



Intern Audit Insights **2017** 내부감사 중점영역 High-Impact Areas of Focus 2017

2017 내부감사 중점영역 목차

어떠한 조직에서건, 내부감사가 객관성과 전문성을 통해 이해관계자를 지원하고 가치를 제공할 수 있는 많은 영역들이 존재합니다. 그렇다면, 내부감사가 긍정적인 효과를 가장 크게 미칠 수 있는 영역은 어디일까요? 각 조직이 처한 상황에 따라 그 답이 다를 수 있지만, 일반적으로 리스크가 크고, 주요 이해관계자가 많은 관심을 가지는 영역을 다룰 때 내부감사의 영향력이 커질 것입니다.

이런 측면에서, 딜로이트에서는 내부감사가 2017년에 중점적으로 다루어야 할 11대 영역을 제시합니다.

1. 전략계획 수립 (**Strategic planning**)
2. 제3자 관리 (**Third party management**)
3. 내부감사 어널리틱스 (**Internal audit analytics**)
4. 리스크 통합보증 (**Integrated risk assurance/ Combined assurance**)
5. 사이버 리스크 (**Cyber**)
6. 디지털화 (**Digitization**)
7. 리스크관리 문화 (**Risk culture**)
8. 전략 리스크 및 신규 리스크 (**Strategic and emerging risks**)
9. 지속가능성 공시 (**Sustainability assurance**)
10. 광고대행사 감사 (**Media audits**)
11. 새로운 보고방식 (**New ways of reporting**)

(※) 2017 내부감사 중점 검토영역 본 자료는 Deloitte에서 발간한 “Internal Audit Insights: High-Impact Areas of Focus 2017”을 정리한 것입니다. 원본 자료는 딜로이트 안진회계법인 Risk Advisory와 기업지배기구발전센터 홈페이지에서 보실 수 있습니다.

2017 내부감사 중점영역

1. 전략계획 수립 (Strategic Planning)

전략계획 수립은 향후 조직의 성패를 가를 기본 토대를 쌓는 과정입니다. 딜로이트의 2016년 설문조사에 참여한 최고감사책임자(Chief Audit Executives: CAE)의 53%는 향후 3년 이내에 내부감사가 전략계획 수립과정을 검토할 것이라고 응답하였으며, 이는 과거 35%에서 크게 증가한 비율입니다. 파괴적 혁신의 시대에 전략계획 수립과정을 검토하는 것은 매우 중요하며, 전략계획이 변화하는 시장상황과 새롭게 등장하는 올바르게 반영하고 있는지를 내부감사가 확인하여야 합니다. 전략계획을 승인해야 하는 이사회는 내부감사를 통해 사전에 정의된 전략계획 수립절차가 준수되었다는 독립적인 확신을 얻어야 하며, 필요한 절차가 충분히 이루어지지 않은 경우 그 원인이 무엇인지 확인하여야 합니다.

한편, 전략 자체의 적정성에 평가하는 것은 내부감사의 역할은 아닙니다. 내부감사는 대안 전략의 시나리오와 전략의 기본 가정과 함께, 전략이 도출된 과정과 전략의 기반이 되는 모델의 정합성 (integrity)을 검토합니다.

중요 고려 사항

- 전략계획 수립과정의 핵심 구성요소를 모두 검토하여야; 관련 당사자, 데이터와 정보, 모델, 가정, 시나리오, 승인, 전략계획의 소통과 실행 등
- 경영진이 사용한 핵심 가정과 데이터의 원천이 잠재적으로 영향력이 큰 구성요소; 시장점유율과 성장율, 매출 추정치, 이자율, 생산비용, 제품가격, 자금 조달 및 시장 규제 등
- 전략계획 수립모델에 관한 지배구조도 검토 범위에 포함; 모델에의 접근 권한, 산출 모델의 정합성, 데이터 관리체계 등
- 필요 시 전략계획 수립절차를 강화할 수 있는 권고사항을 제시; 더 많은 당사자들의 참여, 추가적인 데이터 원천의 활용, 모델의 정합성 제고, 광범위한 전략적 대안의 개발, 전략계획의 효과적인 소통, 목표 대비 성과 모니터링 절차 강화 등

2017 내부감사 중점영역

2. 제3자 관리 (Third Party Management)

