을 둡니다. 내부감사가 본연의 역할과 책임에 DEI 개념을 통합함으로써 내부감사는 확신을 제공하고, 신뢰받는 조언자로서 역할을 하며, 변화의 매개자로 활동함으로써 경영진의 DEI 목표 달성을 지원할 수 있습니다. 또한, 이 보고서는 DEI 검토를 수행할 때 내부감사인이 고려해야 할 리스크를 제시합니다. 예를 들어 불완전한 방법론, 근시안적인 방식, 단순한 하향식 접근, 근본적 해결책이 아닌 빠른 임시방편에 의존 등이 포함됩니다.

시리즈의 두번째 보고서, "포용적인 문화의 촉진: 다양한 인재의 채용, 유지, 개발에서의 내부감사의 역할([Driving an Inclusive Culture: Internal Audit's Role in Recruiting, Retaining, and Developing Diverse Talent](#))은 내부감사가 '확신(Assure)', '조언(Advise)', '예측(Anticipate)', '촉진(Accelerate)'라는 4가지 방식을 통해 DEI 채용, 유지 및 개발에서 포용성을 촉진하는 방법에 대해 설명했습니다. 또한 기술, 경험 및 배경과 같은 다양한 특성과 획득한 요소를 통합하는 데 있어 중요한 사례를 제시하고, 포용성을 촉진하기 위해 연대의 중요성을 강조했습니다.

시리즈의 마지막 보고서는 내부감사가 어떻게 실질적으로 감사 기법을 자체 부서에서, 전체 기업수준에서, 그리고 이해관계자들에게 적용하여 경영진의 DEI 목표 달성을 지원할 수 있는지에 대해 상세히 설명합니다. 이는 주로 문화적 리스크에 대한 통찰력을 제공하고 DEI 계획을 평가하며 모범사례를 보여주는 방식으로 달성될 수 있습니다.



Catalyzing change

As organizations strive to promote DEI initiatives, internal audit functions are well-positioned to support these efforts. However, undertaking DEI work requires specialized skills and expertise that may not be present in every internal audit function. To address this, internal audit can leverage or call upon subject matter experts in some of these areas.

Internal auditors can act as catalysts by assessing whether programs that organizations have established to support DEI are meeting their intended objectives and reporting results to boards and senior leaders. They can also serve as advisors or coordinate with subject matter experts to help them advise if these programs do not exist or need improvement. Additionally, internal auditors can lead the way by incorporating DEI principles into the day-to-day activities of the internal audit function and holding themselves accountable by assessing the effectiveness of their own DEI initiatives.

Whether they do this work as a stand-alone audit or incorporate it into routine audits or a special project, internal auditors can bring valuable insights into how DEI programs are designed and whether they are operating as envisioned. In addition, they can assess the methods used to monitor, measure, and report on the program and evaluate whether any enhancements can be made. If an organization publishes DEI statistics to the marketplace, internal auditors can provide assurance by independently testing the data for completeness and accuracy.

Internal auditors can start supporting DEI from the inside out by conducting a current-state pulse check, i.e., asking simple questions such as whether the broader organization has a defined DEI initiative and what it entails. This may include a self-evaluation of the internal audit function itself.

Checking the pulse

Pulse checks provide a snapshot of the current status of DEI efforts. Internal audit teams of any size can leverage pulse checks periodically to assess DEI efforts within their own department as well as throughout the broader enterprise. The resulting data can be used to create short- and long-term goals for advancing DEI across one or more areas of the organization. Here are some examples of how to gauge the state of DEI inside the internal audit function, across the broader organization, and among stakeholders.



변화를 촉진하다

조직이 다양성(Diversity), 형평성(Equity), 그리고 포용성(Inclusion)의 이니셔티브를 촉진하려고 노력할 때 내부감사 기능은 이러한 노력을 지원하는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다. 그러나 DEI 작업을 수행하는 것은 모든 내부감사 기능에 존재하지 않을 수 있는 특수한 기술과 전문 지식을 필요로 합니다. 이를 해결하기 위해 내부감사는 필요한 영역에서 전문가를 활용할 수 있습니다.

내부감사인은 조직이 DEI 지원을 위해 마련한 프로그램이 의도한 목표를 달성하는지 평가하고 그 결과를 이사회와 고위경영진에게 보고함으로써 촉매제 역할을 할 수 있습니다. 또한 이러한 프로그램이 없거나 개선이 필요한 경우, 내부감사인은 조언자 역할을 하거나 전문가와 협력하여 조언할 수 있습니다. 또한 내부감사인은 내부감사 기능의 일상 활동에 DEI 원칙을 적용함으로써 선도적인 역할을 수행할 수 있으며, 자체 DEI 이니셔티브의 효과성을 평가하여 스스로 책임감을 갖도록 할 수 있습니다.

내부감사인은 이 작업을 독립적인 감사로 수행하거나 일상적인 감사나 특별 프로젝트에 통합하여 수행하더라도, DEI 프로그램이 어떻게 설계되어 있는지, 그리고 그 프로그램이 계획대로 운영되고 있는지에 대한 중요한 통찰을 제공할 수 있습니다. 또한, 그 프로그램을 모니터링, 측정 및 보고 방식을 평가하고 개선할 부분이 있는지 검토할 수 있습니다. 조직이 DEI 통계를 외부에 공개하는 경우, 내부감사인은 데이터의 완전성과 정확성을 독립적으로 테스트하여 확신을 제공할 수 있습니다.

내부감사인은 조직 내부에서부터 현재 상황을 간략하게 점검하면서 DEI 지원을 시작할 수 있습니다. 예를 들어 전체 조직이 DEI 이니셔티브를 어떻게 정의하고 있는지, 그 이니셔티브의 내용이 무엇인지와 같은 기본적인 질문을 통해 이를 파악합니다. 이 과정에는 내부감사 기능 자체의 자가 평가도 포함될 수 있습니다.

맥을 짚다

맥 짚기는 DEI 노력의 현재 상태를 한 눈에 볼 수 있게 해줍니다. 모든 규모의 내부감사부서는 주기적으로 현재 상태를 확인하여 그들의 부서 뿐 아니라 조직 전반의 DEI 노력을 평가할 수 있습니다. 이렇게 얻은 데이터는 조직의 여러 영역에서 DEI를 발전시키기 위한 단기 및 장기 목표 설정에 사용될 수 있습니다. 아래는 내부감사 기능, 조직 전반 및 이해관계자들 간의 DEI 상태를 측정하는 방법에 대한 예시입니다.

