

## 신임 감사책임자의 감사전략 수립

(3단계: 내부감사 중장기 전략수립을 위한 의사소통\_ 100일간의 활동)



딜로이트 안진회계법인 ERS 송정선 상무

감사책임자는 내부감사 품질평가를 통하여 내부감사 품질향상 개선 기회를 도출하고, 중장기 감사 추진전략체계를 구축하고, 체계적인 감사활동을 전개함으로써 감사업무의 효율성을 제고하고 회사의 설립목적 및 경영목표 달성을 지원하는 감사체계를 확립할 수 있다.

### Strategic Roadmap : 중장기 내부감사전략의 수립

- Based on assessments, develop gap analysis and action plans
- Determine tactical activities for short term and long term success
- Obtain buy-in from executive management and audit committee

그러나, 신임감사책임자가 내부감사 중장기 전략을 전개함에 있어 감사위원회와 경영진의 지원을 얻는 일은 그리 쉬워 보이지는 않는다. 오히려, 대다수의 기업에서 내부감사팀, 경영진 그리고 감사위원회간의 의사소통과정이 원만하지 못하거나, 더 나아가 단절되어 있는 경우가 허다하다. 이들 세 조직간에 수 십년 동안 지속되어온 해묵은 불협화음 또는 의사불통을 “깨어진 삼각체제(Broken Triangle)<sup>1</sup>” 라고 부르고 있다.

<sup>1</sup> 본 필자가 근무하는 딜로이트 Risk Intelligence Center에서 나온 “The Broken Triangle”의 내용을 발췌하여 기고한다.

지금까지는 이러한 불협화음이 어쩔 수 없이 조직 내에 허용되었을 수 있으나, 기업 조직원 모두가 생존과 번영에 대한 공동책임을 요구 받고 있는 지금의 현실에서는 받아 들일 수 없다. 규제기관, 기업분석가, 이해관계자 심지어 사법당국까지도 이 삼각체제가 기업의 효과적인 리스크관리, 건전한 지배구조확립에 있어 필수적이라고 생각하고 있으며, 얼마나 기업가치의 보존 더 나아가 기업가치 증진을 위해 함께 노력하는지를 관심을 가지고 지켜보고 있습니다.

“깨어진 삼각체제(Broken Triangle)” 로 인해 나타나는 대표적인 이상징후로는 재무제표의 제공시, 중대한 내부통제상의 취약점, 각종 규제기관의 요구사항 불 충족, 논쟁적이고 비효과적인 이사회, 핵심인력의 높은 퇴사율, 과도한 법적 소송, 신규사업 창출 기회 실패, 경감되지 않는 리스크 등이 있으며, 이 중의 어떤 것이라도 조직 내에 있다면, 해결책을 찾으려 해야 합니다.

#### **Off The Record: 내부감사 조직은 현실적으로 독립적일 수 없다.**

신임 감사책임자가 받아 들일 수 없을 지 모르겠지만, 내부감사는 조직내에서 독립적이거나, 객관적인 위상을 유지하려 노력하고 있지만, 현실은 그러하지 못합니다. 일부 기업에서는 표면적인 보고 라인에도 불구하고, 예산의 배정, 인사 등에 있어서 여전히 경영진으로부터 통제 받고 있기 때문에 내부 감사가 결코 독립성과 객관성을 유지할 수 없습니다.

이상적으로는, 최고감사책임자가 이사회 및 감사위원회의 눈과 귀가 되고, 조직 시스템상 견제와 균형의 필수 요소로 역할을 한다고 하지만, 최고감사책임자 또한 고용 안정에 대해 걱정해야 한다면, 과연 자신 있게 모든 문제를 보고할 수 있을지는 의문입니다.

Who's Your Boss? 내부감사책임자는 최고경영진에게 직접 보고해야 한다.

모든 조직 서열을 가지고 있으며, 신입감사책임자는 자신의 조직상의 위치를 결정하기 위해서 “누가 나의 상사인가?” 라는 하나의 질문에 명쾌하게 대답해야 합니다.

많은 조직에서 감사책임자는 감사위원회에 기능상으로 보고하지만, 행정적으로 CFO 또는 CEO의 통제를 받고 있습니다. 만약 단순 보고라인만을 가지고 감사책임자의 조직상의 위치를 분석할 때 “누가 나의 상사인가?” 라는 문제에 직면시 혼란에 빠지게 됩니다. 감사책임자는 형식과 실질을 불문하고 이중의 보고라인이 형성됨에 따라 조직충실성, 독립성, 그리고 효율성의 관점에서 심각한 문제에 직면하게 됩니다.