경영진은 비즈니스 생태계와 관련한 모든 리스크에 대응해야 합니다. 비즈니스 생태계에는 공급업체, 판매 및 유통채널, 관계회사, 연구개발 제휴업체, 라이선스 제공업체 및 클라우드 또는 기타 정보기술서비스 제공업체 등이 포함됩니다. 딜로이트가 실시한 조사(*)에 따르면 지난 2~3년 동안 87%의 기업들이 제 3자와의 관계에서 문제를 경험하였으며, 이 중 28%는 제3자 업체의 도산 등으로 인해 사업운영에 중대한 차질을 겪었습니다. 제3자와의 관계에서 이처럼 심각한 문제들이 발생하고 있음에도 불구하고, 제 3자 리스크 관리의 수준이 낮거나 보통 수준이라고 응답한 비율은 87%에 이르고 있습니다.

이사회는 내부감사가 제 3자 리스크에 보다 집중하도록 요청하고 있으며, 이는 규제기관이나 고객, 투자자 및 언론의 관심 주제이기도 합니다.

(*) Third-party governance and risk management: The threats are real, Extended enterprise risk management global survey 2016, Deloitte

중요 고려 사항

- 수명주기(relationship lifecycle) 전반에 걸쳐 제3자와의 관계와, 여기서 발생하는 리스크를 관리하는 절차를 평가하는 것에서 출발하는 것이 이상적; 관계 수명주기는 제3자를 검증하고 선정하며, 계약을 체결하고 업무관계를 시작하는 단계에서부터 성과와 계약내용의 준수여부를 모니터링하거나, 계약을 연장 또는 종료하는 과정까지 확장됨
- 각 단계의 주요 절차의 적정성을 검토; 업체 선정 및 계약 체결과정, 업체 사전 조사항목, 성과 측정치 및 계약사항 준수 확인항목 등
- 경영진이 특정한 영역에서 검토해야 할 목표수준을 설정하는데 '제 3자 리스크 관리 성숙도 프레임워크'를 활용할 수 있음
- 제 3자의 적정성을 검토하는 것은 비용 절감 및 현금 회수 측면에서 수익률이 높은 업무이고 순이익에도 직접적인 영향을 미침. 다만, 광고, 사이버 보안 또는 대규모 시설투자 등 특정한 영역에서의 제3자 평가를 위해서는 전문적인 역량이 필요.

2017 내부감사 중점영역

3. 내부감사 애널리틱스 (Internal Audit Analytics)

애널리틱스 기법을 통해 다양한 내부감사 활동의 효율성과 효과성을 높일 수 있습니다. 내부감사는 애널리틱스 기법을 통해 과거의 리스크가 아닌, 진화하는 리스크를 기반으로 계획을 수립하고, 이해관계자의 관심이 큰 리스크와 이슈에 대한 통찰력과 선제적인 대응방향을 제공할 수 있습니다.

또한, 애널리틱스를 통해 얻은 통찰력과 함께, 히트 맵, 버블 차트(거품의 크기로 데이터 값을 표현하는 차트), 대화형 그래픽 등 다양한 시각화 도구를 활용하면 내부감사 결과 보고에 대한 이해관계자의 관심도를 높일 수 있습니다. 예측 분석기법(Predictive Analytics)을 통해 내부감사는 내부통제가 실패한 가능성을 사전적으로 분석하고, 예산 초과나 마감기한 경과 또는 성과 부진 등이 나타난 이후의 사후적인 검토가 아닌, 발생하기 이전 또는 발생과정에서 선제적인 자문 역할을 수행할 수 있습니다.

