



Delivering on the Promise

내부감사의 가치와 성과측정

(Measuring Internal Audit Value and Performance)

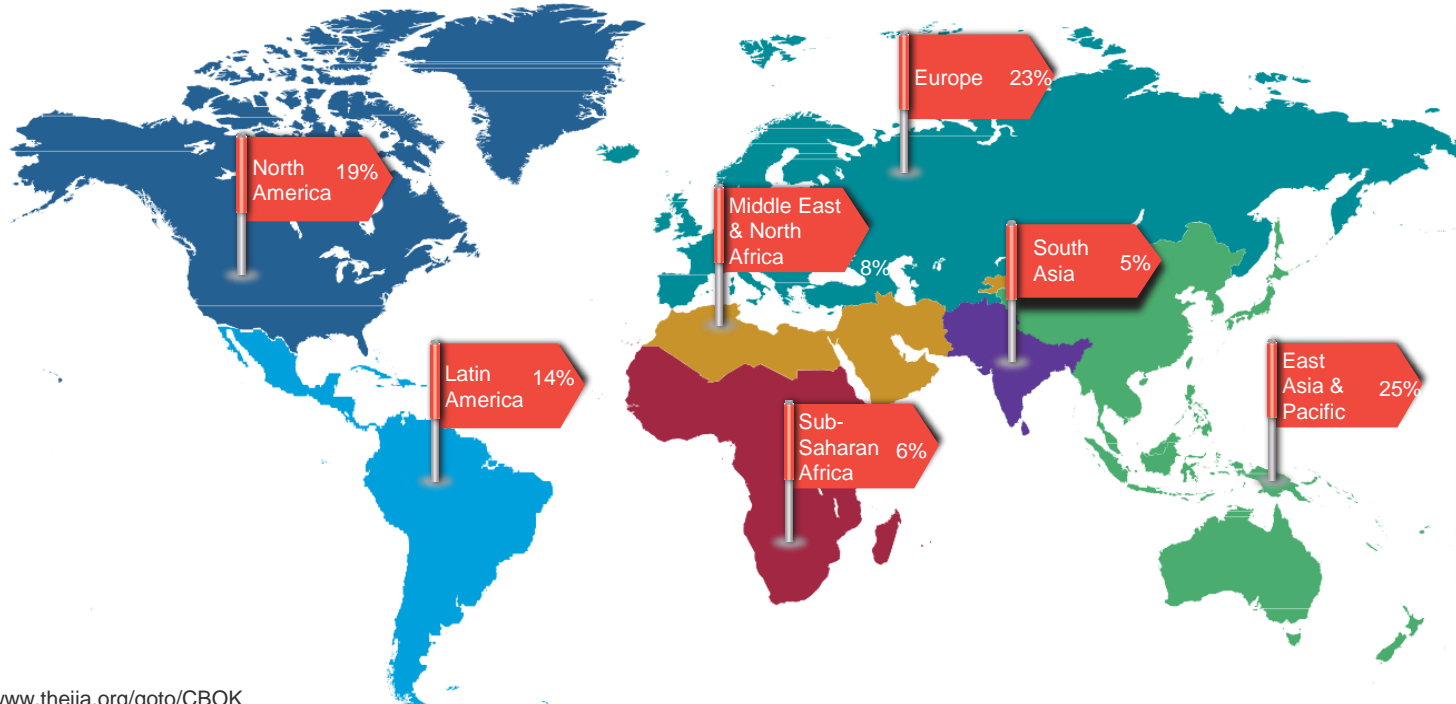


About CBOK

Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK)는 내부감사 분야의 세계 최대의 연구단체로서, 내부감사인과 이해관계자들에 대한 지속적인 연구를 하고 있습니다. 2015년 CBOK의 주요 과제 중 하나로 내부감사인을 대상으로 한 설문조사를 진행했으며, 이를 통해 전 세계 내부감사인들의 활동과 특성을 포괄적으로 살펴볼 수 있는 계기를 마련하였습니다. 이번 조사는 내부감사인협회(Institute of Internal Auditors)의 Research Foundation이 2006년(9,355명 응답)과 2010년(13,582명 응답자)에 실시한 설문조사를 기반으로 하였습니다.

