

들어가며

업무 관계는 때때로 골치 아파질 수 있다. 기대하거나 요구하는 바가 복잡해질 수 있고 이는 오해, 비효율, 심지어 원망을 낳을 수도 있다.

감사 위원회와 최고감사책임자 (CAE) 간의 원만하지 못하거나, 경직되었거나 피상적인 관계는 불확실성 이상의 피해를 초래한다. 오해, 내부 감사 부서의 자원 부족, 독립성의 저해, 피상적인 보증 제공, 비효율, 기회 상실 및 조직을 위태롭게 하는 수준 이하의 서비스로 귀결됨으로써 거버넌스의 건전성에 심각한 위협이 될 수 있다.

내부 감사는 기능적으로는 감사 위원회 (또는 그에 상응하는 기구) 의장에게, 행정적으로는 최고 경영진에게 보고해야 하기 때문에 CAE 와 지배 기구 간에는 직접적인 커뮤니케이션 채널이 존재한다. 이러한 독특한 협력관계는 이 관계를 제대로 관리하는 일이 얼마나 중요한지를 반영한다. 실제로, 지배 기구를 직접 접촉할 수 있는 이러한 채널은 내부 감사 부서의 효과성을 위해 필요한 독립성과 객관성의 개념을 싹 틔우고 자라게 한다.

따라서, CAE 와 감사 위원회가 자신의 보고 및 조율 책임 (서로에게 무엇을 기대하고 요구할 것인지도 포함)을 명확하게 이해하는 것이 중요하다. 상대방과 상호작용하는 방식은 신뢰와 지지의 구성 요소인 요구사항과 기대치 기준을 설정하는데도 도움이 된다.

감사 위원회, CFO, CEO 및 기타 핵심 내부 이해당사자들 간의 요구사항과 기대치와 관련하여 CAE 에게는 명확성이 필요하다. 신뢰, 투명성, 진심이 주조를 이루는 가운데 명확하고 건강한 관계는 각자에게 바라는 요구사항을 정함에 있어 이상적이다.

요점 정리

CAE 와 감사 위원회는 상대에게 무엇을 기대하고 요구해야 하는지를 포함하여, 서로의 보고 및 조율 책임에 대해 명확하게 이해해야 한다.

감사 위원회는 CAE 및 내부 감사에게 독립적으로 행동하고 “권력에게 진실을 이야기할” 것을 요구하고, 그를 위해 필요한 권한을 부여해야 한다.

감사 위원회는 CAE 및 내부 감사에게 언제든지 반론을 제기할 수 있어야 하지만 그와 동시에 그들 뒤에 서있는 것이 아니라, 함께 서있을 수 있어야 한다.

감사 위원회는 CAE 및 내부 감사 부서에게 국제내부감사기준을 충족하고, 신뢰할 수 있는 조연자의 역할을 수행하고, 그 과정에서 감사 위원회를 대표할 것을 요구해야 한다.

감사 위원회는 CAE 와 정기적으로 만나 전략 및 운영 관련 업무활동에 대해 논의해야 한다.

먼저 감사 위원회의 경우, 그 책임은 감사 위원회 헌장에 상세하게 기술되어야 한다. 감사 위원회의 일차적인 소임은 운영, 재무, IT, 회계 및 보고 업무를 포함하여 기업 내부 통제 환경의 품질과 무결성을 감시하는 것이다.

흥미롭게도, CAE 및 내부 감사 부서를 감시하는 감사 위원회의 베스트 프랙티스에 대해 유려하게 설명한 전문 연구 보고서는 다수 존재한다. 그러나 CAE 가 감사 위원회로부터 무엇을 기대하거나 요구해야 하는지에 대한 베스트 프랙티스를 조사한 보고서의 수는 상대적으로 적다.

내부 감사 및 보다 구체적으로 CAE 의 역할에 대한 IIA 의 입장은 명확하다. IIA 의 국제내부감사직무수행기준 (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*)을 따르는 것이며, 확고한 신념과 전략적인 사고를 갖추고 용감하게 행동하는 것이다. 권력에게 진실을 이야기하는 것이며, 신뢰받는 조언자가 되기 위해 노력해야 한다.

설문조사에 따르면 대부분의 감사 위원회는 내부 감사와 건강한 관계를 유지하고 있다. 그러나 IIA 는 보증과 거버넌스가 강화 및 개선되려면, 각자의 요구사항을 제시함에 있어 투명성이 제고되어야 한다고 생각한다. 서로에게 업무수행 향상을 요구하는 가운데, 상호 존중을 바탕으로 구축된 관계를 추구해야 한다.

감사 위원회가 내부 감사에게 요구해야 하는 것

기본: 내부 감사는 국제내부감사기준을 따르고, 자원 수준, 역량 및 구조가 조직의 전략과 핵심 비즈니스 역량에 맞게 편제되어 있을 때 가장 효과적이다. 감사 위원회는 내부 감사 부서의 목표 달성을 위해 무결성 및 역량을 바탕으로 CAE 가 부서를 운영하도록 위임한다.