중요 고려 사항

- 애널리틱스 기법의 한계를 인정; 완벽한 데이터란 존재할 수 없으며, 조직의 데이터가 최적화되지 않은 상황에서도 내부감사가 애널리틱스 기법을 도입해 왔으며 상당한 성과를 내고 있음.
- 애널리틱스 내부 전문인력의 양성과 함께, 기본적인 수준을 넘어서는 고급 분석기법과 데이터 시각화 기법 등을 위해 외부 인력도 적극적으로 활용; 역량있는 내부감사인을 교육시키는 것이 우선이고, 데이터 전문가는 필요한 경우에만 채용
- 데이터베이스 애플리케이션 및 데이터 취합 도구와 기법을 사용하여 유용한 데이터 세트와, 데이터 간의 관계 및 리스크를 식별하는 방법을 개발; 예를 들어, 3년간의 다양한 데이터를 분석하여 특정 지점에서 잠재적인 내부통제 취약점과 법규 위반을 예측하는 은행의 사례
- 애널리틱스 기법은 모든 문제에 적용 가능; 결근 등 임직원 근태 상황, 조직문화의 변화, 윤리 및 행동강령 위반, 과도한 IT 비용 지출 등경영진이 특정한 영역에서 검토해야 할 목표수준을 설정하는데 '제 3자 리스크 관리 성숙도 프레임워크'를 활용할 수 있음

2017 내부감사 중점영역

4. 리스크 통합보증 (Integrated Risk Assurance / Combined Assurance)

“통합보증”이 차츰 관심을 끌고 있지만, “리스크 통합보증”이 더 바람직한 용어입니다. 통합보증은 리스크의 전체적인 그림을 제시하는 보고서에 그치지 않고, 내부감사나 리스크 관리 등 조직 내 다양한 원천에서 제시하는 보증(assurance)들을 취합한 보고서를 발행하는 방향성으로 이끌 수 있습니다. 추구하는 결과는 비슷할 수 있지만 리스크 통합보증은 계획수립, 실행 및 보고의 관점에서 단순한 통합보증보다 유용성이 높은 접근방식이 될 수 있습니다.

리스크 통합보증은 감사계획을 수립하는 과정에서 보다 의미있는 정보와 통찰력을 이해관계자에게 제공할 수 있습니다. 감사를 실행하는 단계에서는 1차 방어선과 2차 방어선 사이의 역할을 보다 원활하게 조정하고, 내부감사 자원과 리스크를 관리하는 자원을 보다 효과적으로 할당할 수 있습니다. 마지막으로 보고단계에서는 이해관계자에게 제공하는 정보와 리스크 예측 및 통찰력의 품질을 높일 수 있습니다. 리스크 통합보증은 다양한 인증활동(assurance activities)과 보고서들을 조정하고, 이를 통해 내부감사가 리스크에 대한 통합된 시각을 제공하고 리스크관리에 더 큰 영향력을 행사할 수 있도록 합니다.

중요 고려 사항

- 내부감사는 3단계 방어선 모델(Three Lines Defense Model) 중 3차 방어선 역할 - 리스크 통합보증 체계를 개발하고 제공하는 기능을 수행.
- 이는 내부감사계획이 사업전략과 목표 및 이를 달성하기 위한 수단과 관련되는 리스크에서 출발하여야 함을 의미. 이후, 내부감사가 (현업과의 협업을 통해) 리스크에 관한 몇 가지 핵심적인 가설을 설정하고 감사계획과 통합해서 운영하는 것이 필요
- 통합보증의 관점에서 내부감사는 1차 방어선과 2차 방어선이 환경, 보건, 안전, 신용 등 리스크에 대해 충분한 보증을 제공하고 있는지를 확인하여야 하며, 이를 통해 내부감사 자원의 보다 효과적인 배분이 가능.
- 보고 단계에서 리스크 통합보증을 통해 자연스럽게 핵심 리스크에 집중할 수 있기 때문에, 내부감사는 동일한 또는 보다 적은 자원으로 보다 유용한 보고서 작성이 가능.

2017 내부감사 중점영역

5. 사이버리스크 (Cyber)

지난 수년간 사이버 리스크가 일상화된 상태에서, 이사회는 사이버 리스크에 대해 내부감사의 독립적이고 객관적이며 포괄적인 검토를 원하고 있습니다.

입법기관, 규제기관 및 기타 외부 단체들 또한 이러한 경향을 보이고 있습니다. 미국 의회가 제안한 “사이버 보안시스템과 리스크 보고법(Cyber-security Systems and Risks Reporting Act)”은 재무보고에 관한 내부통제의 효과성을 보고하도록 한 “사베인스-옥슬리법(Sarbanes-Oxley Act)”의 요구사항을 사이버 보안시스템과 리스크로 확대할 수도 있습니다. 미국 연방금융기관검사위원회(FFIEC, The Federal Financial Institutions Examination Council)와 통화감독청(OCC, the Office of the Comptroller of the Currency)은 산하 감독대상기관들의 사이버 감사계획을 검토하기 시작하였습니다. 미국 공인회계사협회(AICPA)는 사이버 보안에 관한 보고의 일관성과 투명성을 높이기 위해 사이버 보안리스크 관리와 지배구조의 역량을 평가하는 지침을 제정하고 있습니다. 이러한 움직임들은 사이버 리스크가 조직의 성과와 정보보안에 결정적인 요소이며, 따라서 주기적으로 엄격한 감사가 이루어져야 한다는 광범위한 인식을 반영하고 있습니다.