Internal audit supporting DEI within its own function

The internal audit function can catalyze DEI progress throughout the broader organization by taking actions within its own four walls. These efforts to “walk the talk” can be as straightforward as recruiting, hiring, and retaining diverse candidates or as sophisticated as creating initiatives within the internal audit function to close any DEI gaps identified during the enterprise-wide audit plan. Regardless of the starting point, internal auditors can often help their functions to mature while leading the way for other departments by taking the following steps:

1. ASSESS INTERNAL AUDIT-SPECIFIC DEI PROGRAMS.

- Analyze the internal audit function’s current DEI maturity across key activators, such as governance, talent, and organizational structure, and provide recommendations to help the department “walk the talk.” Internal audit leaders can consider if there is support in place for fostering DEI, such as tone at the top, avenues to report issues, and whether or not those issues are being addressed in a positive manner.
- Coordinate with subject matter experts to develop and provide guidance on metrics specific to the internal audit department that can be leveraged in periodic assessments of the DEI program. These metrics may differ depending on the size of the function and should be aligned with the goals of both the internal audit department and the broader organization. *(See page 10 for more on DEI-related metrics.)*

2. EVALUATE INTERNAL AUDIT’S RECRUITMENT, LEARNING, AND DEVELOPMENT ACTIVITIES.

- Assess potential individual and systemic workplace barriers to attracting and retaining diverse talent. Individual barriers are those relating to people’s behaviors and are more within the control of the organization. Systemic barriers are those relating to processes and structure and are often beyond the control of internal audit. However, internal auditors can start to make an impact on the systemic barriers with small changes that add up over time. Identifying both types of barriers helps to prioritize and create a plan for how to tackle them.
- Examine management’s processes for attracting, recruiting, hiring, and retaining diverse talent within internal audit. If the basics of building a diverse team are not kept front and center, progress toward DEI goals can easily slip.
- Identify potential DEI themes communicated via exit interviews. For example, high turnover may hint at deeper cultural issues, such as the existence of cliques that do not make newcomers feel welcome, unconscious biases that favor employees who have interests and backgrounds similar to those of existing company management, or any number of other DEI-related concerns. Furthermore, there should be a mechanism in place to collect any concerns raised and to escalate and resolve them appropriately.
- Identify DEI-specific learning and development opportunities for the internal audit function by tailoring training specifically for internal audit and/or leveraging training that may already exist within the broader organization.

3. HELP DESIGN A DEI ROAD MAP FOR INTERNAL AUDIT.

- Understand the company’s overarching DEI strategy and identify the teams that are currently driving DEI initiatives.
- Align the internal audit department’s DEI objectives with the overarching DEI goals of the enterprise (if they are not already in sync).
- Analyze the internal audit department’s current DEI strategy and goals and compare them to actual metrics and objectives as well as to competitors’ strategies.
- Perform periodic pulse checks on whether the department is achieving its stated DEI goals. *(See page 10 for more on DEI-related metrics.)*
- Assist in analyzing programs or processes that have the potential to create unfair outcomes and advise on remediation steps.
- Convert the findings of assessments into measurable action plans.

내부감사의 DEI 지원

내부감사 기능은 자신의 영역에서의 활동을 통해 조직 전반에 DEI(다양성, 형평성, 포용성)의 발전을 촉진할 수 있습니다. 이러한 노력은 다양한 후보자를 모집, 채용 및 유지하는 것처럼 간단할 수도 있고, 전사적 감사 계획 중에 확인된 DEI의 부족한 부분을 보완하기 위한 내부감사 기능 내의 프로젝트를 진행하는 것처럼 복잡할 수도 있습니다. 어떤 시작점에서든 내부감사부서는 다음의 단계를 통해 자체 기능을 발전시키며 다른 부서에 모범을 보일 수 있습니다.

1. 내부감사에 특화된 DEI 프로그램을 평가하기.

- 내부감사 기능의 현재 DEI 성숙도를 평가하십시오. 이 과정에서 거버넌스, 인재, 조직 구조와 같은 핵심 요소를 고려하고 부서가 DEI를 실천할 수 있도록 돕는 권장 사항을 제시하십시오. 내부 감사 리더들은 DEI를 장려하기 위한 지원체계가 제대로 구축되어 있는지 고려할 수 있으며, 이에는 최고 경영진의 태도, 문제를 보고할 수 있는 채널, 그리고 이러한 문제가 긍정적인 방식으로 해결되고 있는지 여부 등이 포함될 수 있습니다.
- 관련 전문가들과 협력하여 주기적인 DEI 프로그램 평가에 활용할 수 있는 내부감사 기능에 특화된 지표를 개발하고 안내합니다. 이러한 지표는 내부감사 기능의 규모에 따라 다를 수 있으며 내부감사 기능과 조직 전체의 목표에 맞게 조정되어야 합니다. *(DEI 관련 지표에 대한 자세한 내용은 10페이지를 참조)*

2. 내부감사의 채용, 교육 및 개발 활동을 평가하기.

- 다양한 인재를 유치하고 유지하기 위해 직장내 잠재적인 개인적 및 구조적 장애물을 평가하십시오. 개인적인 장애물은 사람들의 행동과 관련 있으며 조직의 통제 범위 내에 더 많이 있습니다. 구조적인 장애물은 프로세스 및 구조와 관련 있으며 대개는 내부감사의 통제를 벗어납니다. 그러나 내부 감사인들은 시간이 지남에 따라 누적되는 점진적인 개선을 통해 구조적인 장벽에 영향을 미칠 수 있습니다. 두 유형의 장애물을 모두 파악하면 이를 해결하기 위한 우선 순위를 정하고 계획 세울 수 있습니다.
- 내부감사에서 다양한 인재를 유치, 채용하고 유지하기 위한 경영진의 프로세스를 검토하십시오. 다양한 팀을 구성하는 기본적인 사항이 갖춰지지 않으면 DEI 목표를 달성하지 못할 수 있습니다.
- 퇴사 인터뷰를 통해 전달되는 잠재적인 DEI 주제를 파악하십시오. 예를 들어, 높은 이직률은 신입 직원을 환영하지 않는 파벌의 존재, 기존 경영진과 유사한 관심사와 배경을 가진 직원들을 우대하는 무의식적 편견, 그리고 다양한 DEI 관련 문제들이 깊은 문화적 문제를 암시할 수 있습니다. 더 나아가, 제기된 문제점을 수집하고 적절하게 확대 및 해결하기 위한 체계가 마련되어야 합니다.
- 내부감사 기능에 대해 DEI 특화 교육 및 개발 기회를 파악하십시오. 내부감사 기능에 대한 맞춤형 교육을 제공하거나 조직 전반에 이미 존재하는 교육을 활용할 수 있습니다.

3. 내부감사를 위한 DEI 로드맵 설계를 지원하기.

- 회사의 종합적인 DEI 전략을 이해하고 현재 DEI 이니셔티브를 주도하는 팀을 파악하십시오.
- 내부감사의 DEI 목표를 기업의 전반적인 DEI 목표와 일치시키십시오(조정되어 있지 않다면).
- 내부감사의 현재 DEI 전략과 목표를 분석하고 실제 지표 및 목표와 비교하며 경쟁사의 전략과도 비교해보십시오.
- 내부감사부서가 명시한 DEI 목표를 달성하고 있는지 주기적으로 확인하십시오. *(DEI 관련 지표에 대한 자세한 내용은 10페이지 참조)*
- 불공정한 결과를 초래할 수 있는 프로그램 또는 프로세스 분석을 지원하고 개선 조치방안에 대해 조언하십시오.
- 평가 결과를 측정 가능한 실행 계획으로 전환하십시오.