보고서는 2016년 7월까지 월별로 발행될 예정이며, 많은 개인들과 전문가 조직, 각국의 내부감사협회 등의 후원과 지원으로 무료로 다운로드 받을 수 있습니다. 25개 이상의 보고서가 1) 광범위한 주제를 다루는 요약 보고서 (Core reports), 2) 핵심 이슈를 세부적으로 논의할 세부 보고서(Closer looks), 3) 특정한 지역이나 아이디어에 집중한 추가 보고서(Fast facts) 등 세 가지 형태로 작성될 것입니다. 이 보고서들은 테크놀로지, 리스크, 인적자원 등 8 가지 지식 트랙의 측면에서 접근될 것입니다.

CBOK 2015 Practitioner Survey: Participation from Global Regions



설문조사 개요

- 총 응답자 수: 14,518명
- 참여 국가: 166개국
- 언어: 23개

참여자 직급

- 내부감사책임자(CAE): 26%
- 등기임원(Director): 13%
- 관리자급 (Manager): 44%
- 실무자 (Staff): 44%

목차

요약문 Executive Summary

도입 Introduction

- 1 내부감사의 가치 제공 영역
Delivering the value of Internal Audit
- 2 내부감사의 성과 평가
Rating the Performance
- 3 성과측정을 위한 균형잡인 접근법
Taking a balanced Approach to Measurement
- 4 내부감사의 성과를 이해관계자 관점과 연계
Aligning Performance Perspectives between Internal Audit and Stakeholders

결론 Conclusion

첨부 Appendix A *

참고자료 References *

(* 첨부와 참고자료 등은 본 자료에는 포함하지 않음)



인터넷을 통해 전 세계적으로 연결된 경영환경에서 나날이 증가하는 복잡성은 곧 내부감사가 조직에 가치를 제공할 수 있는 영역이 더 늘어난다는 것을 의미합니다. 내부감사는 특정한 사업영역에 대한 확신(assurance)을 제공하고, 조직의 활동에 대한 수익을 극대화할 수 있는 통찰력과 권고안을 제시하며, 의사결정자들에게 객관적인 시각을 제공합니다. 그러나 실무적으로 시간과 자원이 제한된 상황에서, 내부감사가 고객과 주요 이해관계자들에게 가장 큰 가치를 제공할 수 있는 활동에 집중할 수 있는 방법은 무엇일까요?

본 보고서는 기대사항을 이해하고 공감할 수 있는 단계별절차들과, 성과를 유도하고 추적할 수 있는 적절한 측정치를 제시합니다. 독자들은 CBOK 2015 국제 내부감사 설문조사를 통한 본 보고서를 바탕으로 그들 내부감사조직의 가치와 성과를 다른 조직과 비교해 볼 수 있습니다. 이 보고서는 내부감사인들이 확신(assurance), 통찰력(insights) 및 객관적 시각(objectivity)라는 내부감사의 가치를 전달할 수 있도록 지원할 것입니다.

(주) 이 자료는 Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK)가 발행한 보고서, “*Delivering on the Promise – Measuring Internal Audit Value and Performance*”,를 딜로이트 안진회계법인에서 번역, 정리한 것입니다. CBOK Resource Exchange(www.theiia.org/goto/CBOK)를 통해 본 자료의 원본과 최신 보고서를 다운로드 받을 수 있습니다.

2010년, 내부감사협회(the IIA; Institute of Internal Auditors)는 이사회, 감사위원회, 경영진, 고객 등 주요 이해관계자들에게 내부감사가 가치를 전달하는 것을 지원할 수 있는 간단하고 기억하기 쉬우며 명료한 방법을 필요로 한다는 것을 인식하였습니다. 이를 위해 IIA는 내부감사 가치체계(Value Proposition)를 소개하였으며, 이는 확신(assurance), 통찰력(insight) 및 객관적 시각(objectivity)이라는 세 가지 요소가 결합된 것으로 내부감사의 가치를 정의합니다 (그림 1 참조).