중요 고려 사항

- 추어 감사계획과 역량을 강화 - 조직에 적용될 요구사항을 모니터링하고, 이해관계자가 필요로 하는 검토와 확신의 유형을 이해하며, 이를 위해 필요한 역량을 개발.
- 사이버 감사를 수행할 역량을 가진 인력이 제한적이기 때문에, 내부감사에서 코소싱(co-sourcing)이나 아웃소싱 등 외부 전문성을 활용하는 사례가 증가.
- 사이버 리스크는 그 범위와 영향도 측면에서 일반적인 브랜드와 평판 리스크를 뛰어넘고, 이해관계자들과 기업지배기구에서 사이버 리스크 관리의 적정성에 대한 더 높은 확신을 원하기 때문에, 사이버 리스크가 현실화되기 전에 내부감사가 독립적이고 객관적인 검토를 수행할 체제를 갖출 필요.
- 내부감사는 조직 내부와 산업 및 이해관계자(규제기관, 제3자 파트너, 외부 감사인을 포함)의 요구사항을 충족할 수 있는 사이버 감사방법론을 정의하여야 함. 감사계획 수립 시 감사대상이 되는 프로세스와 리스크의 우선순위를 결정하고, 관련 감사의 수행방법과 주기를 결정하는 과정을 통해 감사를 실행하는 데 필요한 자원(인력, 기술 및 도구 등)을 마련할 수 있음.

2017 내부감사 중점영역

6. 디지털화 (Digitalization)

디지털화는 기존의 화폐, 거래, 서비스, 제품 등의 사업형태를 광범위하게 가상화된 형태로 변화시키고 있습니다.

디지털 제품(도서, 영화), 서비스(쇼핑, 인터넷 뱅킹), 차량 공유 또는 주거 공유 애플리케이션 등의 파괴적인 사업모델은 매우 빠른 속도로 기존의 서비스를 보완하거나 대체하고 있습니다. 블록체인을 통해 구현되는 금융 및 비금융기관의 결제 메커니즘과 전자화폐는 거의 모든 기업들에 이슈가 되고 있으며, 가상현실(VR)은 비디오게임 뿐 아니라 일반적인 제품의 설계에도 영향을 주고 있습니다. 사물인터넷(IoT)은 자동차, 냉난방 시스템, 가전제품 등 다양한 분야에 활용되고 있습니다. 이처럼 다양한 분야에 적용되는 디지털 기술은 사업이나 이해관계자 및 취약점에 따라, 그리고 조직의 디지털 성숙도에 따라 매우 다양한 이슈, 리스크 및 기회요인을 제시하고 있습니다.

이러한 변화는 조직이 디지털화 정도에 관계없이 적용되는 현실입니다. 경쟁사에 비해 디지털 기술의 적용이 지연되는 조직은 매출이나 이익 및 시장점유율 감소에 직면할 수 있으며, 디지털 기술을 적용하지 않는 것은 조직의 중요한 리스크가 될 수 있습니다.

중요 고려 사항

- 디지털 기술의 적용이 조직에 미치는 영향을 인지하고 이에 적절히 대응할 수 있도록 내부감사는 지원하여야 함. 내부감사는 최소한 내부 및 외부의 디지털화가 조직과, 조직이 영위하는 사업모델에 미치는 영향을 이해하여야 함.
- 디지털화가 가져 올 장미빛 환상에만 집착하면 관련 리스크를 간과할 가능성이 높음. 제품, 서비스, 거래 등 어느 측면에서건 디지털화가 진행되면 전통적인 형태의 리스크 패러다임을 완전히 바꿔 놓을 수 있음.
- 내부감사는 디지털화가 경영진의 전략적 비전 및 계획과 어떤 식으로 부합하는지 이해하고, 리스크를 적절히 분석하고 우선순위를 부여하며, 리스크 노출도를 식별하고 이를 해결하기 위한 경영진의 조치를 검토하는 감사절차를 정의하여야 함.
- 이러한 과정이 실제 감사업무로 전개되는 시점은 조직과 내부감사 기능에 따라 상이; 내부감사가 초기에는 실제 표본을 추출하여 테스트하거나 자문을 제공하는 정도에서, 디지털 기술의 적용에 대한 지식이 확대되고 관여도가 높아지면 내부감사는 미래지향적이고 전략적인 자문을 제공하는 원천으로 기능하고, 기존의 판에 박힌 감사계획에서 벗어날 수 있음.

2017 내부감사 중점영역

7. 리스크 관리문화(Risk Culture)

리스크관리 문화가 조직 내의 전체적인 의사결정과 행동양식, 리스크 허용수준을 결정하기 때문에 규제기관과 이사회는 리스크관리 문화를 중요하게 여기고 있습니다. 리스크관리 문화는 일상적인 운영이나 재무분야뿐만 아니라, 연구개발(R&D), 제품과 서비스 개발, 시장 진입 및 철수와 관련한 의사결정에도 영향을 미칩니다.

리스크를 과도하게 수용하는 것이 항상 문제가 되지 않습니다. 때로, 조직은 혁신이나 신기술을 적용하는 부분에 있어서는 지나치게 리스크를 회피하는 성향을 보이기도 합니다. 충분한 정보에 기초해서 리스크를 수용하는 문화를 통해 성과를 낼 수 있기 때문에, 주기적으로 조직 내의 리스크관리 문화를 측정하는 것이 모든 산업에서 중요해지고 있습니다. 예를 들어, 공공부문의 조직들은 평판 리스크에 민감한 경향이 있고, 생명과학 분야에서는 연구개발, 인수·합병, 사업모델, 법규 준수와 관련된 리스크가 주된 관심사입니다. 일선 관리자뿐만 아니라 경영진 수준에서도 가치 창출 및 리스크를 둘러싼 동기요인과 행동요인들을 명확하게 정의하여야 합니다.

중요 고려 사항

- 조직 내 모든 당사자가 리스크를 동일한 시각으로 바라볼 수 있도록 리스크관리 문화를 정의하는 것이 우선 과제.
- 내부감사는 인터뷰 시 추가적으로 질문하고, 데이터를 수집하며 비공식적인 검토 절차를 개발함으로써 기존의 운영감사 및 재무감사체계 내에서 리스크관리 문화를 감사할 수 있음. 또한, 리스크관리 문화를 관리하는 절차와 기준 및 성과를 공식적으로 감사할 수도 있음.
- 조직 내 분야마다 리스크관리 문화가 다를 수 있기 때문에 리스크관리 문화를 검토한 결과는 개별 분야 및 조직 전체적인 관점에서 고려되어야 함.
- 내부감사는 교육, 인센티브, 내부통제, 기타 메커니즘을 통해 조직의 리스크관리 문화를 강화할 수 있는 권고사항을 제시할 수도 있음. 간단한 4~5개 질문으로 구성된 분기별 설문조사를 통해 지속적으로 리스크 문화를 평가할 수도 있음.
- 리스크관리 문화는 일부 다른 영역보다 기술적 복잡도가 낮을 수는 있지만, 이를 감사하기 위해서는 어떻게 문화를 평가하고 질문을 구성하며 통찰력을 이끌어 낼 것인지에 대한 지식이 필요.

2017 내부감사 중점영역

8. 전략 리스크와 신규 리스크 (Strategic and Emerging Risks)

내부감사는 전사적인 시각에서 리스크 관리에 대한 확신을 제공할 책임이 있기 때문에, 전략 리스크 및 신규 리스크는 중요한 내부감사 영역이 됩니다. 전략 리스크는 대부분 전략수립의 핵심적인 가정과, 전략적 목표를 달성하는 조직의 능력에 영향을 미칠 수 있는 외부의 창조적 파괴나 요소들과 관련됩니다. 신규 리스크는 조직이 전략적 사업목표를 달성하는 데 영향을 미칠 수 있는, 새로이 등장하고 진화하는 리스크를 의미합니다.

감사위원회는 경쟁사의 동향이나 초기 개발단계에 있는 기술, 변화하는 시장 동향, 새로운 규제 등 등장 등으로 인해 발생하는 전략 리스크와 신규 위협을 사업 및 리스크관리를 통해 발견할 수 있다는 확신을 얻고자 합니다. 그러나, 전략 리스크는 연간 전략계획 수립하는 과정에서 제한적으로 식별되는 경우가 많고, 리스크를 공식적으로 감지하는 역량은 충분히 개발되지 않은 상황입니다.

일반적으로 조직은 비교적 통제하기 쉬운 단기적이고, 잘 알려진, 전략적 중요도가 낮은 리스크에 집중하는 경향이 있습니다. 또한 신규 리스크를 식별하기 위한 미래지향적이고 외부지향적인 관점이 리스크 관리절차에 충분히 고려되지 않을 수도 있습니다. 그러나, 전략 리스크와 신규 리스크를 통합적으로 바라보지 않으면 조직이 큰 위협에 노출될 수 있습니다.

중요 고려 사항

- 내부감사가 고려해야 할 다양한 질문들; 전략 리스크와 신규 리스크를 사전적으로 완전하게 식별하는 방법은 무엇인가? 전략 리스크와 신규 리스크를 어떻게 평가하고 모니터링하는가? 전략을 수립하고 성과를 모니터링할 때 이러한 리스크가 고려되는가? 다양한 전략 리스크의 책임자는 누구인가? 우리 스스로 리스크를 감지하는 능력에 어느 정도의 확신을 가지고 있는가? 신규 리스크를 추적하는 책임은 누구에게 있으며 어떻게 수행되고 있는가?
- 신규 리스크를 감지하고 모니터링하는 공식적이고, 정보기술로 뒷받침되는 메커니즘이 대부분의 조직에서 필요. 경쟁사나 소셜 미디어, 고객의 기대사항을 모니터링하는 등 기존의 노력들은 전사적인 관점에서 통합되지 않거나 많은 한계가 있으며, 프레임워크와 함께 충분한 자원이 지원되는 공식적이고 통합된 프로세스가 필요
- 내부감사는 생소한 영역일 수 있는 전략 리스크와 신규 리스크를 식별하고 평가하며 관리하는 프레임워크와 절차, 메커니즘을 검토할 책임; 조직이 직면한 전략 리스크와 신규리스크를 이해하기 위해 심층 인터뷰가 좋은 출발점이 되고, 이후 이들 리스크를 검토하는 것을 내부감사 계획에 포함.

2017 내부감사 중점영역

9. 지속가능성 공시 (Sustainability Assurance)

조직과 조직의 성과에 중대한 영향을 미칠 수 있는 지속가능성 리스크를 공시하도록 하는 규제기관, 기관투자자, 비정부단체, 언론기관 등의 요구가 증가하고 있습니다. 이러한 공시는 효과적인 업무프로세스와, 강력한 내부통제 및 정확한 데이터가 뒷받침되어야 합니다. 결국, 내부감사는 이사회와 경영진에게 지속가능성과 관련한 외부 공시의 정확성과 적시성, 완전성 등에 대한 확신을 제공해야 합니다. 내부감사는 이해관계자가 지속가능성의 성과를 평가하는 데 영향을 미치는 운영리스크와 규제리스크를 적절히 관리하고 있는지에 대한 확신 또한 제공하여야 합니다.

규제기관과 투자자들은 지속가능성 데이터를 포함한 비재무적 정보에 점점 더 많은 관심을 기울이고 있으며, 이것이 지속가능성을 공시를 내부감사 중점 영역 중의 하나로 선정한 이유입니다. 불완전하거나 부정확한 데이터는 벌금이나 처벌 또는 투자자들의 관심도 하락 등 많은 부정적인 결과로 이어질 수 있습니다.

중요 고려 사항

- 매년 중요성을 고려하여 선별된 최소 하나의 지속가능성 영역에 대한 내부감사 실시 필요 (임직원 및 하도급업체 근로자의 보건과 안전, 탄소배출, 지역사회 참여 등)
- 지속가능성 관리 성숙도가 높은 조직의 내부감사는 공식적인 절차와 보고서를 검토하고, 성숙도가 낮은 조직에서는 성숙도를 높이기 위해 필요한 조언을 경영진에 제공하는 역할이 필요.
- 단순한 법규 준수를 넘어서기 위해서는, 전략 리스크 중 지속가능성과 관련되는 것은 무엇인지, 지속가능성이 어떻게 효율성을 이끌어낼 수 있는지를 내부감사가 고려하여야
- 지속가능성 영역에 대한 내부감사의 역량이 부족한 경우, 코소싱, 아웃소싱, 채용 및 교육 등을 활용. 지속가능성 보고서에 대한 가이드라인을 제시하는 국제기구인 GRI(Global Reporting Initiative)나 지속가능성 회계기준 위원회 (SASB, the Sustainability Accounting Standards Board) 등이 제공하는 정보 등을 통해 중요한 이슈를 결정

2017 내부감사 중점영역

10. 광고대행사 감사 (Media Audits)

광고를 계획하고 실행하며 비용과 성과를 분석하는 업무를 광고대행사에 의존하는 경우가 있습니다. 최근 광고시장의 환경변화로 인해 광고대행사의 투명성과 성과에 대한 우려가 제기되고 있습니다. 미국광고주협회(ANA, Association of National Advertisers)의 연구 결과(*), 광고대행사가 직접 소유하는 제작업체나 관련회사에게서 받은 할인이나 리베이트를 광고주에게 제대로 전달하지 않는다거나, 광고주가 소구하는 고객층에 노출도가 적은 부적절하지 않는 광고매체를 이용하는 등 광고비용의 증가로 이어지는 몇 가지 불투명한 미디어 구매관행이 발견되었습니다. 대행사와의 계약 중에는 미디어 거래의 세부내역을 제공하지 않거나 광고계획에서 실행까지 자금의 흐름을 추적하는 것을 금지하는 조항도 있는 등 광고주로서의 정당한 권한을 제한하는 사례도 발견되었습니다.

이런 측면에서 광고비의 비중이 높은 조직에서, 광고대행사 감사는 내부감사가 관심을 가져야 할 중요한 영역 중의 하나로 대두되고 있습니다.

(*) Independent Study of Media Transparency in the U.S. Advertising Industry, prepared by K2 Intelligence for the Association of American Advertisers, June, 2016

중요 고려 사항

- 특히 광고선전비의 비중이 높은 조직의 내부감사는 다른 모든 공급업체들과 마찬가지로 광고대행사를 선정, 관리 및 모니터링하는 절차를 검토해야 함. 광고시장의 복잡성으로 인해, 이 분야의 전문인력이 없는 경우 내부감사를 효과적으로 수행하기 어려울 수 있음.
- 광고비용을 검토하고, 청구내역을 계약서 및 광고대행사가 제출한 보고서와 대사하는 것에서 내부감사를 시작할 수 있으며, 내부감사가 광고대행사의 선정과 계약 프로세스 등 광고조달과 관련된 절차나, 광고비용과 성과를 모니터링하는 새로운 방식 등에 대해 권고안을 제시할 수도 있음.
- 광고대행계약에는 비용과 보수, 할인액의 처리방법 및 성과 측정기준을 명시하고, 고객으로서 감사를 실시할 수 있는 권리도 포함하여야 함.
- 효과적인 모니터링을 위해서는 계약 건별로 서비스 수준을 검증할 수 있는 데이터 분석과 시각화 및 검토기법이 필요. '지급한 비용에 상응하는 가치를 제공받았는가?' '가격결정은 명료하고 공정했는가?' '계약 상의 요구사항이 충족되었는가?' 등을 감사를 착수하는 단계에서의 질문으로 고려 가능.

2017 내부감사 중점영역

11. 새로운 보고방식 (New Ways of Reporting)

이해관계자의 요구에 따라, 데이터 분석을 기반으로 통찰력을 제공하면서, 감사결과를 단순 명료하게 제시할 수 있는 새로운 보고방식들을 도입하는 사례가 증가하고 있습니다. 내부감사 결과보고서는 보다 미래지향적이고 유용하며, 간결하고 입체적이며, 시각적이고 역동적으로 진화하고 있습니다.

미래지향적이고 유용한 보고서는 이해관계자들의 관심이 가장 큰 리스크와 이슈에 집중합니다. 보다 간결하고 입체적인 보고방식을 통해 난해하고 복잡한 보고서를 지양하고, 이해관계자가 관심있는 영역의 데이터와 이슈를 심층적으로 확인하는 것이 가능해집니다. 보다 시각적이고 역동적인 보고서는 변화하는 환경 속에서 리스크와 이슈들을 한 눈에 파악하기를 원하는 이해관계자의 요구를 충족할 수 있습니다.

이해관계자들은 대시보드와 인포그래픽(Infographic) 등 시각화를 통해 본인의 정보단말기(모바일이나 PC 등)에서 보고서에 접근할 수 있고, 대화형 도구(Interactive tool)를 통해 세부 데이터를 직접 확인할 수 있습니다. 조직이 커지고 복잡해질수록, 이해관계자가 바빠질수록, 내부감사는 더 빨리 새로운 보고형식을 채택해야 합니다.

중요 고려 사항

- 내부감사 결과는 장황한 서술보다는 간결하고 통찰력 있는 입체적인 보고서를 제공하는 데 집중. 감사보고서는 이해관계자들이 알아야 할 정보가 무엇인지, 그 이유는 무엇인지, 그리고 무엇을 해야하는지를 제시하여야 함.
- 내부감사 결과를 보고하는 데에 다양한 시각화 도구와 대시보드를 충분히 활용해야 함. 다양한 데이터를 종합하고, 내부 및 외부 데이터를 결합하며, 예측분석기법에 기반한 고급 분석을 통해 심도있는 결과를 제공 가능. 복잡한 고급분석을 사용하지 않더라도, 발견사항과 통찰력을 전달하는데 히트 맵(heat map), 버블 차트(bubble chart), 인포그래픽(Infographic)을 활용 가능.
- 대시보드는 프로세스나 프로젝트, 리스크 영역 등 정보이용자 스스로가 필요한 내용을 필요한 시기에 직접 확인하는 것을 가능하게 함. 재무보고에 관한 내부통제(내부회계관리제도)를 평가하고 보고하는 목적으로 사용하는 시스템에서, 프로세스별, 중요도별, 계정과목별, 경영자주장별 등 다양한 관점의 보고서를 생성하는 대시보드가 좋은 예가 될 수 있음.
- 내부감사의 영향력을 높이기 위해서 새로운 보고방식이 반드시 필요

2017 내부감사 중점영역

향후 과제

앞서 소개한 내용 모두가 귀사의 이해관계자나 내부감사가 중점적으로 다루어야 할 영역에 해당하지 않을 수도 있습니다. 현실적으로는 2017년 한 해동안 많아야 서너 개 정도의 영역만 다룰 수 있을 지도 모릅니다. 게다가 정작 조직에 미치는 영향이 가장 큰 영역은 다른 곳에 있을 수도 있습니다.

내부감사가 중점영역을 선정하는데 있어서는, 이해관계자들에게 직접 질문하고 그들의 의견을 듣는 것이 가장 바람직한 방법입니다. 그 후, 이러한 영역에서 이해관계자들이 활용할 유익한 감사결과, 확신(assurance)과 조언을 내부감사가 제공하기 위한 프레임워크와 기술, 도구 및 방법론을 개발하거나 습득하기 위해 필요한 조치들을 취할 수 있습니다.



Contacts:

김 경준 대표

Partner

Brand & Communication
딜로이트안진회계법인

kyeskim@deloitte.com

김 영삼 전무

Partner

기업지배기구발전센터
딜로이트안진회계법인

youngskim@deloitte.com

김 학범 이사

Director

기업지배기구발전센터
딜로이트안진회계법인

hbkim@deloitte.com

본 자료는 2015년 9월, OECD가 G20 국가들과 공동으로 추진한 기업지배구조의 원칙(G20/OECD Principles of Corporate Governance)를 딜로이트 안진회계법인 기업지배기구발전센터에서 번역, 정리한 것입니다.

본 자료의 영문 원본은 OECD 홈페이지 (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>) 또는 딜로이트 안진회계법인 기업지배기구발전센터 홈페이지(<http://www2.deloitte.com/kr/ccg>)에서 다운로드 하실 수 있습니다

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. Please see www.deloitte.com/kr/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.