Pulse check of the internal audit function

The Chief Audit Executive should determine if the internal audit function is leading by example. Here are some questions senior internal audit leaders can ask to assess the extent to which the function is engaging in and measuring the impact of DEI initiatives:

- ✓ **Is the internal audit team educated on how to identify and mitigate biases while performing audits?** To get a complete picture of existing biases, internal auditors need to look internally as well as externally. Training and education are essential to ensuring internal auditors are equipped to identify and mitigate biases. By proactively addressing the biases that may exist within their own function and being trained to identify biases they may encounter while performing internal audit can set an inclusive tone for the broader organization.
- ✓ **Are DEI risks incorporated into the ongoing internal audit plan?** Specifically consider if each audit report encompasses important aspects of DEI.
- ✓ **Does internal audit conduct DEI-focused reviews for itself and others?** Internal audit can leverage DEI subject matter experts or develop the necessary expertise to evaluate how well DEI actions, goals, and strategies align with the organization's mission and values and objectively identify any gaps or discrepancies. Root-cause analysis can further stimulate a proactive dialogue about risks and opportunities related to DEI and other ESG goals.¹
- ✓ **Is internal audit modeling common DEI leading practices?** In addition to modeling diversity, internal audit can foster an inclusive culture by being cognizant of unconscious biases and demonstrating allyship, i.e., the act of supporting individuals or groups that one does not directly identify with.² (Reference page 4 in [Driving an Inclusive Culture: Internal Audit's Role in Recruiting, Retaining, and Developing Diverse Talent](#) for additional information on unconscious bias.)
- ✓ **Is the Chief Audit Executive and leadership team aware of how to drive DEI through action?** Internal audit can assess the tone at the top of the organization and provide recommendations to leadership.

내부감사 기능의 맥 짚기

최고감사책임자는 내부감사 부서가 본보기로서의 역할을 제대로 수행하고 있는지 판단해야 합니다. 다음은 내부 감사 리더가 DEI 이니셔티브에 얼마나 참여하고 있으며 그 영향을 어떻게 측정하는지 평가하기 위한 몇 가지 질문입니다.

- ✓ **내부감사부서는 감사를 수행할 때 편견을 평가하고 경감시키는 방법에 대해 교육을 받았나요?** 기존의 편견을 완전히 이해하기 위해 내부감사인은 내부 및 외부 모두 살펴봐야 합니다. 교육과 훈련은 내부감사인이 편견을 발견하고 완화하는 능력을 갖추게 하는데 필수적입니다. 그들의 기능 내에 존재할 수 있는 편견을 적극적으로 해결하고 내부감사를 수행 시 마주칠 수 있는 편견을 파악하기 위해 교육받음으로써 조직 전체에 포용적인 분위기를 조성할 수 있습니다.
- ✓ **내부감사 계획에 DEI 리스크가 반영되어 있습니까?** 각각의 내부감사 보고서가 DEI의 주요 부분을 포함하고 있는지 확인하십시오.
- ✓ **내부감사부서는 자체 및 다른 부서에 대한 DEI 중심의 검토를 수행합니까?** 내부감사부서는 DEI 전문가를 활용하거나 조직의 미션과 가치에 얼마나 잘 부합하는지를 평가하기 위해 필요한 전문성을 개발할 수 있습니다. 또한, DEI 조치, 목표 및 전략을 평가하며 객관적으로 목표와 관련된 리스크와 기회에 대한 사전예방적 대화를 더욱 촉진할 수 있습니다.¹
- ✓ **내부감사 기능은 DEI 모범사례를 모델링하고 있습니까?** 내부감사 기능은 단순히 다양성을 반영하는 것 외에도, 무의식적인 편견에 대한 인식을 높이고, 집단과 직접적인 관련이 없는 개인이나 그룹을 지원하는 "동맹성(allyship)"을 보여주면서 포용적인 문화를 장려할 수 있습니다.² (무의식적인 편견에 대한 자세한 내용은 "포용적인 문화의 추진: 다양한 인재의 채용, 유지, 개발에서의 내부감사의 역할 ([Driving an Inclusive Culture: Internal Audit's Role in Recruiting, Retaining, and Developing Diverse Talent](#))"의 4페이지 참조)
- ✓ **최고감사책임자와 경영진은 DEI를 실질적으로 추진하는 방법을 알고 있습니까?** 내부감사 기능은 조직의 최고경영진의 의지(Tone at the Top)를 평가하고 경영진에 권고 사항을 제공할 수 있습니다.



Internal audit supporting DEI for the broader organization

Modern internal audit functions have elevated their roles within their organizations to act as trusted business advisors and have expanded their capabilities beyond traditional assurance, giving them the opportunity to refine their skills and coordinate with the necessary subject matter experts to apply typical audit techniques to more intangible areas of risk, such as culture risk and DEI. Internal auditors can apply the following audit techniques to support senior leaders in achieving their DEI objectives:

1. EVALUATE THE CURRENT STATE.

- Assess the current state of DEI within the organization through pulse checks or other means.
- Provide assurance that an appropriate DEI strategy has been established and communicated.
- Provide assurance that management has established effective processes to attract, recruit, hire, and retain diverse candidates.

2. EXAMINE DEI PROGRAMS.

- Assess DEI programs to provide actionable visibility into strengths and weaknesses and to promote continuous improvement.
- Analyze the organization's current DEI maturity across key activators—such as infrastructure, talent, culture, customer, community, brand, analytics, and leadership—that could produce both quantitative and qualitative insights.
- Perform a talent life cycle assessment focused on DEI factors, looking at the various stages of the employee career cycle to assess the risk of bias and potential inequities.
- Advise on metrics tied to DEI objectives that can be used in evaluations and periodic maturity assessments. These metrics may include both qualitative and quantitative factors. (See page 10 for more on DEI-related metrics.) Resignations and the reasons behind them, for example, may offer insights into whether diversity, equity, or inclusion was a factor in some departures. Furthermore, if root causes for resignations reveal a pattern, internal audit can further evaluate the situation for any underlying culture risk to address.
- Advise on effective internal controls to implement to promote a healthy DEI environment.

조직 전반에 대한 내부감사의 DEI 지원

현대의 내부감사 기능은 조직 내에서 신뢰받는 비즈니스 조언자로서의 위상이 강화되면서 전통적인 확신의 범위를 넘어 그 역량을 확장하였습니다. 이를 통해 내부감사인은 전문성을 계속 연마하고, 문화 리스크 및 DEI와 같은 추상적인 리스크 영역에 일반적인 감사 방법론을 적용하기 위해 필요한 분야의 전문가와 협력할 수 있는 기회를 얻게 되었습니다. 내부감사인은 다음의 감사 기법을 적용하여 고위 경영진의 DEI 목표 달성을 지원할 수 있습니다:

1. 현재 상태 진단하기.