그러나 가치의 개념적인 요소를 파악하는 것은 단지 일부분에 지나지 않습니다. 조직 내에서 내부감사가 어떻게 비추어지는가? 내부감사가 가장 큰 가치를 창출하기 위해 어떤 활동을 해야 하는가? 조직이 내부감사의 가치에 대해 기대하는 바가 충족되었는지 확인하기 위해 무엇을 측정하여야 하는가? 이러한 평가를 위해 필요한 정보를 내부감사가 어떻게 조직화하고 구조화하는가? 그리고 가장 중요한 질문으로, 이러한 질문에 대한 답변이 연계성이 있는가, 즉, 제공하는 가치에 대한 내부감사의 인식이 조직에서 내부감사기능에 기대하고 요구하는 것과 관련되는가?

그림 1. 내부감사의 가치체계 (The Internal Audit Value Proposition)



확신 (Assurance) = 지배구조, 리스크, 통제

조직이 전략, 운영, 재무 및 법규준수 목적을 달성하기 위한 적절한 지배구조와 리스크 관리 및 통제프로세스를 갖추고 있는지에 대한 확신을 제공

통찰력(Insight) = 촉매제, 분석, 평가

데이터와 업무프로세스에 대한 분석과 평가를 바탕으로 통찰력과 개선안을 제공함으로써 조직의 효과성과 효율성을 향상시킬 수 있는 촉매제의 역할을 수행

객관적 시각(Objectivity) = 정직성, 책임성, 독립성

정직성과 책임성에 대한 약속을 바탕으로, 독립적인 조언의 객관적인 원천으로서 조직의 지배기구(이사회, 감사위원회 등) 및 경영진에 가치를 제공

Source: The Internal Audit Value Proposition graphic is used by permission from The IIA, All rights reserved

이러한 질문들은 CBOK 2015 설문조사에서 각 국의 최고 감사책임자(CAEs: Chief Audit Executives)들에게 제시되었습니다. 최고 감사책임자들이 조직에 가치를 창출한다고 믿는 활동들은 IIA 가치체계의 세 가지 요소와 일치합니다. 실제로 최고 감사책임자들이 조직에 가장 큰 가치를 창출한다고 제시한 9가지 활동들은 그림 2에서처럼 세 가지 요소와 직접적으로 연결됩니다.

그러나, 조직과 내부감사가 사용한 성과 측정치와 도구를 살펴보면 가치를 창출하는 활동과 성과를 측정하는 방식 간에 차이가 있는 것으로 보입니다. 본 보고서는 이러한 차이를 세밀하게 살펴보고, 가치를 창출하는 활동과 선호하는 성과측정치 및 내부감사가 보편적으로 사용하는 방법론과 기법들을 정리하였습니다. 필요한 경우에 설문응답을 지역이나 조직구조의 관점에서 도식화하였습니다.

마지막으로, 내부감사가 확인, 통찰력 및 객관적 시각이라는 가치체계를 전달하는데 도움이 될 수 있는 일련의 실무 단계들을 본 보고서의 뒷부분에서 제시하였습니다.

그림 2 내부감사 가치체계 (CBOK 설문조사를 통한 활동과 연계)

확신 제공 활동 (Assurance Activities)

- 내부통제체계의 효율성과 효과성에 대한 확신
- 리스크관리 프로세스의 효과성에 대한 확신
- 법규준수 여부에 대한 확신
- 지배구조의 효과성에 대한 확신

통찰력 제공 활동 (Insight Activities)

- 업무개선을 위한 제안
- 신흥 리스크 확인

객관적 조언 활동 (Objective Advise Activities)

