

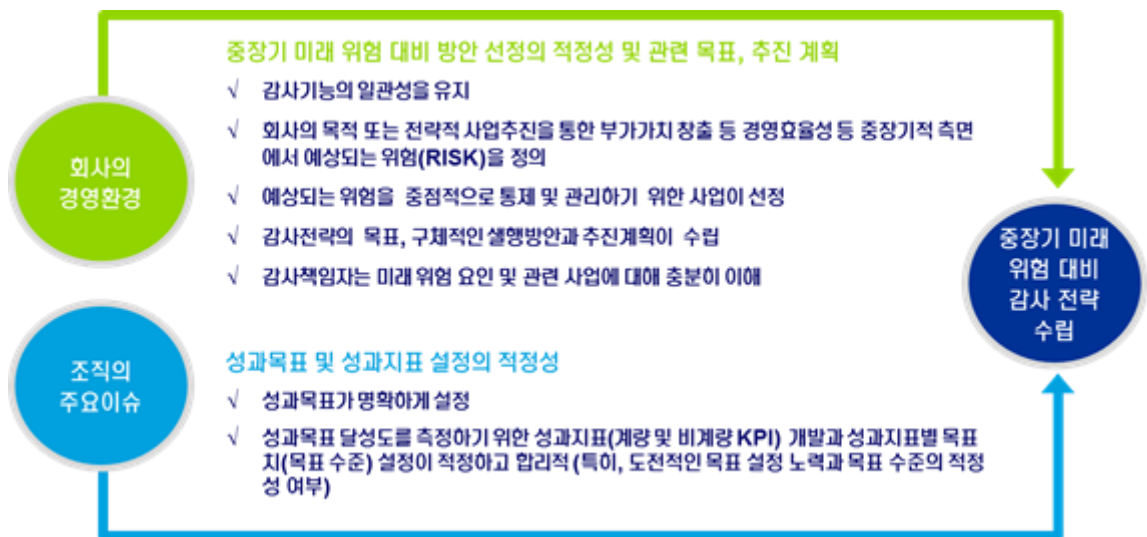
현행 감사조직의 감사활동 평가  
(2단계: 내부감사 품질평가\_ 70일간의 활동)



딜로이트 안진회계법인 ERS 송정선 상무

전통적인 내부감사의 역할에 대한 변화와 혁신이 요구되고 있다. 회사의 자산보호를 위한 부정의 예방 및 적발을 위주로 한 활동에서 기업가치를 증진시키기 위한 전사적 리스크관리 차원에서 감사 및 컨설팅 활동이 강조되고 있다. 신임감사책임자는 회사의 경영환경과 조직의 주요 이슈를 파악하여 기존의 감사 패러다임, 감사절차 등을 국제적 내부감사기준 및 Best Practice 등과 비교·평가하여 내부감사의 경쟁력을 제고시키기 위한 요구에 직면하고 있다.

< 중장기 미래 위험을 대비한 감사전략 수립의 요구>



감사책임자는 내부감사활동이 조직의 가치를 증대하고 조직 운영을 개선시키는 활동을 수행하고 있다는 합리적 확신을 이해관계자에게 부여하여야 한다. 이를 위해 감사책임자는 내부감사활동의 전 분야에 대한 품질보증 및 개선 프로그램(Quality Assurance and Improvement Program)을 수립 운영하고 지속적으로 그 효과성을 검토해야 한다.

### 감사계획의 재평가: Assess Risk-based Audit Plan

Determine if risk assessment approach focuses on risks related to:

- Strategic and operational objectives
- Protecting and creating value for the organization and
- Aligns with other assessment and compliance related activities

운영리스크란 조직 내에서 발생하는, 관리 가능하고, 제거하거나 피해야 하는 내부 리스크를 말한다. 직원이나 경영진의 승인되지 않은, 불법이거나 비윤리적이거나 옳지 못하거나 부적절한 행동에서 야기되는, 일상적인 프로세스의 실패로 인한 리스크가 그 예다. 물론 회사에 심각한 손해를 끼치지 않거나 완벽하게 막는 것이 어려운 미비점이나 잘못에 대해서는 어느 정도 수용의 여지를 뒤야 한다. 하지만 일반적으로는 이런 리스크를 감수해서 얻을 전략상 이익은 전혀 없으므로 제거하려고 노력하는 것이 타당하다. 회사의 허가 없이 주식 투기를 하거나 공무원을 매수하는 직원은 단기적으로는 회사에 이익을 가져다 줄지 모르지만 장기적으로는 기업 가치를 훼손할 것이다.

