

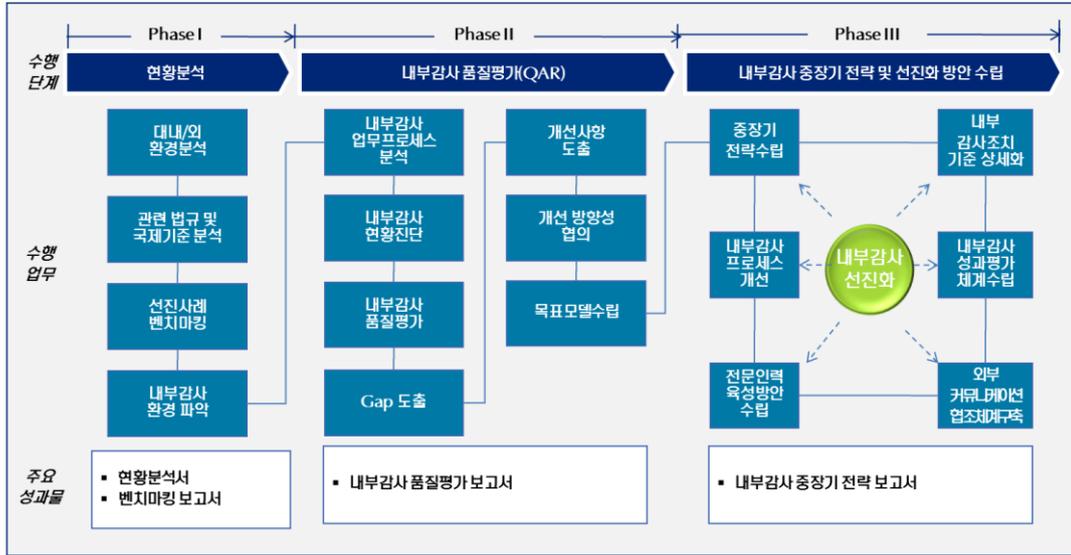
신입감사책임자의 감사환경의 이해  
(1단계: 감사환경의 이해\_30일간의 활동)



딜로이트 안진회계법인 ERS 송정선 상무

전통적으로 내부감사는 회계 및 규정/규제 준수를 중심으로 사후 적발활동에 집중하여 왔으나, 최근에는 조직 및 업무개선을 통해 가치를 창출하는 컨설팅 활동으로 개념이 변화하고 있으며 궁극적으로는 경영환경 변화에 적응하기 위해 조직구조, 기능, 프로세스 등을 발전시키는 전문기능으로서의 역할을 요구 받고 있다.

이를 위하여 신입 내부감사 책임자는 체계적이고 효과적인 내부감사 수행 방안을 도출하기 위해서 객관적 관점에서 내부감사 품질점검을 실시하고 운영수준을 평가할 필요가 있다. 이러한 평가를 토대로 새로운 중장기 감사목표 및 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 감사운영체계를 정비하여 회사의 경영목표 달성을 지원할 수 있게 된다. 일반적으로 내부감사 품질평가 및 중장기계획수립은 다음과 같은 절차로 진행되고 있다.



## 1. 감사환경분석

내부감사의 경우에도 우선순위에 따른 선택과 집중에 의한 전략적 감사수행이 필요하게 됨에 따라, 종래의 단년도 중심 감사계획에서 벗어나 보다 중기적이고 거시적인 관점에서 감사환경을 체계적으로 분석하여 이를 토대로 전략계획을 수립하고 이를 매년 감사조직의 운영에 반영, 실천하려는 노력을 하여야 한다. 일반적으로 대외 감사환경은 PEST<sup>1</sup>분석을 통해 정치, 경제, 기술, 사회환경의 관점에서 감사조직의 기회와 위협요인을 확인하게 된다.

**정치적 환경:** 기업경영은 정치적 환경요인에 의해 크게 영향을 받으며 기업경영의 주요한 요소인 내부감사기능의 책임과 역할에도 영향을 미치게 된다. 특히, 글로벌 경영환경하에서 해외 자회사의 일반적인 정치풍토, 권력집중의 정도, 정치조직의 성격, 정치 및 정당의 체계와 민주화 정도는 글로벌 감사전략의 수립에 영향을 미친다.

<sup>1</sup> PEST : Political(정책, 법), Economic(경제환경), Social(사회환경), Technological(기술환경)에 걸친 환경분석 방법론

**경제적 환경:** 기업이 당면한 경제적 환경은 기업과 사회의 관계를 결정하는 요인이 된다. 경제체제, 정부의 재정 및 금융정책, 산업구조, 시장의 성격 등은 경제시스템을 구성하는 중요한 요소들로 작용하고 있으며 이것이 감사전략수립에 영향을 미치게 된다.

**사회문화적 환경:** 사회문화적 환경이란 개인의 행동에 영향을 미치는 집단이나 문화, 신념, 가치관, 태도, 행동규범, 견해 등과 관련된 환경으로서 그 사회의 오랜 역사와 전통 및 문화적 유산에 의해 영향을 받는다. 이러한 요인들은 우리나라 기업들이 글로벌화됨에 따라 현지 채용한 직원들이 국내기업에서는 상상할 수 없는 부정이나 오류를 범하게 되는 사례를 이해하는 데 도움이 된다.