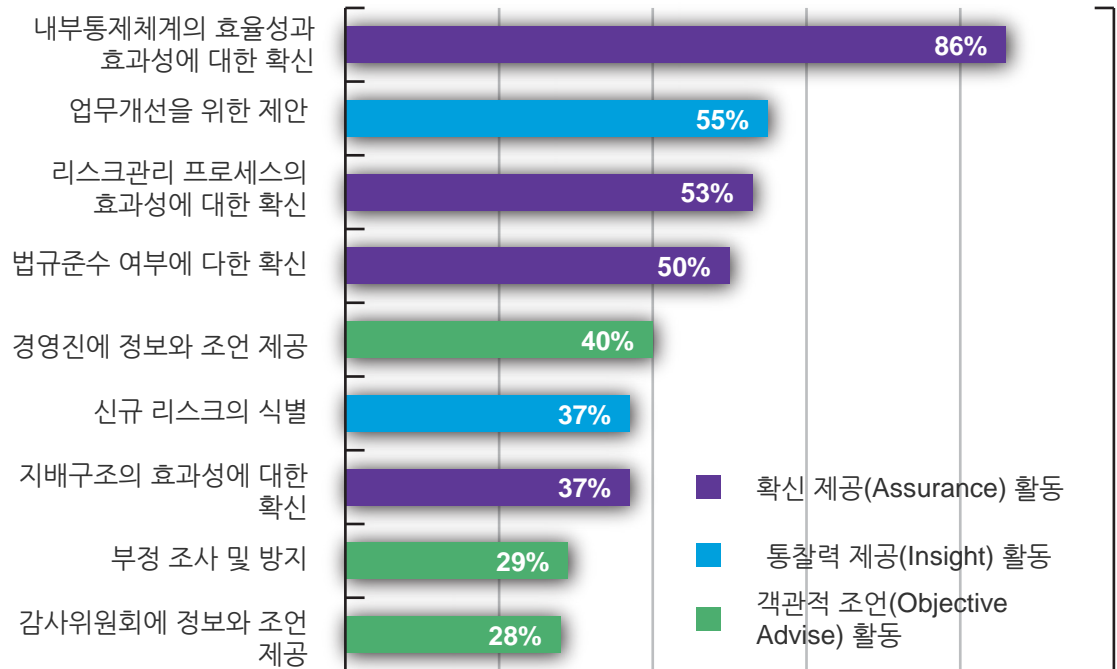
- 경영진에 정보와 조언 제공
- 부정 조사 및 방지
- 감사위원회에 정보와 조언 제공



1. 내부감사의 가치 제공 영역

- ❖ “조직에 가장 큰 가치를 제공하는 내부감사활동은 무엇이라고 생각하십니까?” (14개 제시 항목 중 5개까지 선택)
 - 상위 9개 항목은 25% 이상의 응답자가 선택, 가치의 구성에 대해 국제적으로 일관된 응답
 - “내부통제체계의 효율성과 효과성에 대한 확신”이 86%로 2위 항목과 30% 이상의 격차를 보인 것은 예상된 결과이며, 나머지 항목들은 광범위하게 분포
 - 내부감사 가치체계 세 가지 구성요소로 구성되어 있으나 **확신 제공(Assurance)**이 가장 큰 비중을 차지
 - 통찰력 제공(Insight) 부문에서는 “업무개선을 위한 제안”이 절반 이상의 응답을 차지, 내부감사가 많은 조직에서 확신 제공 이상의 가치를 창출한다는 강력하고 긍정적인 신호
 - “신규 리스크의 식별”을 1/3 이상이 선택한 것은 최근의 위험에 기반한 감사(risk based audit)이 반영된 것으로 해석 => “내부감사가 조직이 갖춘 통제 뿐만 아니라, 직면하고 있는 리스크까지 이해하는 것이 매우 중요”
 - 객관적 조언(Objective Advise) 영역에서는 “경영진에 정보와 조언 제공”, “부정 조사 및 방지”, “감사위원회에 정보와 조언 제공”을 내부감사가 가치를 창출하는 상위 다섯 가지 중 세 가지로 선정됨
 - 가치창출동인은 산업, 조직구조, 경영진의 선호, 지역, 법규 상 요구사항 등 다양한 요인에 따라 달라질 수 있음.