- 조직 내의 DEI 현재 상태를 간략한 확인이나 다른 방법으로 평가합니다.
- 적절한 DEI 전략이 수립되고 잘 전달되었는지 확신을 제공합니다.
- 경영진이 다양한 후보자를 유치, 채용, 고용 및 유지하기 위한 효과적인 프로세스가 마련되었다는 확신을 제공합니다.

2. DEI 프로그램 점검하기.

- DEI 프로그램을 평가하여 강점과 약점을 명확하게 파악하고 지속적인 개선을 촉진합니다.
- 조직은 현재 DEI 성숙도를 양적 및 질적 통찰력을 모두 얻을 수 있는 주요 활성화 요소(인프라, 인재, 문화, 고객, 지역사회, 브랜드, 분석, 리더십 등)를 통해 분석합니다.
- 직원의 경력 발전 과정에서의 편향 리스크와 잠재적 불평등을 확인하기 위해 DEI 관점에서의 인재 생애 주기 평가를 수행합니다.
- 평가와 주기적인 성숙도 평가에 활용할 수 있는 DEI 목표와 관련된 지표에 대해 조언합니다. 이러한 지표는 질적 및 양적 요소를 모두 포함할 수 있습니다. (DEI 관련 지표에 대한 자세한 내용은 10페이지 참조) 예를 들어, 퇴사와 그 사유는 다양성, 형평성 또는 포용성이 일부 퇴사의 원인이었는지에 대한 통찰을 제공할 수 있습니다. 더 나아가, 퇴사의 근본 원인이 일정한 패턴을 나타내면 내부감사는 기존의 문화 리스크를 해결하기 위해 상황을 더 깊게 살펴볼 수 있습니다.
- 건전한 DEI 환경을 장려하기 위한 효과적인 내부통제 방안에 대해 조언을 제공합니다.



3. ASSESS RISKS AND INCORPORATE THEM INTO THE ONGOING INTERNAL AUDIT PLAN.

- Evaluate the risks associated with the organization’s culture, taking into account employee engagement, employee behaviors, political environment, and market signals. Collectively, these insights can inform management’s decisions to proactively manage risk and foster a culture in which employees embrace an organization’s shared core values and demonstrate behaviors that protect, preserve, and enhance an organization’s brand and reputation and employee welfare.³
- Incorporate DEI risks, including culture risk, into the ongoing internal audit plan. Corrosive cultures can pose significant challenges, making the organization more vulnerable to a wide range of internal and external risks. These can include high employee turnover, mishandling or theft of sensitive information, poor execution on high-visibility initiatives, or low customer loyalty and loss of public confidence. Internal audit can leverage employee surveys and other tools to shed light on these risks and others and to inform management’s efforts to proactively manage them.

4. CONDUCT SPECIALIZED INTERNAL AUDITS AND FOCUSED REVIEWS RELATED TO DEI.

- Identify and assess targeted DEI-related areas, depending on the risks of the organization. These areas, where stakeholders have concerns or where the organization’s risk appetite is low, can include but are not limited to training, recruiting, and performance metrics.
- Conduct special DEI-related audits when the data warrants closer examination (e.g., high attrition rates for specific cohorts) or in response to stakeholder concerns and/or complaints.

5. PROVIDE ASSURANCE AS THE THIRD LINE OF DEFENSE.

- Assure that internal controls to prevent unintended behaviors and to enforce policy are operating effectively.
- Validate the effectiveness of culture-risk management activities.
- Confirm the accuracy of DEI reporting, including the effectiveness of the governance structure in supporting data collection and aggregation.
- Reference the Assurance section on page 6 of [Diversity, Equity, and Inclusion 101: Internal Audit’s Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#) for additional actions internal audit can take as the third line of defense.

3. 리스크를 평가하고 상시적인 내부감사 계획에 반영하기.

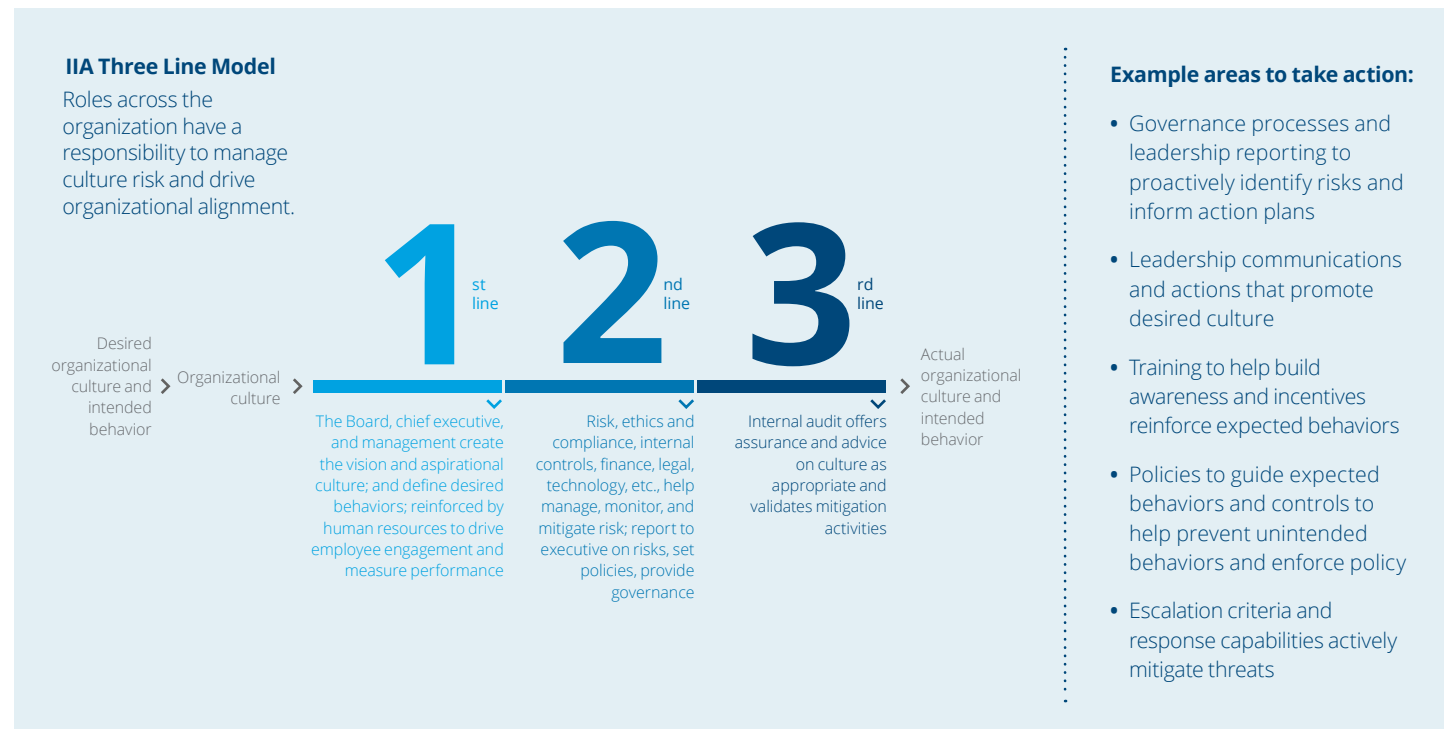
- 직원의 참여도, 행동, 정치적 환경 및 시장의 신호를 고려하여 조직의 문화와 관련된 리스크를 평가합니다. 이러한 통찰은 종합적으로 경영진이 리스크를 적극적으로 관리하고 직원들이 조직의 공유된 핵심 가치를 수용하고 조직의 브랜드 및 평판과 직원 복지를 보호하고 유지하며 향상시키는 행동을 촉진하는 문화를 조성하기 위한 경영진의 결정에 도움을 줄 수 있습니다.³
- DEI 리스크를 포함하여 문화 리스크를 상시적인 내부감사 계획에 반영합니다. 부정적인 조직문화는 중대한 문제를 야기할 수 있어 조직이 다양한 내부 및 외부 리스크에 더 취약해질 수 있습니다. 이에는 잦은 직원 이직률, 민감한 정보의 부적절한 처리 또는 도난, 눈에 띄는 이니셔티브의 미흡한 실행, 낮은 고객 충성도 및 대중의 신뢰 상실 등이 포함될 수 있습니다. 내부감사는 직원 설문조사 및 기타 도구를 활용하여 이러한 리스크를 조망하고 경영진의 선제적인 리스크 관리 노력을 지원할 수 있습니다.