감사 위원회는 다음을 요구해야 한다:

- 국제내부감사기준 준수.
- 내부 감사 직원은 전문가적 통찰력, 지식 및 역량을 갖추고 있어야 하며 관련 자격인증을 취득해야 한다. .
- CAE 는 최고 경영진 세션에서 두 가지 핵심 질문에 답해야 한다:
 - 경영진의 언행이 일치하는가?
 - 감사 위원회는 내부 감사의 효과성 제고를 위해 무엇을 해야 하는가?

성숙한 내부 감사 부서: 성숙한 내부 감사 부서는 높은 수준의 데이터 분석 역량, 선진적인 감사 프로그램, 지속적인 리스크 커버리지의 기민성, 능력 계발을 위한 순환 보직 모델 및 자동화된 업무조서 작성 환경을 갖추고 있어야 한다. 내부 감사는 새롭게 등장하는 리스크의 선두에 있어야 하며, 조직에 기여하는 가치를 보여주는 지표를 마련해야 한다. 이 모두는 조직에 최대 가치를 전달하는 최적화된 효율적 오퍼레이션을 가능하게 해 줄 것이다.

감사 위원회는 다음을 요구해야 한다:

- 공식적인 “내부 감사 전략 계획 (IA Strategic Plan)”의 수립
 - 상기 계획의 진척 및 변경사항에 대한 내부 감사의 정기 업데이트
 - 내부 감사 발견사항 및 CAE의 관여에 대한 최고 경영진의 피드백
 - 내부 및 외부 감사 간의 효과적인 관계와 실제로 발생한 시너지 효과의 증빙
 - 전통적인 감사 커버리지 및 “신규” 커버리지 영역과 통합된 전략적 객관적 점검의 균형
- CAE는 직속 부하직원 및 경영진으로부터 주기적으로 360도 피드백을 득하고, 감사 위원회에 종합 보고서를 제출해야 한다.

감사 위원회가 성숙도 높은 감사 부서의 리더에게 마지막으로 기대해야 하는 사항은, 전략 및 오퍼레이션이 논의되는 최고 경영진 회의에 참여하여 관련 있는 질문을 제기하고 적절한 통찰을 제공하는 것이다. 다시 말해, 내부 감사는 임원 회의의 일원이 되어야 한다.

조직의 거버넌스 모델이 전반적으로 성공하려면 감사 위원회의 역할이 중요하다는 개념을 감사 위원회는 받아들여야 한다. CAE 에게 책임을 추궁할 수 있어야 하며, CEO 에게 기대하는 바와 똑같은 성과를 CAE 에게도 기대해야 한다.

내부 감사가 감사 위원회에게 기대해야 하는 것

최상의 관계는 협력관계이다. 마찬가지로, CAE 도 자신이 내부 감사 업무활동을 지원하는데 도움이 되는 개선안에 대해 감사 위원회에게 솔직하고 명확하게 전달해야 한다.

내부 감사 부서는 지원 및 방향 제시에 있어 감사 위원회에게 원하고 기대하는 바를 명확하게 밝혀야 한다. 이는 경영진의 보복성 행위를 둘러싼 우려 및 임원 회의에서 발언권을 확보하려는 CAE 의 노력과 관련하여 특히 중요하다. CAE 와 내부 감사는 감사 위원회에게 한 발 뒤에 서있을 것이 아니라, 함께 서있어 줄 것을 요구해야 한다.

기본: 직원의 계발과 성공을 지도 및 인도하는 모든 상사가 그러하듯이, 감사 위원회도 CAE 에게 시간과 관심을 할애해 줄 것을 기대해야 한다. 그러한 상호작용에 종종 방해가 되는 것은, 감사 위원들이 통상적으로 자신의 다른 업무 때문에 시간적으로 자유롭지 않다는 점이다. 그러한 제약에도 불구하고, 감독자로서의 감시가 연 4~6 회 개최되는 감사 위원회 미팅 동안 배정된 시간으로만 제한되어서는 안 된다. 일관성 있고 열린 대화가 필수적이다.

다섯 가지 질문

감사 위원회와 내부 감사 간의 바람직한 관계 구축은 최선의 보증 및 자문 서비스를 제공하는 내부 감사의 능력에 중대한 차이를 가져올 수 있다.

다음은 지배 기구가 물어야 하는 다섯 가지 핵심 질문이다.

1. CAE 는 감사 위원회에 자유롭게 접촉할 수 있는가?

2. CAE 는 감사 위원회와의 관계를 돈독하게 만들 수 있는 기회를 추구하는가?

3. 내부 감사는 최고 경영진을 배제하고 감사 위원회와 만날 수 있는가?

4. 국제내부감사기준을 준수하고 직원의 자격인증 취득을 독려하는 최고 수준의 내부 감사 서비스를 전달할 책임을 CAE 에게 묻고 있는가?

5. CAE 가 임원 회의에 참석하지 못하게 가로막는 장애물은 무엇인가?

CAE는 분기별로 최소 30분간 감사 위원회 의장과 전화 통화를 통해 직원 이직률 및 예정된 감사 중 코소싱 (Co-sourcing)이 필요한 복잡한 업무, 직무에 영향을 미치는 신설 법규나 또는 입법 예고, 경영진이나 위원회로부터 들은 바에 대한 의장의 피드백, 감사 계획에 영향을 미칠 수도 있는 진행중인 사내 업무와 같은 관련 안전에 대해 논의해야 한다.

시간 부담 때문에 감사 위원회는 CAE의 리뷰, 보수, 면직 및 임용 책임을 경영진에게 넘기고 싶은 유혹을 느낄 수도 있다. 이러한 관행은 감사 위원회의 CAE 감시 책임을 크게 유기하는 것이며, CAE 직무의 무결성, 독립성, 객관성 및 효과성을 위협할 수 있다.

감사 위원회 지원 강화: 감사 위원회가 정기적으로 (예: 연 1회) CAE 및 내부 감사 부서의 시니어 리더들과 만나 다음을 논의하도록 장려한다:

- 감사 전략 및 방법론
- 내부 감사의 데이터 분석 수행 방법
- 조직의 성공에 영향을 미치는 리스크
- 윤리 및 준법감시 사안의 조사에 대한 관여
- 리스크 견해에 대한 감사 위원회의 피드백
- 범위의 제한 및 고위 경영진의 당면 과제

가장 중요한 것은, 반드시 존재해야 하는 건설한 관계를 구축하기 위해 시간을 내야 한다는 점이다.

CAE는 화상 회의나 다른 기술을 이용하여, 내부 감사 트레이닝이나 커뮤니케이션 기간 동안 감사 위원이 질의 응답 시간을 갖도록 초대할 수 있다. 감사 위원회가 다가가기 쉽고 내부 감사 직원 전원에게 개방되어 있을 때, 시각적 관여는 내부 감사 내에서 매우 다른 분위기를 조성한다.

감사 위원회도 내부 감사 직원에 대한 지지를 보여주어야 한다. 내부 감사와 최고 경영진 간에는 논쟁이 상존할 수 밖에 없지만, 감사 위원회는 거버넌스의 건전성 확보에 내부 감사의 역할이 필수적임을 분명히 전달해야 한다. 감사 팀원 누구도 감사 도중 곤란한 질문을 했거나 민감한 주제에 접근했다는 이유로 (커리어 상이나 기타 형식의) 처벌을 받아서는 안 된다.

마치며

감사 위원회와 내부 감사 간의 관계는 거버넌스 건전성을 위해 중요하다. 의사소통 및 업무의 개선을 추동하는 열린 관계는, 조직의 목표 달성을 도울 수 있는 최상의 위치에 있는 내부 감사 부서의 효과성과 효율성을 제고할 수 있게 해준다. 그를 위해서는, 이러한 관계를 상호 신뢰하며 역동적인 협력관계로 발전시키려는 양 당사자의 노력이 필요하다.

최상의 관계는 협력관계이다.

*마찬가지로, CAE 도 자신이 내부 감사
업무활동을 지원하는데 도움이 되는
개선안에 대해 감사 위원회에게
솔직하고 명확하게 전달해야 한다.*

IIA 성명서란

IIA 는 이해당사자 및 실무자들이 중요하게 생각하는 관심사에 대해 성명서를 배포하고 있으며, 그 목적은 거버넌스의 건전성을 옹호하고 관련자들을 교육시키는 것이다. 성명서를 통해 정리한 요점을 통해, 거버넌스 프로세스의 다양한 단면과 전체적인 차원에서 거버넌스를 개선하고 조직에 가치를 부가하기 위해 내부 감사가 수행하는 필수적인 역할에 대한 통찰력을 제공한다. 성명서는 내부 감사 실무자와 IIA 의 글로벌 옹호 위원회 (Global Advocacy Committee), 기준 위원회 (Standards Board) 및 전문가적 책임 및 윤리 위원회 (Professional Responsibility and Ethics Committee)에서 활동하는 회원들로부터 의견과 비평을 구하는 엄격한 프로세스를 통해 작성하고 검토한다.

IIA 소개

IIA 는 세계적으로 널리 인정받는 표준과 가이드를 주창 및 교육하고, 자격인증을 제공하는 내부 감사직 종사자들의 단체이다. 1941 년에 설립된 이래 오늘날 170 여개국에서 19 만 명 이상의 회원들을 위해 봉사하고 있다. 협회의 글로벌 본부는 미국 플로리다주의 레이크 메리 (Lake Mary)에 위치하고 있다. 보다 자세한 내용은 협회 웹사이트 참조 (www.globaliia.org)

주의

IIA 는 정보 제공 및 교육 목적으로 본 문서를 발간하고 있다. 본 자료는 특정한 개별 상황에 대해 최종적인 답을 제공하는 용도가 아니며, 가이드로 이용될 뿐이다. IIA 는 구체적인 상황에 대해서는 독립적인 전문가의 조언을 직접 구할 것을 권고한다. IIA 는 본 자료에만 전적으로 의존한 개인에 대해 일체의 책임이 없음을 밝힌다.

저작권

Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

January 2019



Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org