감사책임자로부터 보고받는 사람의 위상이 낮으면 낮을수록 감사책임자가 일하기 힘든 환경이 됩니다. 감사보고자의 조직서열상 위상은 효과적인 내부 감사업무 실행에 있어서 중요합니다. 감사책임자는 가능한 내부감사 보고라인의 모호함을 없애고, 조직구조에서 높은 서열의 경영진에게 보고할 수 있도록 보고라인을 정비해야 합니다.

## The Name Game : 컨설팅 감사의 선언

관사들에게 “존경하는” 이라는 호칭을 붙이듯이 이름은 심리적으로나 실질적으로 강력한 작용을 합니다. 내부감사에 있어서도 마찬가지입니다.

“내부감사팀” 보다는 “감사 서비스팀” 이 좀 더 회사에 가치를 제공하고 기업가치 증진을 위해 타 부서와 협력하고 있다는 느낌을 갖게 합니다.

180도 전혀 다른 이미지를 **내포하는** "감사 서비스는" 타 부서로 하여금 감사에 대한 새로운 시각을 가지게 합니다. 이제 내부감사팀은 과거의 위압적이거나, 권위적인 이름으로부터 탈피해야 합니다.

Great Expectations? 모든 기대를 충족시킬 수 없다.

조직의 리더들에게 내부 감사의 주요 초점이 어디에 있어야 하는지를 다음과 같이 물어보게 되면 내부감사의 역할에 대해 다양한 시각이 있다는 것을 알게 됩니다. 이는 조직 내에서 내부감사의 적절한 역할이 무엇인지 쉽게 정의하지 못하는 이유이기도 합니다.

*Step1. Circle your role from the choices below*

- ① Audit Committee
- ② Upper Management
- ③ Board of Directors
- ④ Internal Audit

*Step 2: Where should internal audit primarily focus its attention?*

*Circle one item.*

- ① Reassurance and Value Protection
- ② Strategic Focus and Value Creation
- ③ Business Risk Insights and Risk Mitigation

일반적으로 감사위원회나 이사회는 보증과 기업가치 보호에 관심을 가지는 반면, 경영진은 기업가치 창출과 전략적 사고를 감사책임자에게 요구하고 있습니다. 감사책임자는 내부감사에 대한 서로 다른 기대를 만족시키려 시도하려 하지만, 불행하게도 그 누구도 만족시키지 못할 수도 있습니다.

Perfect Assurance ? 절대적인 확신을 제공하지 않는다.

때로는 감사위원회나 경영진은 엔지니어나 보험 계리사에게 요구하듯이 직관적으로 이해할 수 있는 완벽한 보증을 요구합니다. 그러나, 엔지니어들이 우주 왕복선에 대해서 수천 번의 품질검사를 함에도 불구하고 때로는 비극적인 실패를 가져오기도 합니다. 보험 회사조차도 통계적 확률에 근거한 보험계약을 수입하지만, 때로는 그들은 여전히 예상치 못한 이벤트에 의해 파산하고 있습니다.

마찬가지로, 감사위원회와 경영진은 내부 감사가 보증하는 내용에 대해 잘못된 인식을 하고 있는 경우가 있습니다. 예를 들면, 그들은 재무적 검토대상이 되는 전 기간에 걸쳐 100 % 전수 감사를 했다고 믿는 경향이 있습니다. 물론 100% 전수감사를 하는 경우도 있지만, 거의 그런 경우는 존재하지 않습니다.

감사위원회와 경영진이 예기치 않는 감사결과에 당황하지 않으려면, 내부 감사의 깊이와 범위에 대해 이해해야 합니다. 모든 사람들이 감사 계획과 현장감사에 의해 커버되는 위험 범위가 어디까지 감사를 수행했으며, 수행되지 않았는지를 알 수 있도록 명확해야 합니다.

## Embracing Risk: 리스크에 기반한 내부감사계획의 수립

왜 전사적리스크관리(ERM: Enterprise Risk Service)가 지속적으로 단기적 실패를 경험할까요? 아마도 내부 감사가 충분히 ERM 활동에 통합되지 않았기 때문일 것입니다. 내부감사부서의 지식, 객관성, 방법론을 고려해 볼 때, 리스크 노출도, 리스크 보고 및 리스크관리에 있어 이해 관계자에게 충분한 정보제공을 할 수 있는 능력이 있음을 고려해 볼 때, ERM 활동은 내부감사계획에 충분히 반영되는게 바람직합니다.

조직의 리스크 관리 활동의 효과성을 향상시키기 위해 내부감사에 대한 잠재력은 엄청난 것입니다. 그러나 그렇게 하려면, 내부 감사는 전통적인 역할에서 벗어날 필요가 있습니다. 일반적으로 내부감사에게 요구되는 리스크관리 전문가로서의 역할은 다음과 같습니다.

- **Advisor: 리스크 자문**

Advising management on risks related to strategic initiatives, organization, process and systemic changes

- **Prognosticator: 리스크와 기회의 식별**

Peering ahead to help management envision future risks and opportunities

- **Aggregator: 리스크의 상호관계의 파악**

Considering how risks interact and cascade

- **Efficiency Specialist: 리스크관리의 비효율성 식별**

Identifying inefficiencies in risk management

- **Advocate: 리스크 경감방안에 대한 자문**

Identifying and helping to mitigate risks associated with protecting and increasing shareholder value; advocating for resources to address risk areas deemed insufficiently covered

- **Subject matter specialist: 리스크 영역의 전문가**

Providing knowledge and experience in key risk areas

## Across the (Audit) Universe: 감사대상 범위의 확장

천체물리학자들이 물리적인 우주가 팽창하고 있다고 말하듯이 아마도 내부 감사의 범위는 날로 확대되고 있다고 말 할 수 있습니다. 새로운 위협과 기회는 지속적으로 발생하고, 과거의 재무보고나 현금 흐름과 분기 별 실적에 집중했던 감사방식은 점차 그 중요성이 낮아지고 있습니다.

예를 들어, 많은 기업들이 배출하는 탄소량에 대해 측정하고 보고해야 의무를 부담하고 있습니다. 이러한 보고서들이 적절하게 감사되었으며, 규제사항 미 준수시 회사에 미치는 영향이 어느 정도인지에 대해서 많은 기업들이 준비되었는지는 의문입니다.

한국채택 국제회계기준의 도입에 따라 많은 기업들이 관련 회계인력을 채용하거나 교육시키고 있으나, 계정코드(Charter of Account) 재정립 이상의 데이터 컨버전 이슈가 정비되고 준비되었는지는 의문입니다.

이외에도 기업의 사회적 책임과 지속가능성(corporate responsibility and sustainability), 환경 및 보건 (EHS: Environment, Health and Safety Issues), 보안 및 개인정보 보호리스크(Security and privacy risks) 등 이러한 항목 중 그 어떤 것도 십년 전에는 내부감사의 업무범위라고 생각하지 않았습니다. 이와 같이 내부 감사의 확대는 감사위원회와 경영진이 협업을 해야 하는 이유이기도 합니다.

## Make the Triangle Sing: 감사위원회, 경영진과의 조화를 위한 10계명

필자는 신입감사책임자가 100일동안 수행해야 할 일로 내부감사의 방향성 수립부터 내부감사 중장기 전략 수립까지 소개해 왔다. 이제 마지막으로 내부감사 중장기 전략 및 실행과제를 전개함에 있어 감사위원회와 경영진의 지원을 얻기 위해서 다음과 같은 신입감사책임자의 10계명을 제시한다.

1. **Communicate:** Be open about the relationships between internal audit, the audit committee, and executive management.
2. **Check your reporting lines:** Determine whether your current reporting structure for the CAE is optimal.
3. **Rebrand:** Consider renaming your internal audit group as “audit services” or another more descriptive and appropriate name.
4. **Align expectations:** Ensure that IA’ s audit plan and areas of strategic focus are understood and agreed upon by all parties.
5. **Manage expectations:** There’ s no such thing as perfect assurance.
6. **Embrace risk:** Expand your attention to risks that can impede your growth and profitability objectives.
7. **Define IA’ s identity:** Cop, detective, or counsel?
8. **Expand your audit scope:** Address emerging issues and trends.
9. **Take control of your budget:** Can you do more with less?
10. **Adopt a workable model:** Determine what fits best for your organization: In-house? Co-source? Out-source?