한편, 기업은 더 많은 수익을 내기 위해 자발적으로 리스크를 감수하기도 한다. 예를 들어, 많은 기업들은 시장경쟁력을 확보하기 위해 연구, 개발 활동에서의 실패에 대해 기꺼이 각오한다. 운영리스크는 바람직하지 않는 것이나, 전략리스크는 리스크의 감수에 따른 바람직한 보상이 기대되기

때문에 리스크에 대한 관리방법을 달리 해야 한다.

높은 수익을 기대할 수 있는 전략은 일반적으로 상당한 리스크를 동반한다. 이런 리스크를 관리하는 것이 수익을 현실화하는 열쇠다. 많은 에너지 관련 회사들은 가치가 높은 석유와 가스를 뽑아내고 싶어 멕시코만 바닷속 수마일을 파내려가는 커다란 리스크를 감수한다. 전략 리스크는 규칙에 기반을 둔 운영리스크 관리방법으로 다루서는 안된다. 리스크가 실제로 현실화할 가능성을 줄여주고 현실화하더라도 회사가 잘 관리하고 억제할 수 있는 능력을 향상시키는 관리 시스템이 필요하다.

신임 감사책임자는 운영리스크 측면에서는 회사의 바람직하지 못한 리스크요인에 대비한 투명하고 합리적인 절차의 확보 등을 위한 감사계획을 수립하고, 회사의 전략적 주요 추진사업 관련하여 중장기적인 기회요인이 적시에 포착되고, 리스크요인이 현실화될 경우 이를 억제할 수 있는 시스템이 갖추어져 있는지를 감사계획에 반영하여야 한다.

< 전략리스크에 대응한 감사 활동 주요 Point>



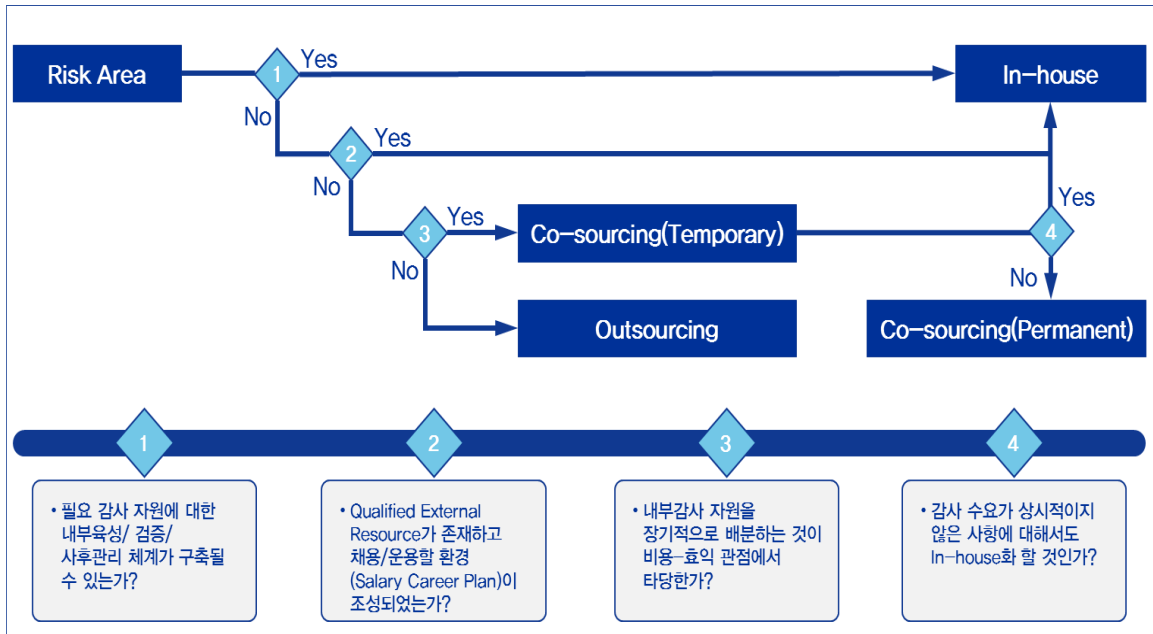
## 내부감사인력의 전문성: Assess Talents

- Evaluate current staff capabilities such as certifications, competencies and industry knowledge
- Renew learning curriculum
- Assess sourcing options

내부감사인의 자질은 외부감사인인 직업 공인회계사처럼 법적인 자격의 제한은 없으나 다른 사람들이 수행한 업무를 감사하게 되므로, 회사의 업무나 회계에 관하여 충분한 지식과 감사의 이론 및 기술에 능숙하고 경험도 풍부하여 경영관리, 조직, 인사관계 등 모든 분야에 대한 고도의 지식과 이해가 있어야 한다. 또한 기술적 전문능력 외에 타인과 협력하는 능력도 가지고 있어야 한다.

