



조직 내 내부감사의 영향력과 가치를 높이기 위한 9가지 방법

Nine ways to strengthen Internal Audit's impact and influence in the organization

조직 내 내부감사의 영향력과 가치를 높이기 위한 9가지 방법

Deloitte의 Global Chief Audit Executive Survey(이하 “내부감사 서베이”)의 주목할만한 결과 중 하나는 조직 내에서 내부감사가 미치는 영향력이 부족하다는 것입니다. 내부감사책임자의 16%는 내부감사가 조직에 미치는 영향력이 미미하거나 영향력이 아예 없다고 응답하였으며, 영향력이 크다는 응답은 28%에 불과했습니다.

하지만, 내부감사 책임자의 거의 2/3는 내부감사가 향후 수 년간 강력한 영향력을 갖는 것이 중요하다고 응답했습니다. 이는 내부감사뿐만 아니라 이해관계자와 조직의 이익을 위해 내부감사의 현재 영향력과 미래 영향력간의 격차를 줄여야 함을 시사합니다.

창조적 파괴가 가속화되고 리스크가 증가하는 시대에서 조직이 생존하고 번영하기 위해, 이사회와 감사위원회, 고위 경영진, 리스크관리자 및 현업들은 과거 어느 때보다도 내부감사의 객관적인 시각과, 전사적인 관점, 그리고 강력한 분석역량을 필요로 합니다.

하지만, 조직 내에서 영향력을 높이는 것은 내부감사가 단순히 더 많은 일을 하는 것에 국한되는 것이 아니라, ‘올바른’ 일을 ‘제대로’ 수행하는 것을 의미합니다. ‘올바른’ 일이란 이해관계자에 가장 중요한 리스크나 도전과제와 관련됩니다. 이해관계자들이 내부감사에 더 깊은 통찰력, 더 많은 예측능력과 서비스를 기대하는 상황에서, 내부감사는 이해관계자들이 가장 많은 관심을 가진 영역에 집중해야 합니다. 이러한 영역에서 더 큰 성과를 보이면, 내부감사의 영향력도 자연스럽게 증가하게 될 것입니다.

Deloitte에서는 내부감사가 이해관계자의 요구사항에 효과적으로 대응하고, 또 이를 통해 조직 내의 영향력을 확장시킨, 9 가지의 검증된 방법을 정리하였습니다. 이들은 단기간에, 약간의 노력으로 달성할 수 있는 것이 아니라 많은 노력을 수반하지만, 분명히 효과가 있습니다.

이러한 방안들을 이행해 나가면, 수 개월 이내에 내부감사의 업무범위가 확대되고, 서비스가 개선되며, 영향력이 강화될 것입니다. 내부감사가 이해관계자의 요구사항을 더 많이 다룰수록 내부감사의 성과를 더 많이 보여줄 수 있고, 더 많은 이해관계자들이 내부감사의 영향력을 인식하고 적극적으로 받아들일 것입니다.

목차

1. 내부감사 브랜드를 구축하라
2. 내부감사의 자문기능을 확신을 제공하는 업무와 연계하라
3. 사이버 리스크에 대한 확신을 제공하라
4. 리스크 관리기능 전반을 감사하라
5. 전략계획수립 프로세스를 점검하라
6. 애널리틱스를 도입하라
7. 내부감사 보고방식과 보고서를 개선하라
8. 내부감사의 전문성과 역량을 강화하라
9. 내부감사책임자 개인의 영향력을 제고하라

(주) 본 자료는 Deloitte의 Risk Advisory에서 발간한 “[Nine ways to strengthen Internal Audit's impact and influence in the organization](#)”을 정리한 것입니다. 원본 자료는 딜로이트 안진회계법인 Risk Advisory와 기업지배기구발전센터 홈페이지에서 보실 수 있습니다.

1. 내부감사 브랜드를 구축하라 (Develop and launch a brand identity)

"내부감사"라는 단어를 들을 때 조직 구성원들은 어떤 생각을 떠올릴까요? 혁신적이고, 가치를 제공하는 조연자 조직으로 생각할까요, 아니면 다른 무엇을 떠올릴까요? 조직 구성원들의 인식을 바꾸기 위해서는 내부감사에 대한 이해관계자의 인식, 즉 브랜드를 바꾸어야 합니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

먼저, 내부감사가 무엇을 의미하는지를 이해관계자들이 인지해야 합니다. 확신(assurance)과 자문(advisory)을 제공하고, 리스크 관리를 지원하는, 내부감사 본연의 기능이 이해관계자가 기대하는 가장 중요한 사항을 내부감사가 충족시킬 것이라고 이해관계자들이 인지해야 합니다. 이러한 인식을 갖도록 하기 위해 내부감사는 일관된 성과를 보여주어야 하고, 혁신적인 기법들을 활용해야 합니다.

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

리스크 관리와 지배구조에 관한 전사적인 권한과 명확한 역할을 부여받은, 객관적이고 신뢰할 수 있는 유능한 자원으로, 내부감사가 가치를 제공할 수 있는 분야가 많습니다. 브랜딩은 내부감사가 제공하는 가치를 어떻게 표현할 것인가의 문제입니다. 효과적인 내부감사 브랜드를 개발하고, 브랜드가 제시하는 약속을 이행해 나간다면, 내부감사와 내부감사가 제공하는 서비스에 대한 이해관계자의 인식수준을 높일 수 있을 것입니다.

1. 내부감사 브랜드를 구축하라 (Develop and launch a brand identity), 계속

내부감사 브랜드를 구축하는 방향으로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

조직 내에서 내부감사 브랜드는 내부감사의 역할과, 내부감사가 그 역할을 수행해 온 오랜 세월동안 쌓인 경험과 성과를 바탕으로 형성됩니다. 브랜드는 명성 또는 평판과 직접 관련되며, 효과적으로 내부감사 브랜드를 구축하는 몇 가지 방법은 다음과 같습니다:

1. 내부감사가 인식되고자 하는 방향을 결정하라.

내부감사가 가치를 창출하고 통찰력을 제공하는 조직으로 인식되고 싶다면, 확신을 제공하는 전통적인 내부감사의 인증(assurance)기능을 효율적으로 수행하면서 자문(advisory)서비스를 확장해야 합니다. (Deloitte의 내부감사 서베이에 참여한 내부감사책임자의 55%는 향후 3년 내지 5년동안 내부감사가 자문서비스를 제공하는데 더 많은 시간을 투입할 것으로 예상). 내부감사는 자문기능을 통해 이해관계자가 문제를 해결하고, 리스크를 예측하며, 전략적 이슈를 다루는 것을 지원함으로써, 인증기능을 넘어서는 가치를 창출할 수 있습니다.