**기술적 환경:** 오늘날은 기술 및 전자공학의 시대라고 할 정도로 기술은 현대사회에서 큰 비중을 차지하고 있으며, 전자혁명을 포함한 이러한 기술의 변화가 급격히 일어나고 있다. 과거 전산이라는 용어로 시작된 컴퓨터를 이용한 정보처리기술은 기업에 있어 경영의 패러다임을 바꾸었으며, 이러한 IT기술의 발달은 감사의 질을 향상시킬 수 있는 새로운 IT기술을 활용한 감사방법론의 도입 및 개선이 매우 중요하게 되었다.

## 2. 이해관계자의 내부감사기능에 대한 기대사항 분석

### Understand stakeholder expectation

- Meet with stakeholders, including external auditors
- Understand the organization's strategic and operational objectives, where IA fits in the organization, and expectations of IA
- Obtain understanding of what has worked well and areas where IA could be adding more value

내부감사업무도 기존의 부정적발 및 규정준수감사라는 협의의 내부감사영역(Police Cop)에서 벗어나 복합적이고 새롭게 등장한 기업리스크를 줄이고 기업가치를 증가시키는 사전예방중심의 조연자 역할(Business Advisor) 방향으로 변화되어 가고 있습니다. 이러한 변화는 내부감사 목적 및 리스크에 대한 새로운 정의와 보다 효과적인 내부감사체제 구축을 기업경영에 있어 중요한 화두로 만들고 있습니다. 따라서 신임내부감사 책임자는 전통적인 규정준수 및 부정적발감사에서부터, 다양한 각 이해관계자의 이익을 보호하고 이들 간에 발생할 수 있는 이해충돌을 예방하는 중대한 역할을 수행하게 됩니다.

### 이해관계자의 파악

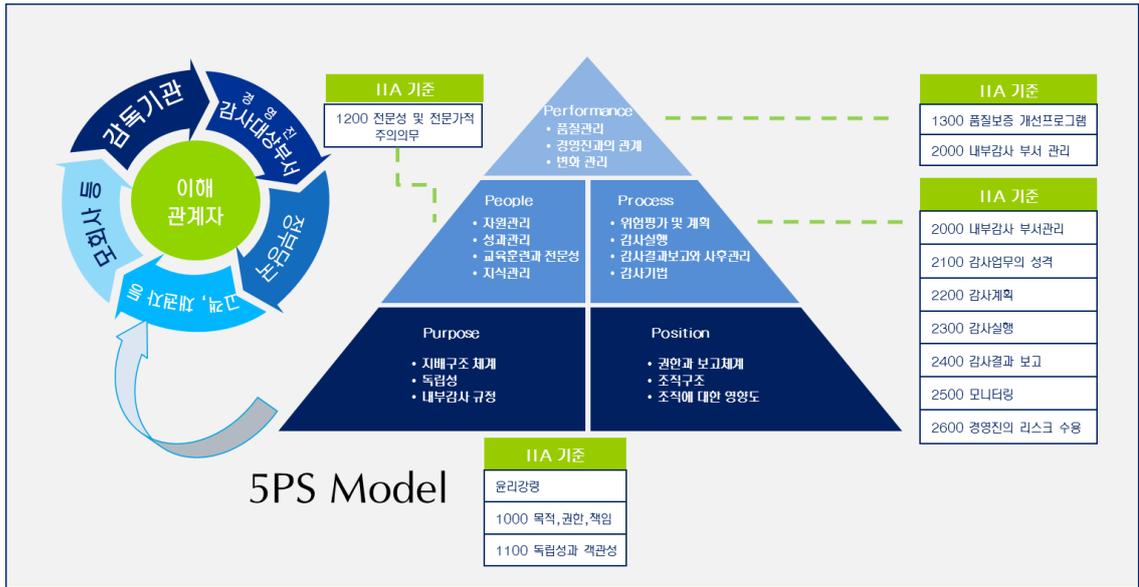
감사결과는 최종적으로 감사보고서의 형태로 요약되게 된다. 모든 보고서 또는 모든 문서를 작성할 때 가장 첫 번째로 설정하여야 하는 것이 해당 보고서이용자이다. 보고서 이용자를 명확히 정해야만 그 이용자가 궁금해 하는 사항을 이용자의 수준에 맞게 기술할 수 있고, 그래야만 이용자로부터 감사보고서가 유용하다는 평가를 받을 수 있다. 따라서 감사보고서 이용자를 명확히 파악하는 것이 첫 번째 할 일이다.

회사의 감사보고서의 독자라고 할 수 있는 이해관계자는 참으로 다양하다. 내부 구성원부터, 이사회, 경영진 및 종업원에 이르는 내부구성원뿐만 아니라, 경우에 따라서는 주주나 대외 감독 기관이 될 수도 있다. 공공기관의 경우에는 일반적인 이해관계자의 범위를 넘어서 고객, 언론, NGO 등 너무나 많다. 이렇게 많은 이해관계가 복잡하게 얽혀 있을 경우에는 통상 아래와 같이 다섯 가지 관점의 '틀'을 가지고 이해관계자를 파악한다.

- 회사의 내부에서 감사서비스 받는 대상은 누구인가?
- 회사의 제품이나 용역을 이용하는 자는 누구인가?
- 동종산업의 종사자는 누구인가?
- 외부규제기관은 누구인가?
- 사회적으로 감사보고서를 이용하는 자는 누구인가?

## 이해관계자의 기대사항 분석을 위한 Framework

국제내부감사협회(IIA)에서는 제시하는 내부감사직무수행기준을 활용하여 이해관계자의 기대를 다섯 가지 관점 (Purpose, Position, People, Process, Performance)에서 파악하여 내부감사조직의 역량진단과 연계하면 더욱더 유용한 결과를 얻을 수 있게 될 것이다.



### 3. 감사대상조직에 대한 이해

#### Understand the organization

- Tap into existing knowledge from personnel at all levels of the company and engage them in discussion
- Understand the organization's compliance and risk management activities
- Understand corporate governance structure and philosophy

전략의 성공적 실행을 뒷받침하는 가장 중요한 요소로 들 수 있는 것이 조직구조이다. 조직은 공통의 목적을 추구하는 사람들의 집단이다. 전략경영의 시각에서 본다면 조직의 목적은 기업이 사명과 장·단기적 목표로 구체화 된다. 신입감사책임자가 알아야 할 중요한 조직적 요소로는 경영자의 경영철학, 종업원의 태도, 경영방침, 조직분위기를 들 수 있다.

**경영자의 경영철학:** 경영자의 경영철학은 경영이념에 잘 나타난다. 이러한 경영철학이 기업 활동은 물론 내부감사기능에 큰 영향을 미친다.

기업경영자가 어떠한 철학을 가지고 있느냐에 따라 기업이 목적과 방침, 기업의 발전방향이 달라질 수 있다.

**종업원의 태도:** 경영자의 경영철학이 중요하듯이 종업원의 태도 역시 기업의 경영성과에 대단히 중요하다. 종업원들이 직무만족이나 직무몰입도가 높다면, 그 만큼 기업이 위험요인들이 감소할 것이며, 내부감사기능은 전통적인 부정감사기능보다 기업리스크를 줄이고 기업가치를 증가시키는 사전예방중심의 조연자 역할 (Business Advisor) 을 수행할 수 있게 된다.

**경영방침:** 방침은 정책이라고도 하면, 이는 어떤 목적을 달성하기 위한 원칙적인 행동방향을 뜻하며, 실제적인 의사결정을 하는 데 판단의 기준이 된다. 경영방침은 경영관리전략과 관련된 경영의 지침으로서 신임감사책임자가 감사활동을 설계하는 데 있어 중요한 원칙으로서 작용하게 된다.

**조직분위기:** 조직분위기란 조직체가 주어진 환경에 적응하는 과정에서 형성된 자체의 독특한 조직풍토이다. 따라서 조직분위기는 구성원들의 행동에 많은 영향을 주는 동시에 구성원들의 행동 또한 조직분위기 형성의 중요 요인으로 작용한다. 상황적인 관점에서 볼 때, 이러한 조직체의 분위기 유형<sup>2</sup>은 조직체의 성과에도 많은 영향을 주며, 아울러 감사전략의 수립과 실행에 영향을 준다.

---

<sup>2</sup> 집권적/분권적, 기계적/유기적, 보수적/진보적, 폐쇄적/개방적, 온정적/규제적 등

#### 4. 감사규정의 이해

##### Assess IA charter

- Determine if the IA charter aligns with organizational strategy, stakeholder expectations, compliance and enterprise risk management activities
- Determine if the IA charter is aligned and integrated with the Audit Committee charter, corporate governance, etc.

불가능한 일이지만, 어떠한 감사절차를 선택하고, 이를 언제 · 어떠한 방법으로 · 어느 정도까지 적용하며, 구체적으로 어떠한 절차를 적용할 것인지를 결정할 때 준수하여야 할 요건을 정하는 것은 가능하다.

신임감사책임자는 회사의 내부감사규정이 유효한 감사업무의 실시에도 필요한 기본적인 기술 · 원칙 · 지식 등을 제공하는 지를 살펴보아야 한다.

감사규정의 근본적인 목적은 감사 담당자로 하여금 감사의 일반적인 목적이나 성질을 알리는데 있으므로 감사의 범위나 감사담당자의 사고를 한정하는 형태로 작성되어서는 안된다.

##### 성공적인 감사책임자가 되기 위한 100일간의 활동

신임 감사책임자가 부임한 조직에서 새로운 역할을 수행하고 효율적인 감사프로세스를 구축하기 위한 30일간의 활동(1단계:감사환경의 이해)에 대해서 살펴보았다. 다음 호에서는 외부이해관계자의 기대수준과 내부감사조직의 역량수준간의 GAP을 극복하기 위한 70일간의 활동(2단계: 내부감사 품질평가)에 대해서 살펴보려고 한다.