4. DEI 관련 특화된 내부감사 및 집중 검토를 실시하기.

- 조직의 리스크에 따라 대상이 되는 DEI 관련 영역을 식별하고 평가합니다. 이러한 영역은 이해 관계자가 우려하거나 조직의 리스크 선호도가 낮은 것이 포함될 수 있으며 이는 교육, 채용 및 성과 지표 등에 국한되지 않습니다.
- 데이터가 더 자세한 검토를 필요로 하는 경우(예: 특정 연령대의 높은 퇴사율) 또는 이해관계자의 우려 또는 불만에 대응하여 DEI 관련 특별감사를 수행합니다.

5. 3차 방어선으로서의 확신 제공하기.

- 의도하지 않은 행동을 방지하고 규정을 이행하기 위한 내부통제가 효과적으로 작동되고 있는지 확인합니다.
- 문화 리스크 관리 활동의 효과성을 검증합니다.
- DEI 보고의 정확성, 특히 데이터 수집 및 집계를 지원하는 지배구조의 효과성을 검토합니다.
- 내부감사가 3차 방어선으로서 취할 수 있는 추가 조치에 대한 내용은 "다양성, 형평성, 포용성 101: 조직 내 소속감을 형성하는 내부감사의 중요한 역할 ([Diversity, Equity, and Inclusion 101: Internal Audit’s Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#))" 6페이지의 확신 (assurance) 섹션을 참조하십시오.



Pulse check of the enterprise

The internal audit team can ask the following questions to assess how well the broader organization is incorporating DEI concepts and whether leaders are being held accountable for achieving DEI goals:

- ✓ **Is the organization leveraging a diversity of perspectives?** Deloitte research reveals that high-performing teams are both cognitively and demographically diverse.⁴ Cognitively diverse teams benefit from various educational and functional backgrounds and mental frameworks, while demographically diverse teams benefit from tapping into the knowledge and networks specific to a particular group.⁵ Teams that are both cognitively and demographically diverse can solve complex problems more readily by approaching them from different angles.
- ✓ **How are the concepts of diversity, equity, and inclusion being integrated into HR and other business processes and reporting?** Complying with regulations and integrating DEI concepts into employee processes are often the starting points for cultural change. As the organization matures, DEI concepts should become more fully embedded into HR and other business processes.⁶ Examples include innovation, customer experience, workplace design, succession planning, performance management, employee investigations, health care equity in trials, and bias in artificial intelligence and annual reporting.
- ✓ **Are leaders “walking the talk”?** Leaders today need cultural intelligence in order to “walk the talk.” Cultural intelligence is a connective, collaborative, and collective sensibility that allows leaders to leverage and harmonize the different beliefs, intellects, wisdoms, and academic qualifications of each team member for the good of the whole.⁷ To gain “cultural intelligence,” experts agree that leaders must demonstrate empathy—a true desire to understand the experiences of others who are unlike themselves.⁸
- ✓ **Is senior leadership engaging with middle management in order to ensure the success of their DEI strategies?** While change needs to be driven from the top, middle managers are the “boots on the ground” who are charged with implementing the strategy. As the primary change agents in the organization, their performance often determines if the DEI programs initiated by senior leadership are successful.
- ✓ **Are the organization’s DEI policies well communicated to stakeholders, and is there someone in the organization tasked with DEI oversight?** Is it clear to employees and other stakeholders what the organization’s stance is on DEI and what channels are available to them for escalating concerns? Are the roles and responsibilities to facilitate and execute DEI policies clearly delineated?

전사 수준의 맥 짚기

내부감사부서는 다음과 같은 질문을 할 수 있습니다. 이 질문들은 조직 전체가 DEI 개념을 얼마나 잘 통합하고 있으며 리더들이 DEI 목표 달성에 얼마나 책임을 이행하고 있는지를 평가할 수 있습니다.