그림 3. 조직에 가장 큰 가치를 창출하는 내부감사 활동 (상위 5개 선택)

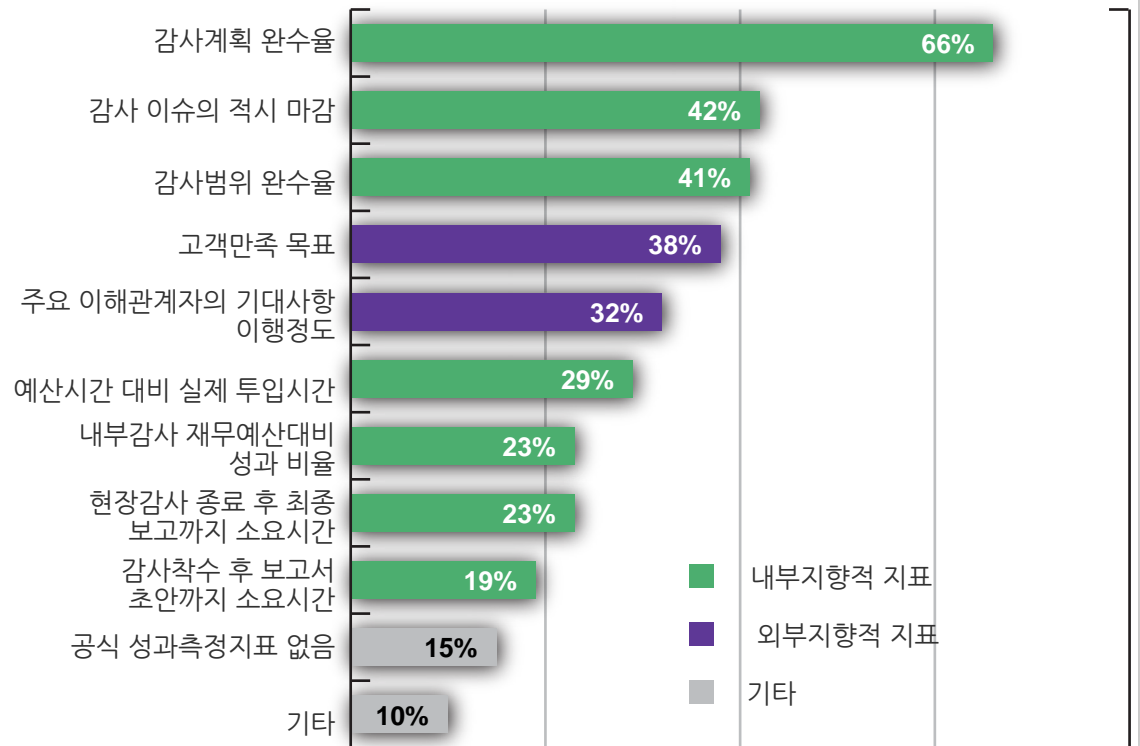


2. 내부감사의 성과평가

❖ “내부감사의 성과를 평가하기 위해 사용하고 있는 구체적인 방법은 무엇입니까?” (9개의 제시 항목 중 해당 항목 모두 선택)

- 내부지향적 지표(Inward-facing measures): 업무가 내부적으로 어떻게 수행되었는가를 중시하는, 일반적으로 말해 관리적인 효율성에 집중하는 지표
- 외부지향적 지표(Outward-facing measures): 고객(내부감사활동의 궁극적인 수혜자) 관점의, 효과성을 중시하는 지표
- 가장 많은 참여자가 “감사계획 완수율 (66%)”을 상당한 격차로 응답 (CBOK의 2010년 설문 결과와 유사한 비율)
- “감사 이슈의 적시 마감(42%)”과 “감사범위 완수율(41%)”이 거의 유사한 응답율로 2위 그룹
- 상위 3개 지표가 모두 내부지향적 지표, 즉 내부감사가 가치를 창출하는데 중요한 지표로 ‘과제의 완수’에 집중함
- 반면, 외부지향적 지표로 “고객만족 목표”가 38%로 3위에 근접한 4위라는 것이 주목할만 함 ⇒ 많은 응답자가 내부감사의 가치를 이해관계자의 요구사항과 연계한다는 의미로 해석
- 또 다른 외부지향적 목표인 “주요 이해관계자와 협의하여 설정한 특정 기대사항의 이행 정도”를 다음으로 선택
- “공식 성과지표가 없다”는 응답이 상당한 비중(15%)으로 우려스러운 부분 ⇒ 이들 조직에서는 성과측정지표 부재의 영향을 면밀하게 검토하여야

그림 4. 내부감사 성과측정지표 (해당 항목 모두 선택)

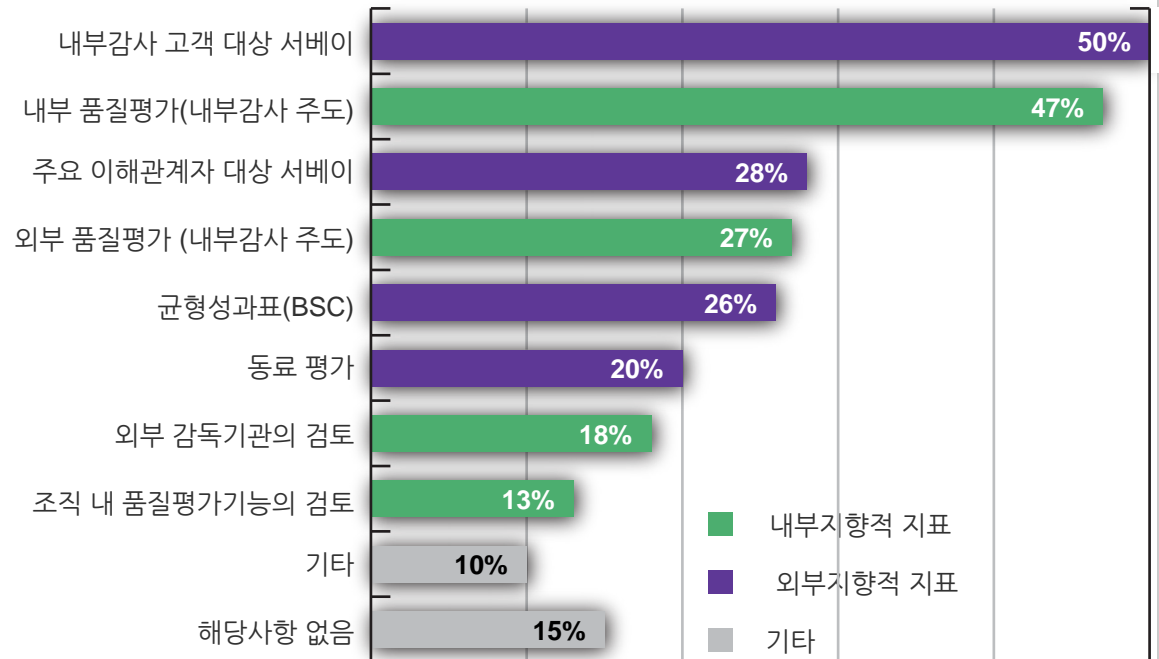


3. 성과측정을 위한 균형 잡힌 접근법

❖ “내부감사활동의 성과를 평가하기 위해 어떤 방법을 사용하십니까?” (해당 항목 모두 선택)