적격한 내부감사 요원을 충원하는 방법은 회사내의 타 부문에서 상당한 경험자를 발탁 선임하거나, 외부의 감사전문기관 출신의 인재를 채용하는 방법이 있을 것이다. 물론 신입사원 때부터 내부감사요원으로 예정하고 그에 맞는 교육 훈련을 통하여 적격한 감사전문요원으로 양성하는 방법이 있을 수 있으나, 한국적 현실에서는 거리가 있다고 볼 수 있다.

< 효율적인 감사자원 충원을 위한 의사결정 흐름도 >



감사조서의 열람 및 검토: Assess IA practices

- Evaluate practices related to audit execution, communication and reporting
- Assess tools and technology and use of continuous auditing techniques
- Assess compliance with The Institute of Internal Auditors (IIA) International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing(Standards)

내부감사조서란 내부감사의 실시과정에서, 내부감사 담당자에 의하여 작성되고, 또한 감사자료로서 내부감사담당자에게 제출되는 모든 기록 중 감사 종료 시에 정식으로 보존되는 모든 기록을 의미한다. 감사활동이 점차 발전되고 또한 그 수준이 향상됨에 따라, 감사조서도 점차 감사실시과정에서 작성되는 단순한 제 분석이나 비망기록에 그치지 않고, 감사활동에 관련되어 명확하게 된 여러 가지 사실을 체계화 내지 조직화하여 보존하게 되었다.

공인회계사에 의한 외부감사에서 감사조서가 중요한 것처럼 내부감사에서도 양질의 감사조서의 작성 여부가 내부감사 전체의 지속적인 품질에 영향을 미칠 만큼 중요하다. 그럼에도 불구하고 감사실무에서는 비교적 등한시되고 있는 경향이 있다. 그 이유로는 감사목적을 달성할 수 있도록 내부감사실시세척이 마련되어 있지 않은 점을 들 수 있다.

감사조서는 감사매뉴얼(체크리스트)과 감사보고서를 연결고리로서 감사목적을 달성하는 데 합리적인 절차를 수행하였는지를 검증하는 주요한 수단이 된다. 내부감사인이 작성한 감사조서는 상급 감사인에 의하여 검토되어야 하며, 경우에 따라서는 내부감사 조직 내에 별도의 품질관리자에 의해 검토되어야 한다.

## 감사헌장의 열람 및 검토: 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.

감사헌장은 내부감사부서의 목적과 권한 그리고 책임을 명시한 공식화된 서면 문건이다. 감사헌장은 조직 내 내부감사부서의 위상을 설정하고, 최고감사책임자의 이사회에 대한 기능적 보고관계에 대한 성격을 포함하며; 감사업무 수행과 관련된 기록, 사람 그리고 실물자산에 대한 접근 권한을 부여하며; 내부감사활동의 범위를 정의한다. 내부감사헌장의 최종 승인은 이사회에서 한다. 최고감사책임자는 내부감사직무의 정의, 윤리강령, 및 내부감사직무수행기준을 최고경영자 및 감사위원회와 주기적으로 논의해야 한다

내부감사조직은 회사의 성장 및 전략달성을 체계적으로 지원할 수 있도록 변화하는 Context(사업의 속성) 및 Maturity(성숙도)에 따라 감사기능도 지속적으로 변화하여야 한다. 사업규모나 형태, 자본의 원천, 그리고 리스크 요소들이 변하게 되면 당연히 내부감사기능과 목적도 그에 부합되게 변화하여야 한다. 최고감사책임자는 변화하는 경영환경을 감사현장이 적절하게 반영하고 있는지를 고려하고 이를 최고경영자 및 감사위원회와 논의하여야 한다.

< 조직의 성숙도 변화에 따른 감사기능의 역할 >