2. 내부감사가 제공하는 가치를 명확하게 정의하라.

브랜드는 고객에게 도움이 되는 가치를 제공한다는 약속입니다. 내부감사가 제안하는 가치는 이해관계자들의 요구사항에 집중해야 합니다. 내부감사가 공정하고 정확한 확신을 제공(assurance)만을 약속한다면, 이해관계자들은 그 가치를 낮게 평가하거나 자신들이 필요로 하는 목적과 완전히 부합되지 않는다고 생각할 수도 있습니다. 목표를 높게 잡고, 핵심 사업목표와 리스크 요소 및 이해관계자들의 우려사항을 목표로 하는 내부감사의 가치를 제안하십시오. 운영의 효율성과 리스크 관리 및 지배구조의 개선을 지원하는 역할을 통해, 이들 영역에서 내부감사가 가치를 제공해야 합니다.

3. 기본 메시지를 구축하라.

내부감사가 전달하는 메시지는 이해관계자와 처음 접촉하는 단계에서부터 최종보고서를 전달하는, 커뮤니케이션의 전 과정에서 형성됩니다. 내부 마케팅부서의 지원을 받으십시오. 내부감사헌장(Charter), 일상적인 대화, 내부감사 웹 페이지, 이메일 커뮤니케이션과 보고서 등 모든 서면과 구두 의사소통과정에 내부감사가 제안하는 가치를 포함시켜 지속적으로 "메시지"를 전달하여야 합니다. 인증이건 자문이건, 내부감사가 제공하는 서비스의 유형과 관계없이, 가치있는 통찰력을 명료하게 제시하고, 이해관계자의 목적에 부합하는 업무를 수행하는 것을 목표로 하십시오.

4. 제시한 약속을 이행하라.

브랜드를 구축하는 데에는 두 가지의 규칙이 있습니다. 먼저, 이행할 수 없는 약속은 하지 마십시오. 그리고, 약속을 했다면, 지키십시오. 이해관계자가 기대하는 것보다 더 많은 가치를 제공하는 것이 핵심입니다.

2. 내부감사의 자문기능을 확신을 제공하는 업무와 연계하라 (Link advisory activities to assurance work)

내부감사가 더 많은 자문서비스를 제공하려 한다면 경영진의 목표와, 그 목표를 달성하기 위한 전략에서부터 시작할 수 있습니다. 하지만, 내부감사가 자문서비스를 확대한다는 것이 다소 어색하거나 내부감사의 고유한 역할과 동떨어진 것으로 비칠 수도 있습니다. 내부감사가 그 동안 자문서비스를 제공하지 않았거나, 확신을 제공하는 역할을 제대로 수행하지 못했다면 더욱 그렇습니다. 자문서비스는 경영진의 목표와 전략을 이해하는 것에서 출발하지만, 다른 지점에서 시작할 수도 있습니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

감사위원회를 포함한 이해관계자는 내부감사가 프로세스와 내부통제를 개선하고 리스크를 예측하는 것을 지원하면서 확신을 제공(assurance) 해 주기를 기대합니다. 이는 내부감사가 전통적으로 제공해 오던 인증기능을 자문서비스를 확장하기 위한 도약대로 삼을 수 있음을 시사합니다.

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

자문서비스를 확장하려면, 내부감사가 자신있게 성과를 낼 수 있는 영역에서 시작하십시오. 이를 통해 새로운 운영방식을 모색하고, 내부감사 자원들이 자문업무를 지원할 수 있는 내부감사의 실제 사례들을 확보할 수 있습니다. 내부감사가 담대하게 움직이면서 올바른 방향으로 접근한다면, 자문서비스는 내부감사가 이해관계자들에게 제공하는 가치를 증대시키는 가장 확실한 방법입니다.

2. 내부감사의 자문기능을 확신을 제공하는 업무와 연계하라, 계속 (Link advisory activities to assurance work)

자문서비스를 확장하는 방향으로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

내부감사 결과 도출된 문제점을 이해관계자들에게 단순히 보고하고 시정을 요청하는 것에 그치지 않고, 조언과 방향성을 제시하고 이행과정을 지원해야 합니다. 물론, 독립성을 유지하기 위해서 내부감사는 해당 프로세스와 리스크 요소 및 의사결정을 책임지는 담당자와 구분되어야 합니다. 그러나, 조언을 제공하고, 리스크를 환기시키며, 의사결정의 장점과 단점에 대한 건설적인 의견을 제시하는 것은 내부감사의 중요한 업무범위에 해당합니다. 내부감사의 인증업무를 자문서비스와 연계할 수 있는 몇 가지 방안을 소개합니다;

1. 올바른 사고방식을 수립하라.

자문서비스를 제공하기 위해서는 단순히 문제점을 발견하는 것에 그치지 않고 해결책을 모색하려는 사고방식을 가져야 합니다. 내부감사 결과 발견된 문제점들을 초래한 원인이 무엇인지 보다 세밀하게 살펴보십시오. 즉, 통제설계나 이행 또는 운영의 문제인지, 프로세스, 시스템, 임직원의 행동 또는 다른 어떤 근본적인 원인이 발단이 되었는지, 발견사항을 해결하기 위해서는 무엇을 수정 또는 개선해야 하는지, 가장 합리적인 해결책은 무엇인지 등을 고민해야 합니다.

2. 외부 자료 또는 비교대상을 활용하라.

공급망 관리나, 인수대상기업 선정 시의 타당성 검토 혹은 사이버 보안 등 많은 이슈들은 다른 조직에서 먼저 겪었을 가능성이 큼니다. 추가적인 조사와 검토가 당연히 필요하지만, 다른 조직에서 일어난 사실이나 수치 및 경험을 활용해서 이해관계자들이 해결책을 마련하는 것을 지원할 수 있습니다.

3. 외부 네트워크를 구축하라.

동종업계 혹은 다른 조직의 내부감사기능과의 정기적인 커뮤니케이션을 통해 다양한 정보를 수집할 수 있습니다. 내부감사인들은 경쟁자로서 서로의 기밀정보를 보호하고 존중하면서도 문제점에 대한 해결책을 공유할 수 있습니다. 내부통제나 법규준수, 사이버 등 공통적인 리스크 관리 영역에서는 더욱 그러합니다. 업계나 사회 전반의 공통적인 이슈에 대한 해결책을 찾을 수 있도록 이해관계자들이 외부인들과 네트워크를 구축하는 것을 적극 권장하여야 합니다.

4. 미래 나아갈 방향에 대한 조언을 제공하라.

내부감사가 다양한 아이디어와 견해, 잠재적인 해결책을 제시해야 합니다. 많은 노력과 연구를 통해, 내부감사가 제시하는 권고사항의 장점과 단점을 말할 수 있어야 합니다. 이해관계자가 의사결정을 하고 그 결과에 책임진다는 것을 염두에 두고, 의사결정의 다양한 측면들을 가능한 한 구조화하고 필요한 변수들을 계량화 하십시오. 이를 통해 내부감사가 의사결정자들에게 선제적으로 조언을 제공할 수 있고, 이해관계자들이 먼저 조언을 요청하게 될 것입니다.

3. 사이버 리스크에 대한 확신을 제공하라 (Provide cyber assurance services)

모든 조직은 사이버 이슈에 노출되어 있기 때문에 사이버 공격을 당할 수 있는 가능성의 차원이 아니라, 우리 조직에 언제 사이버 공격을 당할 것인지의 문제입니다. 따라서, 사이버 리스크는 이사회 및 감사위원회가 우선적으로 다루어야 할 과제이고, 앞으로도 그러할 것입니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

이사회와 감사위원회는 사이버 리스크 관리에 대해 내부감사가 확신을 제공함과 동시에 자문역할도 수행할 것을 기대합니다. CIO(Chief Information Officer), CTO(Chief Technology Officer) 또는 CISO(Chief Information Security Officer)의 보고는 IT 측면의 과제나 기술적인 리스크에 중점을 두는 경우가 많기 때문에 이사회가 사업목표와 연계하기 어려울 수 있습니다. 이해관계자들은 IT 과제들을 검증하고, 사이버 리스크 프로파일을 고려하며, 경영진이 사이버 리스크를 적절히 관리하고 있는지에 대한 객관적인 확신을 필요로 합니다.

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

사이버 보안은 모든 사업활동에 영향을 미치고, 사이버 위협이 증가하고 있기 때문에, 이사회와 감사위원회는 사이버 리스크를 이해하고, 경영진이 어떻게 대처하고 있는지 파악해야 합니다. 사이버 보안은 전문적인 기술을 필요로 하지만, 내부감사가 조직 내에서 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 분야 중의 하나입니다.

3. 사이버 리스크에 대한 확신을 제공하라 (Provide cyber assurance services), 계속

사이버 리스크에 대한 확신을 제공하는 방향으로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

복잡성이 큰 사이버 리스크 영역에서는 아래 세 단계의 체계적인 접근법이 필요합니다.

1. 사이버 리스크 프레임워크를 채택하라.

프레임워크를 통해 사이버 리스크를 보다 체계적으로 이해할 수 있습니다. 국립표준기술원(National Institute of Standard and Technology), 국제 표준기구(International Organization for Standardization), COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), 인터넷보안협회(Centre for Internet Security) 등의 다양한 기관뿐만 아니라, Deloitte에서도 사이버 리스크 프레임워크를 발표한 바 있습니다. 사이버 리스크 관리를 시작하는 단계와 그 이후 단계에서 지속적으로 리스크를 파악하고, 평가하며 감축하는 기반으로 활용하기에 가장 적합한 프레임워크를 채택하거나 기존의 프레임워크를 보완하는 조직의 노력들을 내부감사는 지원하거나 주도하여야 합니다.

2. 사이버 리스크를 평가하라.

조직 전반적으로 통합되지 못하고, 테크놀러지에 기반한 방식으로 사이버 리스크 관리를 접근하는 조직들이 많습니다. 반면에, 리스크 기반의 접근법은 정보자산의 목록을 마련하고, 이들 자산에 대한 위협을 정의하는 것에서 시작합니다. 이를 통해 조직은 필수적으로 보호되어야 하는 핵심정보자산("Crown Jewels")을 식별하고, 모든 위협요소와 취약성, 그리고 사고 발생 시 조직에 미치는 영향을 체계적으로 평가합니다. 리스크 평가는 이후 경영진이 사이버 리스크를 관리하고, 사이버 리스크가 효과적으로 관리되는지를 내부감사가 확인(assurance)하는 단계로 이어집니다.

3. 사이버 리스크 점검주기를 설정하라.

모든 사이버 리스크를 위협의 정도에 따라 내부감사가 확인할 수 있도록 점검주기를 설정하여야 합니다. 모든 영역들을 동일한 잣대로, 정기적으로 감사대상에 포함시킬 것이 아니라, 개별 정보자산의 중요성과 발생가능한 위협의 정도를 반영해야 합니다. 주기적으로 특정한 도메인의 사이버 리스크를 감사하는 것은 모든 영역을 검토하는 데에는 도움이 되지만, 내부감사의 점검주기는 역동적이어야 합니다. 사이버 리스크가 규제기관의 모니터링 능력을 앞서 가는 것이 일반적이고, 그래서 규제당국에서는 많은 점검과 보고의무를 부과하는 것을 감안해서, 규제기관의 요구사항도 함께 고려해서 점검주기를 설정해야 합니다.

4. 리스크 관리기능 전반을 감사하라 (Audit the end-to-end risk management function)

리스크 관리의 3차 방어선인 내부감사는 1차 방어선과 2차 방어선이 수행한 리스크 관리활동이 효과적으로 이루어지고 있는지에 대한 확신을 제공하는 데 핵심적인 역할을 담당합니다. 1차 방어선은 리스크를 식별하고 직접적으로 관리할 책임이 있는 현업부문을, 2차 방어선은 준법감시나 법무실, 리스크관리팀, 품질관리팀 등 관련 규정을 제정하고 준수여부를 모니터링하는 조직을 의미합니다.

Deloitte의 설문조사에 따르면 과거 3년 간 리스크 관리기능을 내부감사한 비율은 54%이고, 향후 3년간 리스크 관리기능을 감사할 계획이 있다고 응답한 비율은 70%에 달했습니다. 리스크 관리기능을 감사할 계획이 없는 조직에서는 내부감사를 수행할 것을 고려할 수 있고, 계획이 있는 조직에서는 보다 심도 깊은 감사를 수행하여야 합니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

“리스크 관리기능의 전반”을 보다 명확하게 이해할 필요가 있습니다. 예를 들어, “리스크 관리”가 실제로는 1차 방어선의 역할임에도 불구하고, 2차 방어선에서 수행하는 것으로 오해하는 조직들도 있습니다. 경영진과 이사회는 리스크와 관련된 각 부서와 기능의 역할 및 책임과 함께, 다양한 리스크 관리활동을 관리하고 촉진하는 담당자가 누구인지를 알고 있어야 합니다. 이해관계자들은 1차 방어선뿐만 아니라 2차 방어선에서 수행하는 리스크 관리 관련 활동에 대한 확신을 필요로 합니다. 내부감사가 리스크 관리의 전반적인 프로세스 및 기능을 평가하도록 감독당국에서 요구하는 경우도 있습니다.

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

그 동안 충분히 다루어지지 않았던 조직 내 리스크 관리기능의 전반에 대해 보다 명확하게 확신을 제공함으로써 내부감사의 영향력을 확대할 수 있습니다. 통합되지 않은, 사일로(silo) 방식의 리스크 관리 프로세스는 많은 비용이 소요되고, 중요한 리스크가 누락되거나 불필요한 중복작업이 발생할 수 있기 때문에 예기치 못한 결과로 이어질 수 있습니다. 리스크 관리 프로세스 전반을 점검하는 것은 내부감사의 업무범위에 해당할 뿐만 아니라, 내부감사의 적극적인 관여를 필요로 하는 영역이기도 합니다.

4. 리스크 관리기능 전반을 감사하라 (Audit the end-to-end risk management function), 계속

리스크 관리 전반에 대한 감사로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

내부감사 활동이 1차 방어선인 현업에서 정책과 절차 및 통제가 효과적으로 작동하고 있는지를 확인하는 것에 그치는 경우가 많습니다. 2차 방어선을 감사하는 것이 어렵기는 하지만, 불가능한 것은 아닙니다. 내부감사가 리스크 관리기능 전반을 감사할 때 고려할 수 있는 사항들은 다음과 같습니다:

1. 전략적으로 사고하라.

조직의 목표와, 사업의 근본적인 가정 및 고위 경영진의 전략을 고려해야 합니다. 전략의 달성을 저해하거나 경쟁우위에 영향을 미칠 수 있는 전략리스크를 고려하고, 이들 리스크가 적절히 관리되는지를 확인해야 합니다

2. 리스크 전체를 생각하라.

조직에 영향을 미치는 전체 리스크를 식별하고 있는지, 이들 리스크를 관리할 수 있는 충분한 인력과 프로세스 및 테크놀러지를 보유하고 있는지를 확인하십시오. 그리고, 과거에는 고려하지 않았던 영역에서 리스크가 존재할 수 있다는 것도 명심해야 합니다. (예를 들어, 다른 산업이나 시장에서 새로이 등장한 리스크 요소들이 우리 조직에도 곧 영향을 미칠 수 있습니다). 또한, 기존의 리스크 프로파일에 변경을 초래할 수 있는 신규 리스크도 식별해야 합니다.

3. 전술적으로 사고하라.

내부감사는 이사회와 감사위원회가 가장 크게 우려하는 리스크를 파악하고, 이들 리스크가 효과적으로 관리되고 있는지에 대한 확신을 제공해야 합니다. 특정한 리스크나 사업과 관련해서 이사회나 감사위원회가 우려하는 바는 무엇이고, 리스크 관리에 관련된 기존의 보고 중에 이사회나 감사위원회가 만족스러워하거나 부족하다고 느끼는 부분은 무엇인지를 파악해서 내부감사의 역량을 집중해야 합니다. 내부감사가 제공하는 자문서비스(advisory)의 관점에서는, 리스크 관리기능의 전반을 감사하는 선진 사례를 연구하고, 조직의 현황을 선진사례와 비교해서 개선방안을 제시하십시오

5. 전략계획수립 프로세스를 점검하라 (Review the strategic planning process)

Deloitte의 서베이에 참여한 내부감사책임자의 53%는 내부감사가 향후 3년 이내에 조직의 전략계획수립 기능 또는 프로세스를 평가할 것으로 예상하였는데, 이는 3년 전의 35%에서 지속적으로 증가한 수치입니다. '확실하지 않다'고 응답한 21%까지 고려하면, 내부감사의 업무범위에 전략수립 프로세스를 포함할 조직이 더 많을 것으로 예상되며, 내부감사가 신뢰할 수 있는 가치를 창출하기 위해서는 이 영역에서 지식과 역량을 배양해야 합니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

창조적 파괴의 시대, 이사회는 경영진이 수립한 전략계획을 승인하고, 전략계획이 조직 내에서 효과적으로 공유되는지를 확인하며, 전략 실행의 결과를 감독하는 것 이상의 역할을 담당해야 한다고 인식하고 있습니다. 이런 관점에서, 이사회는 적절한 전략계획수립 프로세스가 존재하고 효과적으로 작동하는지에 대한 확신을 필요로 합니다.

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

이사회가 전략계획 수립에 깊이 관여하는지를 확인하는 것은 감사위원회의 중요한 업무이며, 내부감사는 감사위원회를 지원하는 역할을 합니다. 전략계획수립 프로세스는, 특히 경영진이 의존한 데이터나, 전략계획 수립담당자가 사용하는 모델 혹은 경영진이 사용한 가정에 대해서는, 매우 중요한 관리와 감독의 이슈입니다. 내부감사책임자는 전략계획수립 프로세스에 건설적인 의문을 제기하고, 전략이 현실을 반영하고 있는지를 확인함으로써 사후 모니터링 절차를 개선하는데 핵심적인 역할을 담당합니다.

5. 전략계획수립 프로세스를 점검하라 (Review the strategic planning process), 계속

전략계획수립 프로세스 감사로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

전략계획수립 프로세스가 내부감사의 업무영역을 벗어난 것이라는 생각을 버려야 합니다. 전략계획을 수립하고 이행하는 것은 경영진의 책임이지만, 적절한 역량을 보유하고 있거나 활용할 수 있다면 내부감사가 아래의 단계에 따라 전략계획수립 프로세스를 점검하는 것이 필요합니다.

1. 기본부터 시작하라.

조직이 명확하게 정의된 전략을 보유하고 있는지, 명확하게 정의된 프로세스를 통해 전략을 수립하는지를 확인합니다. 전략 또는 전략수립 프로세스가 존재하지 않는다면, 경영진은 프로세스를 먼저 정의하고 이에 따라 전략을 수립하여야 합니다.

2. 프로세스를 이해하라.

내부감사가 전략과 전략수립 프로세스를 감사하기 위해 이해해야 할 프로세스에는 전략을 수립하는데 누가, 언제 참여하였는가, 전략이 어떻게 수립되었는가, 전략을 수립하는데 사용된 정보의 원천은 무엇인가, 전략 수립에 사용한 모델링이나 시나리오는 무엇인가, 전략이 바탕하고 있는 기본가정은 무엇인가, 전략은 조직 내부와 외부에 어떻게 소통되었는가, 전략의 이행과정은 어떻게 모니터링 되는가 등이 포함됩니다.

3. 전략의 이행과정을 모니터링하라.

전략을 수립한 이후, 재무적인 관점에서 계획과 실적의 차이 분석 위주로 분석을 수행하는 조직들도 있습니다. 수립된 전략을 각 사업현장에서 어떻게 활용하고 있는지, 환경이 변화하면 전략이 어떻게 조정되는지를 확인해야 합니다. 가장 근본적으로, 경영진이 계획 대비 어떤 성과를 냈는지를 점검해야 합니다.

4. 미래 나아갈 방향에 대한 조언을 제공하라.

전략계획 수립 시 다양한 시나리오를 수립하지 않거나 필요 시 전략을 수정하는 프로세스, 혹은 단순한 재무적 지표를 뛰어 넘는 성과측정지표를 구체적으로 고려하지 않는 경우가 많습니다. 조직이 전략적 유연성을 갖추고, 전략을 수정할 시점을 결정하는 방안을 내부감사가 제시해야 합니다. 전략의 이행과정에 관한 피드백을 개선할 수 있는 성과지표나 리스크지표를 개발하는 것을 내부감사가 지원할 수도 있습니다. 경영진이 전략을 수립하는데 활용한 데이터와 제반 가정의 원천에 대해 건설적인 의문을 제기하고 적정성을 검토하는 것은, 전략을 달성하는데 영향을 미치는 리스크를 확인하는 것만큼 가치있는 내부감사의 역할입니다.

6. 애널리틱스를 도입하라 (Adopt analytics)

Deloitte의 글로벌 내부감사 서베이 결과, 애널리틱스 기법을 활용하는 내부감사 조직은 86%에 이르지만, 24%는 중간 수준에 머물러 있고, 고도화된 기법을 활용하는 조직은 7%에 불과한 것으로 조사되었습니다. 또한, 3분의 2는 스프레드 시트와 같은 초보적인 수준의 애널리틱스 기법을 사용하거나 애널리틱스 기법을 아예 활용하지 않는다고 응답하였습니다. 하지만, 애널리틱스 기법의 도입이 내부감사의 영향력을 확대할 수 있는 가장 핵심적인 단계일 수 있는 많은 이유들이 있습니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

이해관계자들은 내부감사가 주요 리스크에 대한 통찰력과 예지력을 제공해 주기를 기대합니다. 통찰력은 데이터, 특히 다양한 데이터 세트의 조합을 분석한 결과로 도출됩니다. 외부 데이터가 유용한 경우도 있으나, 대부분의 경우 필요한 데이터는 조직 내부에 존재합니다. 사실 상 조직 내 모든 데이터에 접근할 수 있는 내부감사는 데이터 애널리틱스 기법을 도입하고 적극적으로 활용할 수 있는 좋은 위치에 있습니다.

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

내부감사는 사업 전반에 걸친 애널리틱스 역량을 활용해서 조직 전체에 효익을 제공할 수 있습니다. 애널리틱스를 통해 리스크가 높은 영역에 내부감사 역량을 집중함으로써 내부감사를 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있고, 이는 비용 절감과 직접 연결됩니다. 또한, 이렇게 확보한 여유자원을 자문(advisory)기능에 투입함으로써 내부감사가 조직에 더 많은 가치를 제공할 수 있습니다. 다시 한 번 강조하지만, 애널리틱스를 도입하고 더 심도있게 활용하는 것이 내부감사가 조직 내에서 영향력을 증가하기 위해 취할 수 있는 가장 중요한 하나의 단계입니다.

6. 애널리틱스를 도입하라 (Adopt analytics), 계속

애널리틱스를 활용하는 내부감사로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

데이터 애널리틱스는 일련의 데이터를 분석해서 예외적인 거래나 데이터, 데이터 간의 상호관계, 추세 등을 발견하는 도구나 방법을 의미합니다. 애널리틱스를 도입할 때 아래 단계를 고려할 수 있습니다:

1. 현재의 수준을 확인하라.

예시한 성숙도 모델을 활용해서 애널리틱스의 활용에 관한 기존의 역량수준과, 다양한 성숙도 수준 및 향후 목표수준을 설정할 수 있습니다.

2. 달성 가능한 목표를 수립하라.

애널리틱스를 활용하면 내부감사를 수행하는 시간과 비용을 줄일 수 있고, 리스크가 높은 영역에 집중할 수 있으며, 보다 효과적으로 리스크들을 식별해서 점검할 수 있습니다. 내부감사가 활용할 수 있는 자원과 이해관계자들의 요구사항에 기초해서, 애널리틱스의 효과를 누릴 수 있는 영역을 쉽게 찾을 수 있을 것입니다.

3. 초기 프로젝트를 현명하게 선택하라.

최선의 결과를 얻기 위해서는 출장경비나 미지급금 등 명확하고 잘 통제된 영역은 회피해야 합니다. 대신, 이해관계자가 관심을 가진 사항을 파악해서, 높은 수준의 가치를 제공할 수 있으면서 성공가능성이 높은 프로젝트를 선정하십시오. 이후 세부적인 애널리틱스 전략을 개발하는 동안, 성공사례를 만들어 낼 수 있는 파일럿 프로젝트를 선정하십시오.

4. 미래 나아갈 방향에 대한 조언을 제공하라.

통찰력을 발굴하는 것은, 특정한 영역이 얼마나 잘 통제되고 있는지, 특정한 지출을 유발하는 요인은 무엇인지 등 테스트할 가설을 구상하는 것에서 시작합니다. 이후 이질적인 데이터(일반적으로 단순한 재무데이터를 넘어서는)를 분석해서 가설을 검증하고 프로세스와 행동을 바라보는 새로운 방법을 개발할 수 있습니다.

5. 현실적인 자원계획을 수립하라.

내부감사책임자는 애널리틱스를 도입하는 전체 과정을 주도하고, 필요한 자원을 측정해서 그 필요성을 정당화해야 합니다. 애널리틱스와 관련된 톨의 복잡성이 줄어들고 비용이 감소한 지금이 바로 애널리틱스를 도입하거나 더 깊이 도약할 수 좋은 시기입니다. 통계전문가와 데이터 전문가가 필요할 수도 있지만, 이질적인 데이터 세트를 결합하고 다룰 수 있는 역량을 보유한 인력이 가장 중요합니다. 혁신적인 인력을 발굴해서 애널리틱스 톨과 프로젝트를 맡기고 신속하게 다음 단계로 진행해야 합니다.

6. 애널리틱스를 도입하라 (Adopt analytics), 계속

내부감사 애널리틱스 성숙도 모델 **Maturity of Internal Audit Analytics**

<p>초기단계 (Initial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내에 애널리틱스 역량이 존재하지 않거나 제한적으로 존재 • 간헐적, 임시방편적 적용으로 성과를 예측하기 어려움 • 개인의 역량에 성공이 좌우되며, 반복적인 프로세스로 정착되지 않음
<p>개발단계 (Developing)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 기초적인 역량 보유 • 기초적이고 비공식적인 프로세스 적용 • 유사한 기법이나 범위에 대해서는 반복적인 성공이 가능하나 조직 전반에 일관되게 적용되지는 않음
<p>정의단계 (Define)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 역량이 개발되고 일관되게 도입됨 • 애널리틱스 역량을 일부 내부감사 활동에 적용 • 표준화된 애널리틱스 적용 프로세스를 정의하고 관련 조직과 커뮤니케이션
<p>고도화단계 (Advanced)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 적절한 지배구조 하에 우수한 역량을 보유하고 실무에 적용 • 애널리틱스 역량을 전반적인 내부감사 활동에 적용 • 주기적으로 프로세스의 효과성과 효율성을 분석
<p>시장선도단계 (Leading)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 우수한 역량을 보유하고 조직적으로 내재화됨 • 내부감사가 애널리틱스 역량을 통해 다른 조직과 차별화됨 • 미래의 변화를 모색하기 위해 애널리틱스 방법론을 지속적으로 개선

7. 내부감사 보고방식과 보고서를 개선하라 (Contemporize Internal Audit reporting)

내부감사 보고서의 이용자는 이제 감사위원회를 넘어서서, 현업부문과 조직 내부에서 통제기능을 수행하는 부서뿐만 아니라 감독당국과 외부감사인 등 외부 이해관계자에까지 확장됩니다. 하지만, 내부감사 보고서를 감사위원회의 요구사항에 지나치게 집중하는 사례가 많습니다. 리스크 관리와 감독이 조직 내 여러 부서 또는 기능의 책임으로 인식되고, 내부감사의 업무범위가 확대됨에 따라, 내부감사 보고서는 이제 리스크를 관리하고 감독하는 모든 이해관계자에게 가치를 제공해야 합니다. 한편, 커뮤니케이션이 보다 간결하고, 시각적이며, 거의 실시간으로 이루어지는 상황에서, 내부감사의 보고 또한 현실을 반영해야 합니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

이해관계자들은 사업의 목표를 달성하고자 하는 조직의 역량을 훼손할 수 있는 이슈와 리스크를 명확하게 다루는 보고서를 필요로 합니다. 이해관계자들은 객관적이고, 신뢰할 수 있으며, 명확한 견해를 담은 보고서를 기대합니다. 사업을 둘러싼 제반 환경과 리스크 요소들의 변화를 이해관계자들에게 적시에, 지속적으로 업데이트하기 위해서는 보다 간결하고, 보다 시각적이며, 보다 역동적인 보고가 필요합니다.

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

탁월한 내부감사 업무가 진부한 보고방식 때문에 그 가치를 제대로 인정받지 못하거나 조직에 필요한 영향을 미치지 못하는 경우가 많습니다. 내부감사의 보고방식을 개선함으로써 내부감사 업무가 가치를 제대로 평가받고, 내부감사가 변신하고 있다는 명확한 증거를 이해관계자들에게 제시할 수 있을 것입니다.

7. 내부감사 보고방식과 보고서를 개선하라 (Contemporize Internal Audit reporting), 계속

보고방식과 보고서를 개선하는 방향으로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

이해관계자들이 관심을 가진 이슈와 관련성이 적거나 관련성이 없는 내부감사보고서가 너무 많습니다. 법령이나 규제의 준수 측면을 주로 다루는 보고는 가능한 자동화하고, 여유 자원들은 중요한 리스크가 적절히 식별되어 효과적으로 관리되고 있는지를 점검하는 데 투입해야 합니다. 이를 위한 몇 가지 제언들을 아래에서 정리합니다.

1. 감사계획에서 시작하라.

내부감사가 확신을 제공하는 인증업무(assurance)에 그치지 않고, 경영진과 사업부문의 조언자로서 자문을 제공하는 업무(advisory)까지 확장될 수 있도록 내부감사계획을 수립하십시오. 내부감사는 경영진과 이사회, 감사위원회가 가진 의문들에 답할 수 있어야 합니다. 새로운 영역(예를 들면 조직문화나 윤리적인 행동 등)이 중요하게 대두되면, 그에 따라 내부감사계획을 수정하십시오.

2. 핵심 내용을 앞단에 배치하라.

경영진의 의사결정에 영향을 줄 수 있는 발견사항이 내부감사 보고서에 분명하게 드러나지 않는 경우가 많이 있습니다. 보고서 이용자들이 핵심사항에 집중할 수 있도록 중요한 포인트를 특정한 문서 또는 자료집의 상단 또는 앞쪽으로 배치하고 직접적으로 언급해야 합니다. 중요한 발견사항이나 내부감사의 권고안이 사업목표와 어떻게 연결되는지를 설명하고, 발생할 수 있는 결과나 위험을 함께 제시하십시오.

3. 통찰력과 예지력을 전달하라.

추세와 동향을 파악해서 보고하고, 사후적인 결과보다는 사전적인 통찰력을 제공해야 합니다. 리스크의 중요성을 평가하고 진행상황을 추적하십시오. 이해관계자들이 중요한 영역을 간과하고 있다면, 해당 사안에 주의를 기울여야 하는 이유를 설명하십시오.

4. 시각적 효과를 활용하라.

글이 사라지지는 않지만, 그림은 천 마디 글의 가치를 지닙니다. 데이터 간의 추세나 변동, 또는 상호간의 관계를 효과적으로 제시할 수 있도록 히트(Heat) 맵, 버블(Bubble) 차트, 그래프, 워드 클라우드나 대시보드 등의 시각적 도구를 활용하십시오. 이러한 도구들을 통해 핵심을 명확하게 제시함으로써, 보고서의 디자인을 개선하고 이용자들에게 좋은 인상을 줄 수 있습니다. Deloitte의 내부감사 설문조사 결과, 현재 역동적인 시각화 도구를 사용 중인 비율은 7%에 불과하지만, 35%의 내부감사책임자들은 향후 3년 또는 5년 이내에 도입할 계획이라고 밝혔습니다.

5. 새로운 매체로 전환하라.

현재 장문의 문서나 자료집의 형태 위주로 보고가 이루어진다면 변화가 필요합니다. Deloitte의 내부감사 설문조사 결과, 워드 프로세서로 작성한 정적인 보고서를 사용하는 비중은 현재의 78%에서 향후 3 ~ 5년 이내에는 58%로 감소할 것으로 나타났습니다. 실시간 보고, 적어도 동적이고 양방향 소통이 가능한 보고방식을 신속하게 도입하는 계획을 세워야 합니다. 과거의 방식으로 '진부한 뉴스'를 전달한다면, 내부감사 브랜드는 과거지향적인 서비스로 각인될 것입니다.

8. 내부감사의 전문성과 역량을 강화하라 (Enhance Internal Audit's skills and capabilities)

내부감사가 조직에 영향을 미치지 못하는 근본적인 원인은 역량 부족에 있는 경우가 많습니다. 실제로 Deloitte의 서베이 결과, 내부감사조직이 이해관계자의 기대수준을 충족할 수 있는 역량을 확보하지 못했다고 응답한 비율이 절반을 초과(57%)하는 것으로 조사되었습니다. 내부감사 역량이 부족한 대표적인 영역으로는 IT(42%), 데이터 애널리틱스(41%), 리스크 모델링(27%), 혁신(26%) 및 부정 예방과 적발 (24 %) 등이 꼽혔습니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

조직 내에서 내부감사의 역할은 내부통제, 내부보고 및 외부보고와 리스크 관리가 효과적으로 운영되고 있다는 확신(assurance)과 조언(advisory)을 제공하고, 이사회와 경영진을 비롯한 이해관계자들이 조직이 직면한 중요한 리스크나 이슈, 문제점을 예측하는 것을 지원하는 데 있습니다. 또한, 이해관계자들은 내부감사가 문제가 터진 후에 사후적으로 잘못된 것을 지적하는데 그치는 것이 아니라, 의사결정이나 계획 수립단계에서부터 적극적으로 참여해서 통찰력을 제시할 것을 기대합니다

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

내부감사가 보유하고 있는 역량을 활용해서 이해관계자의 요구사항을 충족시킬 때, 궁극적으로 내부감사의 영향력이 확장됩니다. 마찬가지로, 기존의 역량에 안주하거나, 역량이 부족한 영역에 선불리 뛰어든다면 내부감사의 영향력은 감소하게 됩니다. 내부감사가 필요한 역량을 유지하는 그 자체로 이해관계자들은 내부감사가 그들의 요구사항을 충족할 수 있다고 인식하며, 따라서 조직 내에서 내부감사의 영향력이 확대될 수 있습니다.

8. 내부감사의 전문성과 역량을 강화하라 (Enhance Internal Audit's skills and capabilities), 계속

내부감사 전문성과 역량 강화로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

변화하는 조직의 요구사항에 부응하고, 스스로가 조직에 미치는 영향력을 확장하기 위해서는 내부감사의 역량 또한 진화해야 합니다. 이런 측면에서, 내부감사 역량을 강화하기 위한 방안들은 다음과 같습니다.

1. 올바른 접근법을 사용하라.

내부감사가 기존의 역량으로 수행할 수 있는 영역으로만 업무범위를 한정하거나, 반대로 충분한 역량을 갖추지 않은 채로 새로운 활동을 시도하기도 합니다. 전자의 경우 내부감사가 틀에 박힌 역할만 하게 되고, 후자는 제대로 된 감사업무를 수행하지 못하거나 잘못된 확신을 제공할 위험이 있으며, 양자 모두가 내부감사의 영향력을 확장하는데 부정적으로 작용합니다. 보고서에 중요한 발견사항이나 가치 있는 통찰력이 포함되지 않으면 해당 영역에 대한 내부감사의 자질과 전문성이 부족하다는 징후가 될 수도 있고, 그 결과로 잘못된 확신을 제공하면 조직에 해를 끼칠 수도 있습니다.

2. 필요한 전문성과 역량을 파악하라.

내부감사가 필요로 하는 역량은 경영진의 전략, 사업모델, 내부감사가 활용해야 할 테크놀러지의 유형과 활용수준, 규제 및 리스크 환경에 따라 결정됩니다. 따라서, 내부감사는 이러한 요소들과 필요한 역량을 지속적으로 모니터링 해야 합니다.

3. 다양한 인적자원조달 모델을 고려하라.

우수한 인적자원을 보유한 대규모의 내부감사조직에서도 필요한 역량을 자체 인력만으로 조달할 수는 없습니다. 감사업무 수행 시 조직 내 다른 부서의 전문가를 참여시키거나 혹은 직무순환제도를 통해 필요한 역량을 내부적으로 조달할 수도 있고, 코소싱(co-sourcing)이나 아웃소싱을 통해 외부역량을 활용할 수 있습니다. 이러한 대안들 각각의 장단점을 고려해서 필요한 역량을 확보해야 합니다.

4. 현실적인 자원계획을 수립하라.

정기적인 내부감사 업무에서 필요한 역량은 주로 해당 기능 내에 존재하는 경우가 많기 때문에, 내부 또는 외부의 원천으로부터 내부감사로 지식을 이전하거나, 적절한 역량을 보유한 인력을 신규로 채용 혹은 유지하는 것이 필요합니다. 이는 다시 자문기능을 확장하고 혁신을 주도함으로써, 경력개발의 원천으로 내부감사를 전환해야 하는 필요성으로 연결되기도 합니다.

9. 내부감사책임자 개인의 영향력을 제고하라 (Heighten your personal impact)

내부감사책임자가 모범이 되어야 합니다. 이해관계자의 요구사항을 식별해서 충족시키고, 적절한 기술적인 역량을 보유하는 것만으로 내부감사의 영향력이 생기는 것은 아닙니다. 강력한 대인관계 능력(커뮤니케이션, 프리젠테이션, 협업, 팀워크, 합의 도출, 리더십 역량 등)을 통해서도 내부감사의 영향력이 생겨날 수 있습니다.

이해관계자의 요구사항

What stakeholders need

조직에서는 현업 경영자처럼 생각하고 말하며 행동하는, 신뢰할 수 있고 협력적인 내부감사책임자를 필요로 합니다. 조직은 리스크 및 그 리스크가 품고 있는 잠재적인 보상을 명확하게 구조화하면서, 지나치게 낙관적이거나 비관적이지 않은, 적절한 수준의 확신(assurance)을 원합니다. 또한 조직은 다양한 고민과 충분한 검토를 거친 권고사항을 필요로 하며, 내부감사책임자가 객관적인 관점에서 진실을 말하기를 원합니다 (조직에서 진실을 말하는 것을 원치 않는다면, 다른 업무나 다른 직장을 알아보는 것이 현명합니다).

내부감사의 영향력에 미치는 효과

Effects on impact and influence

내부감사 그룹의 리더로서 내부감사책임자의 영향력은 조직 내에서 내부감사를 바라보는 전반적인 분위기를 형성하며, 더 나아가 내부감사의 영향력에까지 영향을 미칩니다. 실제로 조직은 일반적으로 인식하는 것보다 소프트 스킬을 훨씬 높게 평가합니다.

9. 내부감사책임자 개인의 영향력을 제고하라 (Heighten your personal impact), 계속

개인의 영향력을 높이는 방향으로 나아가기 **How to get moving (or move faster)**

자문서비스(advisory)를 확대하고 현업부문과 협업하는 방법론을 자연스럽게 도입할 수 있는 내부감사 리더도 있습니다. 하지만, 당신이 이 과정에서 많은 노력이 필요한 리더라면 다음 내용들을 고려하십시오.

1. 소프트 스킬을 개발하라.

‘소프트 스킬(softskill)’이라는 단어가 기술적인 역량(technical skills)에 비해 상대적으로 중요성이 떨어지는 것으로 느껴질 수도 있지만, 조직생활을 경험한 사람이라면 성공을 위해 소프트 스킬이 얼마나 중요한 역량인지 잘 아실 것입니다. 내부감사책임자로서, 당신이 커뮤니케이션, 프리젠테이션, 관리 또는 리더십 역량에 관한 교육이나 코칭을 받은 지 오래되었다면 새로이 교육을 받는 것을 고려하십시오.

2. 본인, 그리고 다른 사람을 이해하라.

Deloitte의 Business Chemistry®4 를 비롯한 다양한 도구들은 본인 및 다른 사람들의 의사소통방식을 이해하는데 도움이 될 수 있습니다. 이러한 이해를 바탕으로 상대방의 이해관계나 스타일에 적합하게 스스로의 커뮤니케이션 방식을 조절할 수 있기 때문에, 상대방과의 상호작용을 개선하고 원활한 인간관계를 형성할 수 있을 것입니다. 그 결과로 상대방과 친밀도를 높이고 본인과 내부감사팀이 조직에 실질적인 영향력을 발휘하는데 도움이 됩니다.

3. 서비스 방향성을 구축하라.

서비스 방향성은 고객에 집중하며, 내부감사에 관한 인식을 법규준수 여부를 감독하거나 부정을 적발하는 “경찰”에서 경영진과 현업에 조언을 제공하는 “조언자”로 전환하는 데 도움이 됩니다. 서비스 방향성이 내부감사가 점검하는 항목이 중요한 의미를 갖는 이해관계자에 따라 달라질 수도 있습니다(예를 들어, 이해관계자 전체 혹은 감사위원회, 이사회, 현업부서, 감독기관 등 특정한 이해관계자). 이해관계자의 관심도가 낮은 항목에 대한 내부감사는 효율적으로 수행하고 여유 자원을 가장 중요한 항목으로 재배치해야 합니다.

4. 우선순위에 집중해서 감사계획을 수립하라.

이해관계들에게 가장 중요한 항목에 집중하는 것은 감사계획 수립단계부터 시작합니다. 내부통제가 효과적으로 작동하는지, 관련 법령과 규정을 준수하는지를 확인하는 것은 내부감사가 반드시 해야 할 업무입니다. 하지만, 이런 업무들은 최대한 효율적으로 완료하고, 여유 시간과 자원을 조직의 핵심 아젠다와 전략, 신흥 리스크를 비롯한 이해관계자들이 많은 관심을 가진 항목들에 집중적으로 배치할 수 있도록 감사계획을 수립해야 합니다.

내부감사의 영향력을 확대하기 위한 여정 (The path to greater impact and influence)

내부감사의 영향력을 확대하는 것은 내부감사가 현안 이슈에 집중하는 것으로 단순히 방향성을 수정하거나, 이해관계자들이 깜짝 놀랄만한 새로운 기술을 사용하는 것이 아닙니다. 실제로, 내부감사의 영향력을 지나치게 직접적으로 확장하려는 노력은 대부분 실패로 돌아갑니다. 내부감사의 영향력을 확장하는 것은 더 많은 “올바른 일”을 보다 효과적으로 수행한 결과로 얻어지는 부산물이라고 보는 것이 합리적입니다.

다시 말하지만, “올바른 일”이란 경영진과 감사위원회에서부터 리스크의 1차 방어선(현업)과 2차 방어선(리스크 관리 조직)에 이르는 방대한 이해관계자들이 가장 큰 관심을 가지고 우려하는 영역들입니다. 이해관계자들에게 가장 중요한 이슈, 리스크 혹은 도전과제에 집중하고, 이해관계자들에 친숙한 언어로 말하며, 이들의 목적에 부합하는 통찰력과 조언을 제공함으로써, 조직 내 내부감사기능의 발전을 이끌어 갈 수 있습니다.

내부감사의 영향력은 프로세스가 개선되고, 비용이 감소되며, 리스크가 보다 효과적으로 관리되면서, 점진적으로 확대됩니다. 이 자료에서 논의한 사항들과 조직에 중요한 다른 사항들에 집중해서, 내부감사가 새로운 가치를 창출하는 여정을 시작하십시오. 그 여정을 지나면서, 법규 준수와 관련된 감사업무는 보다 효율적으로 완수하고, 내부감사 보고는 이해관계자가 필요로 하는 목적에 부합하며, 내부감사가 보다 신뢰할 수 있고 유용한 조언들을 제공하게 될 것입니다. 내부감사가 가장 중요한 사안에 최선의 노력을 기울이는 것이 내부감사의 영향력을 확장하는 가장 확실한 길입니다.

따라서, 내부감사의 비전을 조직의 전략적 비전과 연계시키고, 이해관계자의 요구사항에 부합하도록 내부감사 자원을 배분하고 업무를 수행하십시오. 그리고 난 후에는 미국 코미디언이자 배우인 스티브 마틴(Steve Martin)의 조언을 따르기만 하면 됩니다.

“실력을 갖추면, 모두가 존중합니다.”
Be so good they can't ignore you.



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

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.