- ✓ **조직은 다양한 관점을 활용하고 있습니까?** Deloitte 연구에 따르면 고성능 팀은 인지적 측면과 인구통계학적 측면에서 다양성을 보유하고 있습니다. ⁴ 다양한 지식을 보유한 팀은 여러 교육, 직무 경험, 사고방식에서 이점을 얻고, 인구통계적으로 다양성을 지닌 팀은 특정 그룹에 특화된 지식과 네트워크를 활용하여 이점을 얻을 수 있습니다. ⁵ 인지적 측면과 인구통계적으로 다양성을 모두 보유한 팀은 다양한 각도에서 문제에 접근하여 복잡한 문제를 더욱 효과적으로 해결할 수 있습니다.
- ✓ **DEI 개념이 인사 및 기타 사업 프로세스와 보고에 통합되고 있습니까?** 규정을 준수하고 DEI 개념을 인사 프로세스에 통합하는 것은 문화적 변화의 시작점입니다. 조직이 성숙해짐에 따라 DEI 개념은 인사 및 기타 사업 프로세스에 더욱 완전히 통합되어야 합니다. 혁신, 고객 경험, 근무환경 설계, 승계 계획, 성과 관리, 직원 조사, 임상시험에서의 건강 관련 형평성, 인공지능 및 연간 보고서의 편향 등이 그 예입니다. ⁶
- ✓ **리더의 언행이 일치합니까?** 오늘날의 리더들은 “말한대로 행동” 하기 위해 문화적 지능이 필요합니다. 문화적 지능은 리더가 각 팀원의 다양한 신념, 지능, 지혜, 학력을 활용하고 조화롭게 조율하여 전체의 이익을 얻게 하는 연결적이고 협력적이며 집단적인 감각입니다. ⁷ 문화적 지능의 향상을 위해서는 리더가 자신과 타인의 경험을 진정으로 이해하려는 공감 능력이 필요하다고 전문가들은 말합니다. ⁸
- ✓ **고위 경영진은 DEI 전략의 성공을 보장하기 위해 중간 관리자와 소통하고 있습니까?** 변화는 하향식으로 주도되어야 하지만 중간 관리자는 이 전략을 실행하는 실무진입니다. 그들은 조직에서 주된 변화를 주도하는 역할을 하며, 그들의 성과에 따라 고위 경영진이 시작한 DEI 프로그램의 성패가 결정됩니다.
- ✓ **조직의 DEI 규정이 이해관계자들에게 잘 전달되고 있으며, 조직 내 DEI 감독 담당자가 있습니까?** 직원 및 다른 이해관계자들은 DEI에 대한 조직의 입장이 무엇인지, 관련 문제나 우려사항을 제기하기 위해 어떤 채널을 이용할 수 있는지 명확하게 알고 있습니까? DEI 규정을 운영하고 실행하기 위한 역할과 책임이 명확히 구분되어 있습니까?

Internal audit supporting DEI among stakeholders

Internal auditors can leverage the momentum of recent social-justice advocacy to advise leaders on risk considerations for engaging with increasingly diverse and vigilant groups of internal and external stakeholders. These groups can comprise the public, employees, labor organizations, customers, investors, legislators, and more. Internal auditors can help prepare the enterprise to respond to stakeholders' rapidly changing viewpoints regarding DEI by taking the following actions:

1. EMPHASIZE THE IMPORTANCE OF TAKING STAKEHOLDER PERSPECTIVES INTO ACCOUNT.

- Give stakeholder viewpoints on DEI the attention they deserve.
- Elevate the topic among leadership by articulating how and why insufficient consideration of stakeholder viewpoints on DEI can pose risks to the business, such as the potential for reputational damage; loss of talent, customers, and investor capital; fines for non-compliance; and more.

2. DETERMINE TO WHAT DEGREE THE ENTERPRISE CONSIDERS STAKEHOLDER VIEWPOINTS ON DEI WHEN MAKING BUSINESS DECISIONS.

- Ask other enterprise functions or departments if they include DEI-related questions in their surveys or focus groups.
- Incorporate DEI-related findings from surveys, focus groups, or other stakeholder outreach activities into risk assessments conducted by internal audit.
- Present the findings of these assessments to business leaders for use in creating and refining DEI strategies for enhancing stakeholder engagement.

이해관계자들 사이에서 DEI를 지원하는 내부감사

내부감사인들은 최근 사회 정의 운동의 추세를 활용하여 다양하고 경계심이 강한 내부 및 외부 이해관계자 집단과의 교류와 관련된 리스크 고려사항에 대해 리더들에게 조언할 수 있습니다. 이러한 집단은 일반 대중, 직원, 노동 단체, 고객, 투자자, 입법자 등이 포함될 수 있습니다. 내부감사인들은 다음의 조치를 통해 조직이 이해관계자들의 DEI 관련 빠르게 변화하는 시각에 대비할 수 있도록 도울 수 있습니다:

1. 이해관계자의 관점을 고려하는 것의 중요성을 강조하기.

- DEI에 대한 이해관계자 관점에 충분한 주의를 기울이십시오.
- 경영진에게 DEI에 대한 이해관계자의 의견을 충분히 고려하지 않는 경우 발생할 수 있는 비즈니스 리스크를 설명하여 이 문제의 중요성을 전달하십시오. 평판 손상 가능성, 인재, 고객 및 투자자 자본의 손실, 규정 미준수시 과징금 등이 그 예시입니다.

2. 기업이 비즈니스 의사결정을 내릴 때 DEI에 대한 이해관계자의 관점을 어느 정도 고려하는지 평가하기.

- 다른 기업의 기능 또는 부서에게 설문조사나 포커스 그룹에 DEI 관련 질문을 포함하는지 문의하십시오.
- 내부감사에서 수행하는 리스크 평가에 설문조사, 포커스 그룹 또는 기타 이해관계자 교류 활동에서 얻은 DEI 관련 결과를 통합하십시오.
- 이러한 평가 결과를 경영진에게 제시하여 이해관계자 참여를 강화하기 위한 DEI 전략 개발과 재정비에 활용하도록 권장하십시오.



Pulse check among stakeholders

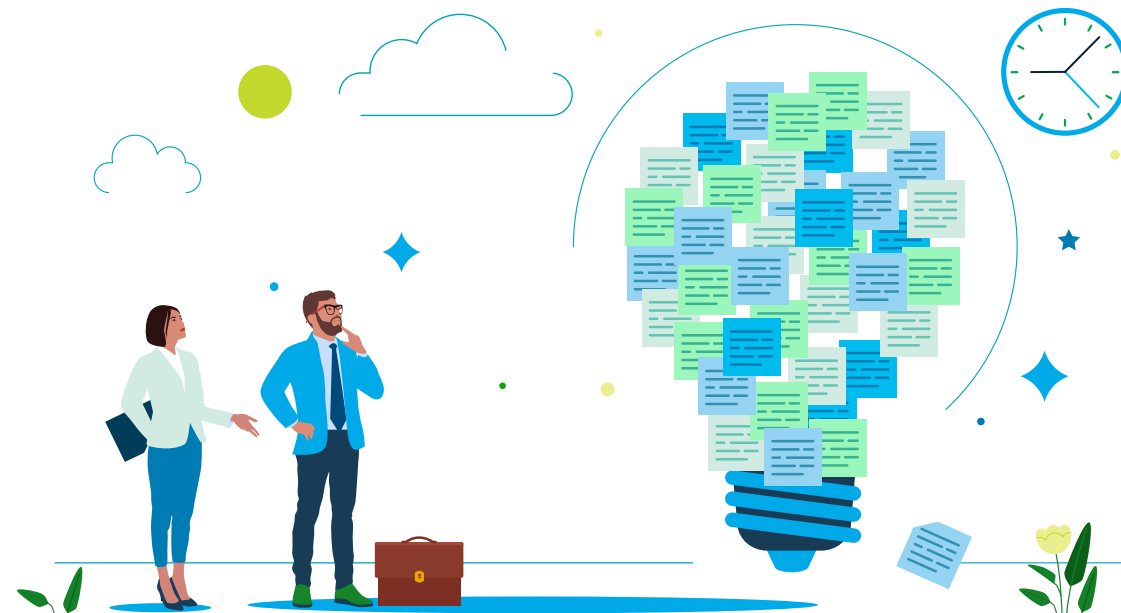
The internal audit team can ask the following questions to prepare the organization to effectively engage with stakeholders possessing different goals, motivations, and opinions:

- ✓ **Is the organization paying attention to diversity among the public, employees, customers, investors, and other important stakeholder groups?** While conducting focus groups and surveys may be the responsibility of the marketing department, senior leaders and the board should know whether DEI-related questions are included in their customer and employee surveys and focus groups so they can reflect and act upon the findings. Internal auditors may take the findings a step further and incorporate them into assessments of organizational culture and resilience.
- ✓ **Is internal audit challenging the business to consider stakeholders' viewpoints on DEI?** Stakeholder viewpoints may inform business decisions and produce various business outcomes, depending on the organization's risk appetite—defined as the level of risk that an organization is willing to accept while pursuing its objective—and before any action is determined to be necessary in order to reduce the risk. For example, some companies have made great strides in integrating DEI principles into their customer analyses. For instance, a Fortune 500 footwear company has made public support of DEI initiatives central to its business strategy—to the point that it is willing to lose customers who do not support DEI (i.e., demonstrating a high-risk appetite). Other companies are at different stages. For example, a national restaurant franchise is just beginning to consider their customers' viewpoints on DEI after incurring some negative publicity, while a multinational beverage corporation is proactively assessing the reactions of customers to ads that address DEI. As in the case of banks and fair-lending practices, some companies are required to consider the DEI status of their customers, since it is now mandated by law.

이해관계자 사이에서의 맥 짚기

내부감사부서는 서로 다양한 목표, 동기 및 의견을 가진 이해관계자와 효과적으로 소통하기 위해 다음과 같은 질문들을 할 수 있습니다:

- ✓ **조직은 일반 대중, 임직원, 고객, 투자자 및 기타 주요 이해관계자 집단 간의 다양성에 주목하고 있습니까?** 포커스 그룹 및 설문조사를 실시하는 것은 마케팅 부서의 역할일 수 있지만, 경영진과 이사회는 고객 및 임직원 대상 설문조사와 포커스 그룹에 DEI 관련 질문이 포함되어 있는지를 알아야 합니다. 이렇게 함으로써 그들은 결과를 반영하고 대응할 수 있습니다. 내부감사인들은 한 단계 더 나아가 이러한 결과를 조직문화와 회복탄력성의 평가에 통합시킬 수 있습니다.
 - ✓ **내부감사가 이해관계자들의 DEI에 대한 관점을 고려하도록 기업에 제시하고 있습니까?** 이해관계자의 관점은 조직의 리스크 선호도에 따라, 그리고 리스크를 줄이기 위해 어떤 조치가 필요하다고 판단하기 전에 비즈니스 결정에 영향을 미치고 다양한 결과를 가져올 수 있습니다. 리스크 선호도란 목표를 달성하는 동안 기꺼이 수용하고자 하는 리스크 수준입니다. 예를 들어, 일부 기업들은 DEI 원칙을 고객 분석에 통합하는 데 큰 진전을 이루었습니다. 일례로, Fortune 500의 풋웨어 회사는 DEI를 지지하지 않는 고객을 잃을 수 있을 정도(즉, 높은 리스크 선호를 보여주는 것)로 DEI 이니셔티브를 공개적으로 지원했습니다. 다른 기업들은 각기 상이한 단계에 있습니다. 예를 들어, 한 레스토랑 프랜차이즈는 부정적인 반응을 경험하고 나서야 DEI에 대한 고객의 관점을 고려하기 시작한 반면, 다국적 음료 회사는 DEI를 다루는 광고에 대한 고객의 반응을 사전조사하고 있습니다. 은행 및 공정 대출 관행*의 경우, 일부 기업은 현재 법적 의무로 인해 고객의 DEI 상태를 고려해야 합니다.
- * 대출 신청 시 금융기관은 대출신청자의 인종, 출신 국가, 종교, 성별, 가족의 지위, 또는 장애를 고려해 심사하는 것을 금지하는 관행을 의미하며 미국의 경우 공정대출관행법으로 제정되어 있음



Cultural change begins at home

Internal auditors, with their broad perspective on enterprise risk and their collaborative relationships with a wide variety of stakeholders, including boards and senior management, are well positioned to help organizations assess their DEI approaches and programs and to chart a path forward. The question now isn't whether internal auditors have a role to play in supporting DEI; it's how big that role will be. The answer lies largely with internal auditors and their level of commitment to shaping corporate culture—beginning with thoughtful consideration of the DEI principles employed within the internal audit function itself.

DEI-related metrics

Often used by internal audit, the following metrics can help leaders to track their DEI progress and to refine their strategies based on the results and the overarching goals of the organization.

- **Ranked metrics** — These measurements include but are not limited to the results of engagement surveys, culture surveys, and DEI surveys. These surveys can be used to gain an understanding of employee sentiment and enthusiasm for DEI programs and implementation. They can also be used to gauge the effectiveness of current DEI initiatives. Internal audit can monitor the results of these surveys and work with the organization to develop and further refine its DEI programs based on the results.
- **Workforce metrics** — These indicators include data on race, ethnicity, LGBTQ+ status, gender identification, veteran status, socioeconomic status, age, physical disabilities, and education. This data allows for organizations to understand their workforce composition and identify potential gaps that can be addressed within recruiting and retention. It can also serve as a blueprint for establishing future DEI goals.
- **Correlational metrics** — These statistics include promotion and pay rates, representation in departments, job turnover, performance, and many other factors. Correlational metrics can be applied throughout the organization. These metrics can be used in correlation with workforce metrics and can help the organization identify specific areas within the company where equity may be lacking. They can also be used to compare the organization to the current industry standard, thus giving leaders an idea of where the organization stands in relation to its competitors.

문화적 변화는 가장 가까운 곳에서 시작된다.

기업의 리스크에 대한 광범위한 관점과 이사회 및 고위 경영진을 포함한 다양한 이해관계자와의 협력 관계를 고려하는 내부감사인은 조직이 DEI 접근 방식과 프로그램을 평가하고 앞으로 나아갈 방향을 모색하도록 지원할 수 있는 역할을 수행합니다. 이제 문제는 내부감사인이 DEI를 지원하는 데 있어 역할이 있는지가 아니라 그 역할의 크기가 얼마나 될 것인가에 있습니다. 그 답은 대체로 내부감사인이 기업 문화를 어떻게 형성하고자 하는지 그리고 특히 내부감사부서 내에 적용되는 DEI 원칙에 대해 얼마나 집중하는지에 달려있습니다.

DEI 관련 지표

내부감사에서 자주 사용되는 다음 지표들은 경영진이 DEI 진행 상황을 추적하고 조직의 전체적인 목표를 기반으로 결과에 따라 전략을 수정하는 데 도움을 줄 수 있습니다.