- “내부감사 고객 대상 서베이”와 내부감사가 주도하는 “내부적인 내부감사 품질평가”가 가장 일반적인 성과측정지표로 조사됨
 - 내부지향적 지표와 외부지향적 지표가 모두 포함되어, ‘균형 잡힌’ 접근법이라는 긍정적인 신호
 - CBOK의 2010년 조사에서 9%에 불과했던 고객 대상 서베이가 50%로 증가한 것은 외부지향적 지표의 비중이 늘어난다는 강력한 긍정적인 신호
- “균형성과표”도 26%로 2010년(4%)에 비해 크게 증가 (당시, ‘향후 5년 이내에 사용하게 될 측정방법’으로 BSC을 선택한 응답자가 많았던 것과 일관되는 결과)
 - 내부감사의 품질과 가치를 평가하는데 BSC기법의 사용이 늘어나는 것은 주요 이해관계자의 요구사항에 대응하려는 내부감사의 노력이 반영된 것일 수 있음
 - BSC에서는 재무적인 성과 이외에 고객, 내부 업무 프로세스, 학습 및 성장 등의 비재무적인 지표를 균형있게 검토
 - 내부감사 영역에서 BSC를 성공적으로 도입하기 위해서는 내부감사 전략을 조직의 전략과 연계하고, 내부감사 전략을 BSC의 성과측정치로 전환하는 것이 필요

그림 5. 내부감사 성과측정 기법



4. 내부감사의 성과를 이해관계자의 관점과 연계

- 효과적인 의사소통을 통해 내부감사의 성과에 대한 이해관계자의 다양한 기대수준을 합치시키는 것이 핵심
- 가치를 창출하는 활동이 무엇인지에 대해 의견의 합치를 본 후에 (그림 6의 붉은색 화살표), 이러한 활동을 가장 잘 측정할 수 있는 지표(그림 6의 노란색 화살표)에 대한 합의에 도달할 수 있음. 가치를 창출하는 활동은 조직에 따라 달라질 수 있음
- “측정되면 완료된 것 (what gets measured gets done)”이라는 관점에서, 내부감사의 가치동인을 이해관계자의 기대와 연계하고 내부감사 가치체계의 모든 측면을 반영한 평가시스템을 만들 수 있는 일련의 이행 단계들을 정리하면 다음과 같음

Step 1 고객의 기대사항을 파악하라

- 기대되는 가치를 제공하기 위해서는 경영진과 이해관계자가 가치를 어떻게 정의하는 지를 구체적으로 파악하여야 함

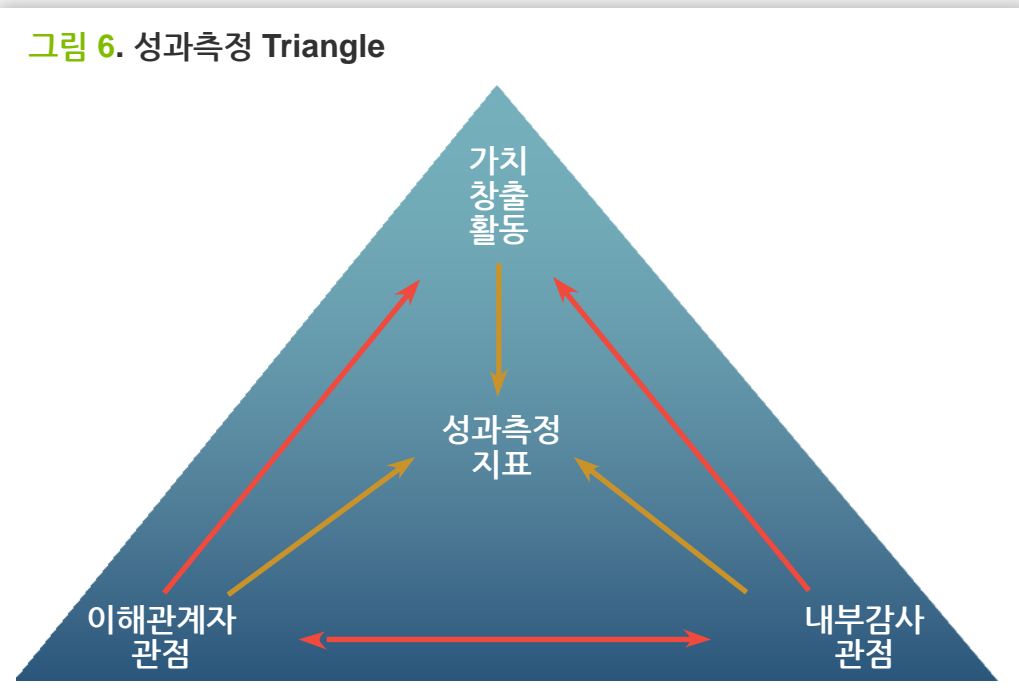
- ‘질문’이 유일한 방법이며, 주요 이해관계자 (이사회, 감사위원회) 및 경영진과의 인터뷰를 통해 이들이 가치를 창출하는 활동이라고 정의한 내용들을 정리하여야 함

Step 2 이해한 사항을 확인하라

- Step 1에서 정리한 내용을 인터뷰 시 input을 제공했던 이해관계자와 함께 검토하고, 내부감사에 기대하는 내용이 정확하게 빠짐없이 반영되었는지를 확인함

Step 3 외부지향적 지표와 내부지향적 지표를 개발하라

- 각각의 가치창출활동에 대해 동 활동들이 이해관계자들이 기대하는 가치를 얼마나 잘 전달하였는지를 명확하고 반복가능하며 정확하게 평가할 수 있는 하나 이상의 외부지향적 지표를 개발
- 내부감사 업무를 효율적으로 수행하기 위해 필요한 내부지향적 지표를 개발



4. 내부감사의 성과를 이해관계자의 관점과 연계, 계속

Step 4 측정을 시작하라

- 내부감사의 가치창출동인과 내부 품질 표준에 비추어 내부감사의 성과를 파악하고 추적할 수 있는 도구와 방법론을 이행
- 내부감사가 수행한 정성적인 자문기능에 대해 주요 이해관계자의 피드백을 확인할 방안을 마련하여, 내부감사 업무 중 확신제공(assurance) 이외의 가치를 제공하는 측면을 반영하여야 함

Step 5 주기적으로 보고하라

- Step 1에서 기대사항을 정의하는데 input을 제공한 이해관계자에게는 그 기대사항의 이행상황과 내부감사의 성과에 대해 주기적으로 보고해야 함

Step 6 반복적으로 이행하라

- 주기적으로 (최소 연간 기준으로) 이해관계자의 기대사항을 재확인하고 그 결과에 따라 가치창출활동을 재정의하여야 함
- 수정된 사항은 새로운 성과지표를 통해 보완하여야 함
- 이상에 소개된 과정을 성공적으로 이행하기 위해서는, 내부감사가 보유해야 하는 가장 중요한 역량 중의 하나인 의사소통을 활용하는 것이 필요
- 이해관계자의 의견을 경청하는 과정을 통해 내부감사가 이들의 우선순위를 반영한 성과측정지표와 방법론을 만들어 낼 수 있음
- 이해관계자들에게 진행상황을 주기적으로 보고함으로써 내부감사의 역량과 협력정신을 보여 줄 수 있음
- 이를 통해 이해관계자와 내부감사 양측이 모두 가치를 누릴 수 있으며, 조직이 궁극적인 수혜자가 됨

Your Donation Dollars at Work

CBOK reports are available free to the public thanks to generous contributions from individuals, organizations, IIA chapters, and IIA institutes around the world.

Donate to CBOK

www.theiia.org/goto/CBOK



About The IIA Research Foundation

CBOK is administered through The IIA Research Foundation (IIARF), which has provided groundbreaking research for the internal audit profession for the past four decades. Through initiatives that explore current issues, emerging trends, and future needs, The IIARF has been a driving force behind the evolution and advancement of the profession.

Limit of Liability

The IIARF publishes this document for information and educational purposes only. IIARF does not provide legal or accounting advice and makes no warranty as to any legal or accounting results through its publication of this document. When legal or accounting issues arise, professional assistance should be sought and retained.

Contact Us

The Institute of Internal Auditors Global Headquarters
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA

Copyright © 2015 by The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).

All rights reserved. For permission to reproduce or quote, please contact research@theiia.org. ID # 2015-1484