- **순위 지표** — 이 측정에는 직원 참여 설문조사, 기업문화 설문조사 및 DEI 설문조사 결과 등이 포함됩니다. 이러한 설문조사는 직원들의 DEI 프로그램에 대한 인식과 그 실행에 대한 열정을 파악하는 데 사용됩니다. 또한 현재 DEI 이니셔티브의 효과를 평가하는 데 사용될 수 있습니다. 내부감사는 이러한 결과를 모니터링하고 그 결과를 바탕으로 조직과 협력하여 DEI 프로그램을 개발하고 더욱 세밀하게 조정할 수 있습니다.
- **인력 지표** — 이 지표는 인종, 민족, LGBTQ+ 상태, 성 정체성, 군인 신분, 경제적 지위, 나이, 장애 및 교육수준과 관련된 데이터를 포함합니다. 이 데이터를 통해 조직은 인력 구성을 이해하고 채용 및 유지 전략에서 다루어질 수 있는 잠재적인 격차를 식별할 수 있습니다. 또한 미래 DEI 목표를 수립하는 청사진으로 활용할 수 있습니다.
- **상관관계 지표** — 이 통계는 승진 및 급여 비율, 부서의 대표성, 이직률, 성과 및 기타 많은 요소를 포함합니다. 상관관계 지표는 조직 전체에 적용될 수 있습니다. 이러한 지표는 인력 지표와 함께 사용되어, 조직 내에서 형평성이 결여될 수 있는 곳을 파악할 수 있습니다. 또한 현재 산업 표준과 조직을 비교하여 경영진에게 조직이 경쟁사와의 관계에서 어느 위치에 통찰을 제공합니다.

A basic framework for culture-risk management

The following activities offer a basic framework for designing, implementing, and executing a culture-risk management program:

- Assessing organizational culture reveals *how things get done*—a starting point for a program. Diagnostic survey tools can provide actionable visibility into organizational culture and the data needed to understand strengths and gaps.
- Measuring employee engagement indicates *how people connect* to and feel about the way things are in an organization. It reflects employees' levels of commitment to the organization and their work.
- Identifying market signals uncovers *what the market says*. This provides an outside-in view of perceptions about the organization, based on stakeholder interviews, employee input, or general marketplace sources.
- Monitoring behaviors shows *what people do*—individually and collectively. This offers insight into potential insider threats and risks based on employee conduct.
- Proactively managing culture risk turns insights—*what does it mean*—into action—*what to do*.
- Providing assurance on culture gives understanding as to *whether the program is effective*.

Source: Deloitte, "Culture Risk and Your Organization's Reputation."

문화 리스크 관리를 위한 기초적인 프레임워크

다음 활동들은 문화 리스크 관리 프로그램을 설계, 구현 및 실행하기 위한 기초적인 프레임워크를 제공합니다:

- 조직문화 평가는 **작업 수행 방식**을 알려주며 프로그램의 시작점이 됩니다. 진단 설문 도구는 조직문화에 대한 실질적 통찰을 제공하고 강점과 격차를 이해하기 위한 데이터를 제공할 수 있습니다.
- 직원 참여도 측정은 사람들이 조직 내의 상황에 **어떻게 연결되고** 반응하는지를 나타냅니다. 이것은 직원들의 조직과 업무에 대한 헌신도를 반영합니다.
- **시장 반응 파악**을 통해 외부에서 조직을 어떻게 보는지를 파악할 수 있습니다. 이는 이해관계자 인터뷰, 임직원 의견 또는 일반적인 시장 정보를 기반으로 조직에 대한 외부 인식을 파악하는 것입니다.
- 행동 모니터링은 **사람들이** 개별적으로나 집합적으로 무엇을 하는지 **보여줍니다**. 이는 임직원 행동에 기반한 잠재적 내부 위협 및 리스크에 대한 통찰력을 제공합니다.
- 문화 리스크를 능동적으로 관리하면 통찰력(**그것이 의미하는 바가 무엇인지**)을 실행(**무엇을 할지**)으로 옮길 수 있습니다.
- 문화에 대한 확신을 제공함으로써 **프로그램이 효과적인지 여부**에 대한 이해를 제공합니다.

Source: Deloitte, "Culture Risk and Your Organization's Reputation."



Contributors

The Institute of Internal Auditors and the Internal Audit Foundation

Dr. Lily Bi, CIA, CRMA, CCSA, Executive Director

Laura LeBlanc, Senior Director

Nicole Narkiewicz, Senior Manager

Deborah Poulalion, Senior Manager

Reviewers:

Anargul Kairulla, CIA

Ayaka Mitsunari

Grace Mubako, CIA

Deloitte

Deloitte & Touche LLP

Sarah Fedele, Principal, US Internal Audit Leader

Michael Schor, Partner

Tonya Wilborn, Principal

Nadine Antoine, Senior Manager

Becky Corden, Senior Manager

Lauren Shaw, Senior Manager

Jeremy Carson Goodwin, Senior Consultant

Karina Santoro, Solutions Senior Consultant

Natalia Nava-Urbina, Analyst

Deloitte Consulting LLP

Christina Brodzik, Principal

Marin Heiskell, Senior Manager

Kenny D'Evelyn, Manager

Michael Jean, Solution Associate

Deloitte Services LP

Kashima Atwood, Senior Manager

Jennifer Hiscock, Senior Manager

Sameen Affaf, Manager

Dhash Samaranayake, Manager

Julian Sanders, Lead Specialist

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 센터장
Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader
hansukim@deloitte.com



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory
hbkim@deloitte.com



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance
hyunjeong@deloitte.com



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance
junoh@deloitte.com

About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication 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 adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's 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 has extensive board experience, 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.

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 member 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 to learn more.

Copyright © 2023 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Endnotes

1. Institute of Internal Auditors (IIA), *Beyond diversity and inclusion*, September 2020.
2. Terri Cooper and Eliza Horn, *The bias barrier: Allyships, inclusion, and everyday behaviors*, Deloitte, 2019.
3. Deloitte, "[Culture Risk and Your Organization's Reputation](#)," accessed February 14, 2023.
4. Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "[The diversity and inclusion revolution: Eight Powerful Truths](#)," *Deloitte Review*, Issue 22, January 2018.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. IIA, *Beyond Diversity and Inclusion*.
8. Ibid.

Deloitte.



About the Internal Audit Foundation and The Institute of Internal Auditors

The Internal Audit Foundation is an essential global resource for advancing the internal audit profession. Foundation-funded research provides internal audit practitioners and their stakeholders with insight on emerging topics and promotes and advances the value of the internal audit profession globally. In addition, through its Academic Fund, the Foundation supports the profession's future by providing grants to students and educators who participate in The Institute of Internal Auditors' Internal Auditing Education Partnership program. For more information, visit www.theiia.org/Foundation.

The Institute of Internal Auditors (The IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 230,000 members from more than 170 countries and territories. For more information, visit www.theiia.org.

Copyright © 2023 by Internal Audit Foundation. All rights reserved.

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 member 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 to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2023 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited