

# 2015 GLOBAL PULSE OF INTERNAL AUDIT

역동적인 환경에서의 기회 포착

Embracing Opportunities  
in a Dynamic Environment

JULY 2015



This report is driven by The IIA Research Foundation™  
Common Body of Knowledge® (CBOK®)



AUDIT EXECUTIVE  
CENTER®



## DISCLAIMER

미국 플로리다주 알타몬트시 스프링  
메이트랜드가 247 에 소재한  
세계내부감사협회(IIA)가 저작권을  
소유합니다. IIA 의 승인을 득하지 않고는, 본  
출판의 목적 외에 재출판, 재배포, 전시, 임대,  
대여, 재판매, 상업적인 이용, 통계적 또는  
기타의 데이터를 각색해서는 안됩니다

## ABOUT THIS DOCUMENT

본 보고서에 포함된 정보는 보편성을 가지며,  
어떤 특정한 개인, 내부감사기능, 또는 조직에  
대해 주목하기 위한 의도로 작성되지 않았다.  
본 문서의 목표는 정보 및 기타 내부감사실무,  
경향, 및 이슈들을 공유하자는 것이다. 하지만,  
어떤 개인, 내부감사기능, 또는 조직도 본  
문서가 제공하는 정보에 대해 적절한 컨설팅  
또는 조사 없이 행동해서는 안 된다.

## ABOUT CBOK

글로벌 내부감사 지식공동체(CBOK)는  
세계에서 가장 큰 상시적인 내부감사  
전문연구조직이다. CBOK 는 전세계에 있는  
IIA 협회의 지원을 받으며, 내부감사 실무자  
및 관련 이해관계인들의 포괄적인 연구를  
포함한다. 더 많은 정보를 원하면  
[www.theiia.org/CBOK](http://www.theiia.org/CBOK) 를 방문하시기 바란다.

## ABOUT THE AUDIT EXECUTIVE CENTER

IIA 의 감사임원센터는  
최고감사책임자(CAE)가 더욱 성공적일 수  
있도록 힘을 실어주는 필수적인 자원이다.  
센터가 제공하는 정보, 상품, 및 서비스는  
최고감사책임자들이 전문 직무에서  
발생하는 문제와 새로운 리스크에 대처할  
수 있도록 돕는다. 더 많은 정보를 원한다면  
[www.theiia.org/cae](http://www.theiia.org/cae) 를 방문하시기 바랍니다.



## 목차

머리말	4
방법론 및 통계자료	5
새로운 리스크에 대한 대응	6
리스크에 대한 전사적 견해 구축	9
포괄적 보고활동은 내부감사 기회를 확장한다	13
압박 관리	16
결론	21
부록	22

## 머리말

오늘날에는 역동적인 경영 환경으로 인해 과거 어느 때보다 내부감사의 역할을 결정하는 문제가 복잡해졌다. 새로이 발생하는 리스크들은 가라앉을 조짐이 보이지 않고, 이해관계자들은 포괄적으로 리스크를 보고 싶어하며, 새로운 보고 모델이 떠오르고, 최고감사책임자들은 자주 정치적인 압박으로 고통 받는다.

올해에 이러한 문제를 다루기 위해, IIA의 감사임원 센터와 IIA의 연구재단(IARF)은 서로 협력하여 2015년 글로벌 내부감사 지식공동체(CBOK) 실무자 설문조사를 하는데 내부감사설문조사 질의사항의 흐름을 포함시켰다. 그렇게 함으로써 기록적인 숫자의 최고감사책임자들이 글로벌 내부감사 경향 보고서에 정보를 제공하게 만들었다.

본 보고서에서는 4가지 주제가 연구되었다.

- 조직에 대한 리스크가 급격하게 떠오르고 지속된다. 연간 리스크 평가는 더 이상 충분하지 않다. 최고감사책임자는 새로운 리스크를 신속하게 이해하고, 이러한 새로운 정보에 대응하여 그들의 감사계획을 수정하며, 이러한 변화를 핵심 이해관계자들에게 효과적으로 소통할 필요가 있다
- 리스크는 사일로 방식으로 봐서는 안되고, 광범위하게 고려되어야 한다. 내부감사는 똑같이 광범위한 시각을 가질 필요가 있다. 이것은 내부감사가 리스크를 정의하고, 평가하며, 어슈어런스를 제공하는데 있어 여러 타의 리스크 기능과 밀접하게 일해야 한다는 것을 의미한다.
- 조직 외부로 나가는 보고는 재무적 보고 이상의 것을 포함한다. 지속가능성 및 종합 보고서의 사용이 증가되었다. 두 가지 유형의 보고서 모두 내부감사에 대한 전문성 및 통찰이 도움이 될 것이다. 최고감사책임자는 이런 기회를 활용하여 그들의 조직에 더 나은 가치를 제공할 수 있다.
- 정치적인 압박은 성공적으로 헤쳐나갈 수 있다. 그렇게 하기 위해, 최고감사책임자들은 그들의 보고라인을 최적화 해야 하고, 내부감사활동을 수행할 때 그들의 객관성이 미치는 영향을 고려하고, 그들이 필요로 하는 모든 정보에 접근할 수 있도록 주장하고, 업무 품질이 높게 유지된다는 확신을 갖도록 할 필요가 있다.

글로벌 내부감사 동향 보고서를 통하여, 우리는 귀하의 조직과 전문성을 발전시키기 위한 귀하의 노력을 지원하기를 희망한다.

Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA  
President and CEO 대표 및 CEO  
The Institute of Internal Auditors 세계내부감사협회

## 방법론 및 통계자료

IIA 연구재단(IIARF)과 협력하여, IIA 감사임원센터는 2015 글로벌 내부감사 지식공동체(CBOK) 실무자 설문조사에 내부감사 설문조사 질의사항의 흐름을 포함시켰다. 그 결과, CBOK 보고서에 166 개국으로부터 온 14,500 건의 유효한 응답이 포함되었다. 모든 응답은 익명으로 이루어 졌다. 설문조사는 2015 년 2 월 2 일부터 4 월 1 일까지 진행되었다. 온라인 설문조사 링크는 협회 이메일 목록, IIA 웹사이트, 뉴스레터, 그리고 소셜 미디어를 통해 전파되었다. 부분적으로 완성된 설문이더라도 실태적 인구통계 질의사항이 완료된 경우에는 유효한 것으로 간주했다.

3,344 명의 최고감사책임자 또는 동급 직위자, 그리고 1,630 명의 이사 또는 고위관리자로부터 온 설문조사 응답이 2015 글로벌 내부감사 경향 보고서를 위해 분석되었다. 본 보고서에서는 이러한 두 그룹은 최고감사책임자와 이사로 칭하게 된다. 특별히 명시하지 않은 경우에는, 본 보고서에서 제공되는 데이터는 최고감사책임자와 이사들의 응답에 근거한다. 어떤 경우에는, 최고감사책임자 응답자는 엄격하게 분석되었다. 여기에 보고된 데이터는 설문조사에 응답한 사람들의 평균치를 의미하고, 어떤 특정 지역 내부의 모든 내부감사인에게 일반화 할 수 없음을 인식하기 바란다.

광범위한 지역, 다양한 유형, 및 산업군의 최고감사책임자 및 이사들이 응답했다. 이들 응답자의 다수(28%)는 주로 유럽, 동아시아에서 일하고 있다고 보고 했다. 그 다음은 동아시아 및 태평양 그리고 북미가 각각 20%였다. 라틴 아메리카와 카리비언으로부터 14%, 중동 및 북아메리카에서 8%, 사하라사막 이남의 아프리카 6%, 남아시아 3% 순이다. 국가 또는 지역의 최고감사책임자 및 이사 응답자의 상세한 숫자는 첨부한 부록을 참고하기 바란다.

다양한 유형의 조직에 근무하는 최고감사책임자와 이사들이 설문조사에 응답했다: 35%는 사기업이었으며, 33%는 상장기업 그리고 23%는 공공부문이었다.

많은(34%) 최고감사책임자 및 이사들은 그들의 개별 조직의 연간 수익이 10 억불 또는 그 이상이라고 응답했음에도 불구하고 대부분의 응답자들은 훨씬 적은 것으로 추정되었다. 사실, 34%는 연간 수익이 1 억불 또는 그 이하라고 응답했다. 유사하게, 감사직원 규모 또한 최고감사책임자와 이사들 사이에 큰 차이가 있었다. 12%는 직원규모가 50 명 또는 그 이상이라고 응답한 반면, 61%는 직원 규모가 1 명에서 9 명 사이라고 응답했다.

20 개의 유효한 응답을 선택한 결과, 29%의 최고감사책임자 및 이사들은 그들의 산업을 금융 및 보험으로 식별했다. 기타의 산업들은 제조업 (13%), 공공행정( 8%)으로 나타났다.

## 새로운 리스크에 대한 대응

세상은, 단 한번 시도로 즉시정보에 접속을 하는 시대가 되었고, 수 십년 쌓은 가치를 파괴  
해버릴 수 있는 리스크는 경고도 없이 하루 밤 사이에 현실이 될 수도 있다. 지정학적인,  
거시경제적인, 그리고 사이버와 관련한 놀라운 일들이 거의 일상이 되어버렸다. 새로운  
글로벌 위협 또는 사이버 공격없이 지나가는 날이 하루도 없을 정도이다.

정치적 불안, 지진, 또는 어떤 새로운 유행병이든지 간에 어떤 문제도 경영에 영향을  
미친다. 그런 새롭고 진화하는 리스크의 불안정성은 내부감사기능에 거대한 압력을 주고  
있다. 내부감사기능은 글로벌화와 관련된, 그리고 상호 연계된 글로벌 소통 채널의 확산과  
관련된 리스크를 인식하는 것부터 관리하는 것까지 광범위한 사안들과 싸워야 한다.

IIA의 국제내부감사직무수행기준(Standards, 이하 국제내부감사기준)은 내부감사인에게  
리스크에 기반한 감사계획을 수립할 것을 요구한다. 우리는 조직 목표를 방해하는 요소  
들에 의해 가장 영향 받는 부분 (가장 리스크가 높은 영역)에 관심을 두어야 한다. 전통적  
이고 일상적인 리스크는 쉽게 식별되고 잘 알려져 있으며 쉽게 평가될 수 있다.

지난 달까지 식별되지 않았었거나 올 해에 새롭게 나타나는 리스크는 식별하고 평가하기  
가장 어려운 리스크이다. 그러나 바로 이런 이유로, 내부감사인들이 그것에 관심을  
기울여야 하는 가장 중요한 이유가 될 수 있다.

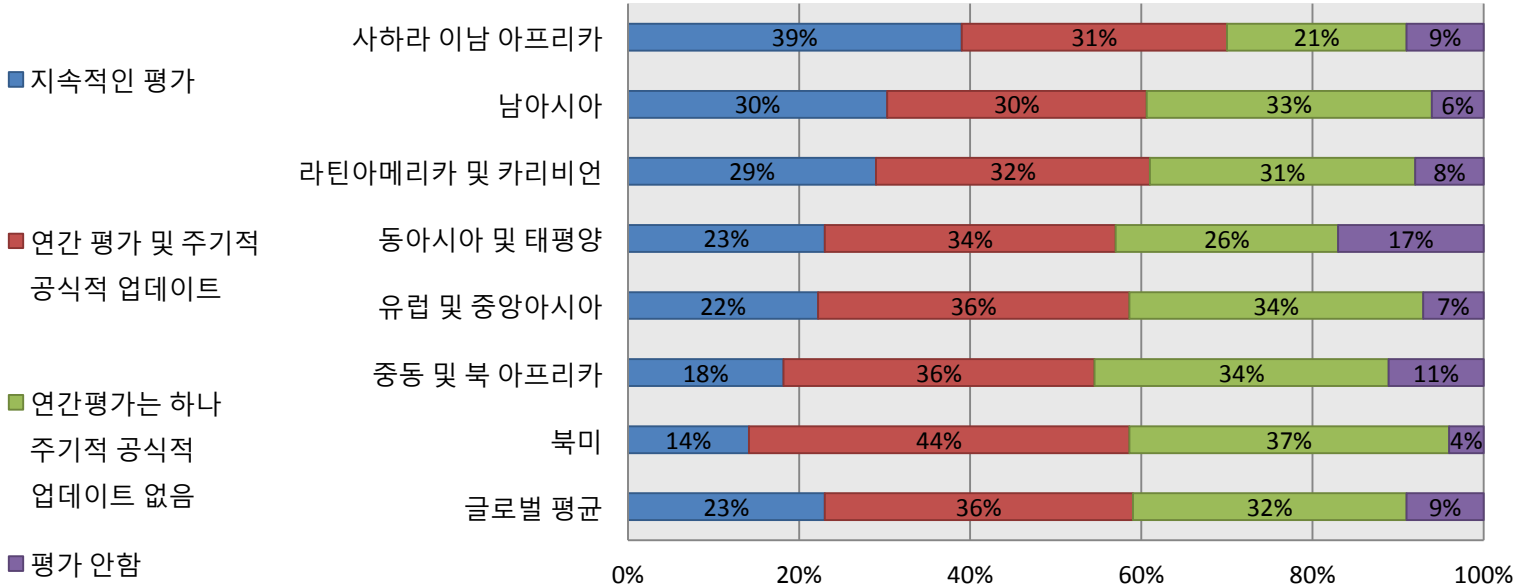
### 감사계획수립.

설문에 응한 최고감사책임자는 전략적 경영리스크(48%) 영역-특히 새로운 리스크에  
민감한-에 더 많은 관심을 두는 것으로 나타났다. (IT 42%, 기업 거버넌스 32%).

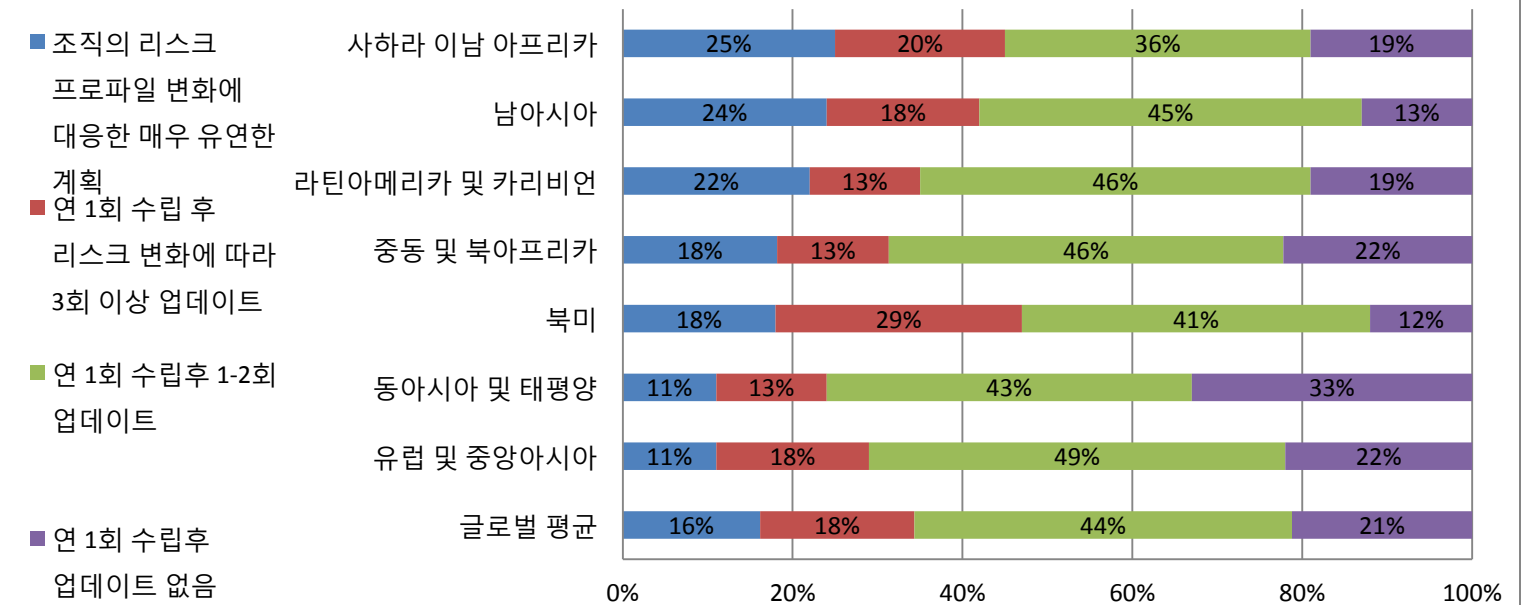
동시에, 최고감사책임자들은 리스크 평가를 업데이트 하는 주기는 실제 필요한 것보다  
덜한 주기로 하고 있다고 응답했다. 23%만이 지속적인 평가를 수행한다고 응답했다  
(자료 1 참조). 이것은 대부분의 최고감사책임자가 그들의 감사계획을 많아야 일년에 한번  
또는 두번 업데이트 한다고 응답한 이유일 수도 있다(자료 2 참조). 빠른 리스크의  
변화속도에도 불구하고, 오직 16%의 최고감사책임자들이 그들의 감사계획 프로세스가  
새로운 리스크에 대한 즉시 대응에 충분하게 유연하다고 응답했다.

이 데이터는 77%의 최고감사책임자가 적시에 리스크를 식별하지 못할 수 있음을 나타낸다.  
84%는 만약에 전사적 자원계획(ERP) 시스템 업그레이드가 실패한 경우, 긴밀한 경쟁자에 대한  
중대한 사이버 공격, 또는 조직이 영업을 하는 국가정부의 전복과 같은 위기가 닥친 경우에도  
업데이트된 감사계획을 통한 대응이 지연될 수 있다는 것이다. 최고감사책임자는 그러한  
사건들은 조직에 영향을 주지 않을 것으로 생각할 수도 있다. 하지만 중대한 리스크  
사건들의 역사적 결과는, 조직이 그런 리스크를 회피할 수 있는 능력에 대한 과신 때문에  
종종 신속하게 대응할 준비가 되지 않고 있음을 보여준다.

## 자료 1 리스크 평가주기



## 자료 2 감사계획수립 주기





새로운 리스크에 가장 민감한 영역에서 시작된 내부감사 관심의 증가는 진척되고 있으나 그 속도는 매우 느리다. 내부감사직무는 그들의 전통적인 내부적 진척 속도 대신에 리스크의 속도로 감사할 필요가 있다.

## 앞을 내다보며

새롭게 나타나고 진화하는 리스크의 위협, 범위 그리고 중요성을 감안하면, 내부감사기능과 그들이 근무하는 조직은 지속적으로 리스크를 평가하고 대응해야만 한다. 리스크 수준의 속도로 감사직무를 수행한다는 말의 의미는 최고감사책임자가 감사팀의 능력을 개발하여 중요한 리스크를 처리하고 갑작스런 피해를 회피하도록 지속적으로 정렬하고 재배열해야 할 필요가 있다는 것이다. 특히 글로벌 회사의 경우에는 그들이 속한 회사, 산업, 그리고 세계적으로 발생하는 현상을 감안하여 지속적으로 그들의 감사계획을 재조정할 필요가 있다.

## 최고감사책임자의 필수 임무

새로운 그리고 진화하는 리스크에 대처하라는 권한 위임은 명백하다. 리스크는 예상치 못한 속도로 발생하고, 이해관계인들은 갑작스러운 사태를 참지 못한다는 사실 또한 자명하다. 다음에 제안된 활동들은 *변화 대응 책무: IIA의 글로벌 내부감사 행동 설문조사* (각주 1)로부터 채용한 내용이다.

- **개발.** 새로운 리스크를 식별하고 보고하기 위한 절차(과정)을 내부감사 내부에서 개발하라.
  - 새로운 이슈들을 식별하고 평가하는 일을 내부감사의 핵심역량으로 만들어라.
  - 조직의 경영진과 부서들과 협조하여 새로운 이슈에 대한 정보와 견해를 공유하라.
  - 외부의 새로운 이슈들을 식별하는데 도움을 주기 위해 외부적인 데이터, 지식, 및
  - 경영 이슈 자료들을 활용하라.
- **평가.** 내부감사계획을 수정하기 위해 기존의 프로세스를 평가하라; 조직 리스크의 변화에 대응해 감사계획을 더 신속하고 자주 변경하게 하는 접근법을 개발하라.
- **소통.** 변화하는 리스크에 대해, 그리고 감사계획을 적시에 수정할 필요에 대해 핵심 이해관계인(임원 및 이사회)과 소통하라
  - “내부감사계획을 완성”해야 하는 내부감사의 필요성과 새롭게 변화하는 리스크에
  - 대응해야 하는 내부감사의 필요성 사이에서 적절한 균형에 이르는 접점을 찾아라.
- **보고.** 변화하는 리스크에 대해 핵심 이해관계인에게 보고하고, 이런 변화를 감사계획에 반영하라.

1. Richard J. Anderson and J. Christopher Svare, “Imperatives for Change: The IIA’s Global Internal Audit Survey in Action,” (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011).



## 리스크에대한 전사적인 견해 구축

리스크 완화와 관련해서, 이사회의 최우선 목표 중 하나는 조직이 직면하는 광범위한 리스크의 범주에 대한 전사적인 수준의 입장을 구축하는 것이다. 내부감사 기능은 리스크관리 및 거버넌스에 대한 감독을 하는 이사회를 지원하도록 회사 내 조직상의 위상이 잘 정해져 있기는 하지만, 그것은 조직의 성격, 규모, 및 유형 그리고 조직이 활동하는 시장에 따라 변동될 수 있다. 좀 더 작은 조직에서는, 예를 들어, 내부감사인은 조직 리스크의 전반적인 모습을 파악하는데 필요한 독립적이고 객관적인 그리고 정통한 통찰력을 이사회에 제공할 수 있다. 이와는 비교되게, 대형 조직에서는, 최고 리스크 책임자를 두고 감독책임을 수행하는 이사회를 정기적으로 지원하는 임무를 부여할 수 있다. 그런 경우에 내부감사의 역할은 경영진의 리스크 식별활동을 지원하는 거의 보조적이고 협력적인 활동을 하게 된다.

자본시장법에 근거한 규제 활동 또한 이사회의 감독책임을 촉진하고 회사의 리스크관리 활동을 성숙하게 한다. 예를 들어, 영국의 기업 거버넌스 기준(각주 2)(U.K. 코드, 런던 주식시장에 상장된 회사를 규제하는)에 따르면, 이사회는 “그들의 전략적 목표를 완수하는데 감수하고자 하는 기본적인 리스크의 성격과 정도를 결정하고”, “건전한 리스크관리 및 내부통제시스템”을 유지하는 책임을 진다. UK 코드는 또한 이사회에게 기업보고, 리스크관리 그리고 내부통제기준의 적용과 관련된 계획을 수립할 책임을 부여한다.

이사회 리스크 감독 책임을 지원하기 위해 내부감사에 의해 사용된 기법으로는 단순한 워크시트에서부터 정교한 시스템에 까지 이른다. 이러한 기법의 목표는 전사적 리스크 관리에 대한 견해 및 복합적인 어슈어런스를 제공하는 것이다.

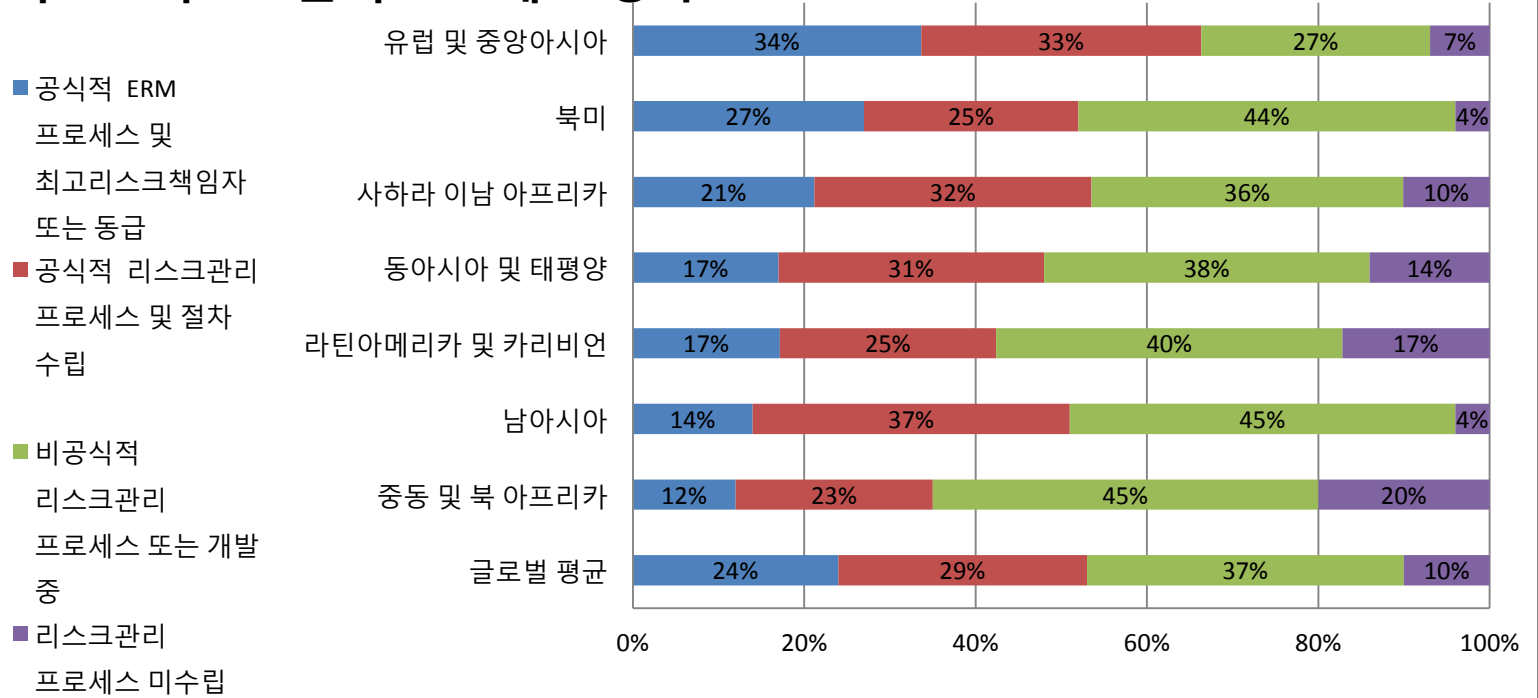
### 리스크에 대한 전사적 견해와 관련된 발견사항들

ERM(전사적 리스크관리)은 조직 전반을 통해 리스크를 작성하는 통상적인 방법으로 사용되고 있으며, 설문조사는 이런 ERM 하에서 현재의 내부감사 책임을 정확하게 파악할 목표를 갖고 수행되었다. 설문조사에서 보고된 것처럼, 47%의 최고감사책임자 및 이사 응답자는 개별 리스크에 대해 어슈어런스를 제공하고, 46%는 대체로 리스크관리에 대해 어슈어런스를 제공하며, 56%는 리스크관리 활동에 대해 조언 및 컨설팅을 제공한다.

그들 조직의 리스크관리 프로세스의 상대적인 성숙도에 대한 기술을 하라는 질문에 대해서, 이들 응답자의 35%는 그들의 리스크관리 프로세스가 비공식적이거나 개발 중이라고 기술했고, 28%는 공식적인 리스크관리 프로세스 및 절차가 있고, 26%는 그들 조직이 공식적인 ERM 프로세스와 최고리스크관리책임자 또는 동급 수준의 책임자가 있다고 기술했다.( 자료 3 참조)

2. *The U.K. Corporate Governance Code, (London: Financial Reporting Council, 2014), 17.*

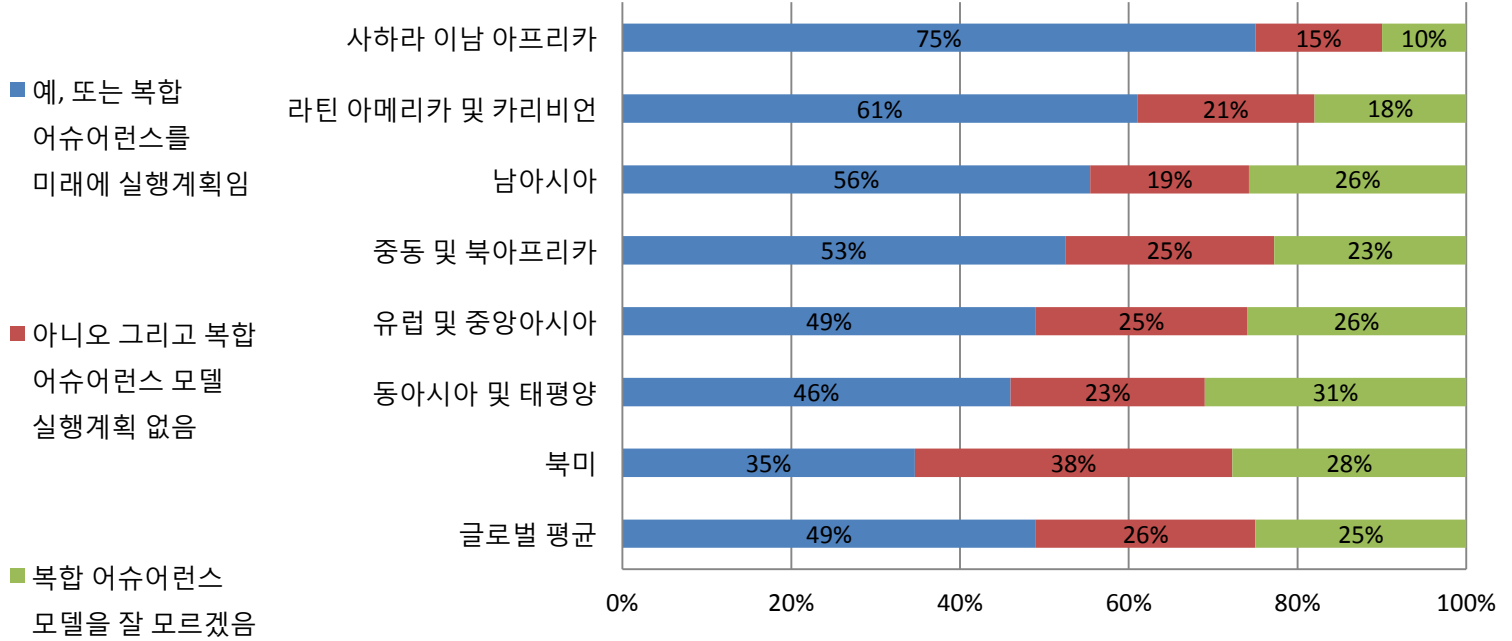
### 자료 3 리스크관리 프로세스 성숙도



### 내부감사와 ERM

설문조사 응답자는 또한 그들 조직에서의 내부감사와 ERM 사이의 관계에 대해 보고했다. 12%의 최고감사책임자와 이사들은 내부감사와 ERM 은 분리된 기능이며 상호 교류가 없다고 보고했다. 66%는 그들이 서로 분리된 기능이라는 하지만, 내부감사와 ERM 은 직원들이 서로 협조적이고 지식을 공유한다고 보고했다. 훨씬 더 많은 72%의 유럽 및 동아시아 응답에서는 그들 회사 내에서 두 기능 사이에 관계를 협조적인 관계로 표현했다. 반면에, 15%의 최고감사책임자와 이사 응답자는 내부감사가 조직의 ERM 을 책임지고 있다고 했고 7%는 내부감사가 현재 ERM 에 대한 책임을 지고 있지만 회사는 ERM 에 대한 책임을 다른 부서로 이관시킬 계획이라고 한다. 현재 ERM 을 책임지는 22%에게는 독립성과 객관성이 핵심 고려사항이다. 내부감사는 그들이 책임 맡고 있는 프로세스에 대해서는 감사할 수 없다.

### 자료 4 복합 어슈어런스 모델 실행계획



### 내부감사 및 복합 어슈어런스(combined assurance)

설문조사는 또한 복합 어슈어런스 영역에서의 응답자의 활동을 측정했다. 복합 어슈어런스는 킹 III (각주 3)에서 설명하는 바와 같이 "회사에 영향을 미치는 리스크 영역에 대해 경영진, 내부 어슈어런스 제공자 및 외부 어슈어런스 제공자로부터 획득하는 어슈어런스 커버를 최적화할 목적을 갖는다. 특히, 최고감사책임자와 이사들은 그들 조직이 공식적인 복합-어슈어런스 모델을 실행했는지에 대해 질문을 받았다: 49%는 그들은 이미 그런 모델을 실행했거나 미래에 그렇게 할 계획이라고 응답했고; 26%는 그런 모델을 채용할 계획이 없다고 보고했다; 그리고 25%는 그들은 그런 모델에 대해 전혀 알지 못한다고 보고했다. 57%의 최고감사책임자 및 이사들은 그들의 내부감사 기능이 문서화 된 복합-어슈어런스 평가서를 발행한다고 보고했다.

내부감사가 제공하는 복합 어슈어런스가 많은 혜택을 제공한다는 것은 명백한 사실이지만, 방코 산탄더랜드의 부내부감사책임자이면서 비상임 IIA 글로벌 이사인 어네스토 마르티네즈 고메즈씨는 "그것은 내부감사활동의 독립성을 망치고 진실한 글로벌 어슈어런스 제공자로서의 위상에 영향을 미칠 수 있다"라고 언급한다. 경영진이 제공하는 어슈어런스는 경영진과는 다른 수준의 독립성과 객관성 수준을 갖는 내부 및 외부감사인 제공 어슈어런스와는 동일하지 않다.

3. King Code of Governance Principles, (Parklands, South Africa: Institute of Directors in Southern Africa, 2009).

## 최고감사책임자의 필수 임무

리스크에 대한 기능들간의 협조를 증가시키고, 인접한 기능과의 중점사항 조정을 촉진하는 것은 내부감사가 조직에 기여하는 최우선 방법들이다. 리스크관리 영역에서의 기회를 최적화하기 위해서는 다음과 같이 수행해야 한다.

- **협조하라.** 효과적인 리스크관리 접근법을 수립하기 위해 인접한 기능과 협조하라. 실무에서, 내부감사는 내부통제를 통해 완화되는 리스크에 중점을 둘 수 있는 반면, 다른 기능들은 이런 리스크 너머를 보고 더 나은 관점을 제공할 수 있다. 리스크를 식별하고 관리하고 보고하는데 관련된 모든 기능들을 함께 모으는 것은 조직의 전반적인 리스크관리에 대해 보다 포괄적인 그림을 보게 하는 결과를 가져온다.
- **결정하라.** 내부감사와 그 인접 기능이 리스크관리 및 거버넌스 활동을 감독하는 이사회를 어떻게 가장 잘 지원할 수 있는지 결정하라. 리스크관리 운영의 성숙도, 내부감사의 역량, 그리고 리스크와 관련된 기능들을 고려하여 ERM 집중을 조정하라.
- **평가 노력들을 연계하라.** 내부감사기능에게 있어, 궁극적인 목적은 쓰리 라인 방어선 모델(각주 4)에서의 1 차 및 2 차 방어선 활동을 포함하여 리스크관리에 대한 독립적이고 객관적인 평가를 제공하는 것이다. 만약 어떤 조직에 리스크 관리를 수행하고 어슈어런스를 제공하는 2 차 라인의 별도 기능들이 많이 있다면 - 예를 들면 내부감사 외에 IT 및 리스크관리- 그 조직은 이사회를 위하여 모든 활동에 대한 포괄적 견해를 작성해야 한다.
- **도전하라.** 모든 중요한 리스크가 적절하게 식별되고 평가되었는지에 대한 확신을 갖기 위해 리스크 평가 프로세스를 검토하라. 리스크를 결정하고 측정하는데 사용된 방법들을 검토하라.
- **창조하라.** 하나의 ERM 수행 모델이 모든 조직에 통용될 수는 없다. 조직에 가장 잘 맞는 ERM 을 위한 다양한 접근법을 식별하고 탐구하고 비평하라

4. *The IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2013).

## 포괄적인 보고활동은 내부감사 기회를 확장한다.

금융위기 등은 이해관계인으로 하여금 조직적 의사결정과 조직의 가치에 대해 의문을 제기하게 만들었다. 조직의 가치는 재무적 분석 및 보고활동 단계를 넘어 자원배분 및 의사결정까지 관련된다. 조직이 가치 창출에 대한 포괄적이고 종합적인 견해를 소통하는 능력은 더욱 중요하게 되었다. 역사적으로 어떤 회사들은 재무보고서, 지속가능 보고서 및 기타 내부 또는 외부보고서를 발표한다. 현대의 움직임은 조직의 가치에 대해 포괄적인 스토리를 창출하는 다수의 보고서로부터 결과를 통합하는 보고 방식으로 가고 있다. 이런 방식은 종합 보고라고 불리며, 그것은 한 조직이 단기, 중기, 장기에 걸쳐 조직의 6 가지 자본(각주 5)에 대해 어떻게 가치를 창출할 계획인지 기술하는 단순하고 간결한 문서이다.

비교적 새운 방식임에도 불구하고, 종합보고 방식은 급격하게 사용이 증가할 것으로 기대된다. 동시에, 마케팅 전략 및 의사결정을 개선하기 위해 수년간 사용되어온 지속가능 보고서의 사용 또한 증가하고 있다. 두 가지 유형의 보고서 모두를 위해서, 내부감사의 전문성 및 통찰력이 매우 필요하다.

### 포괄적 보고활동과 관련된 발견사항

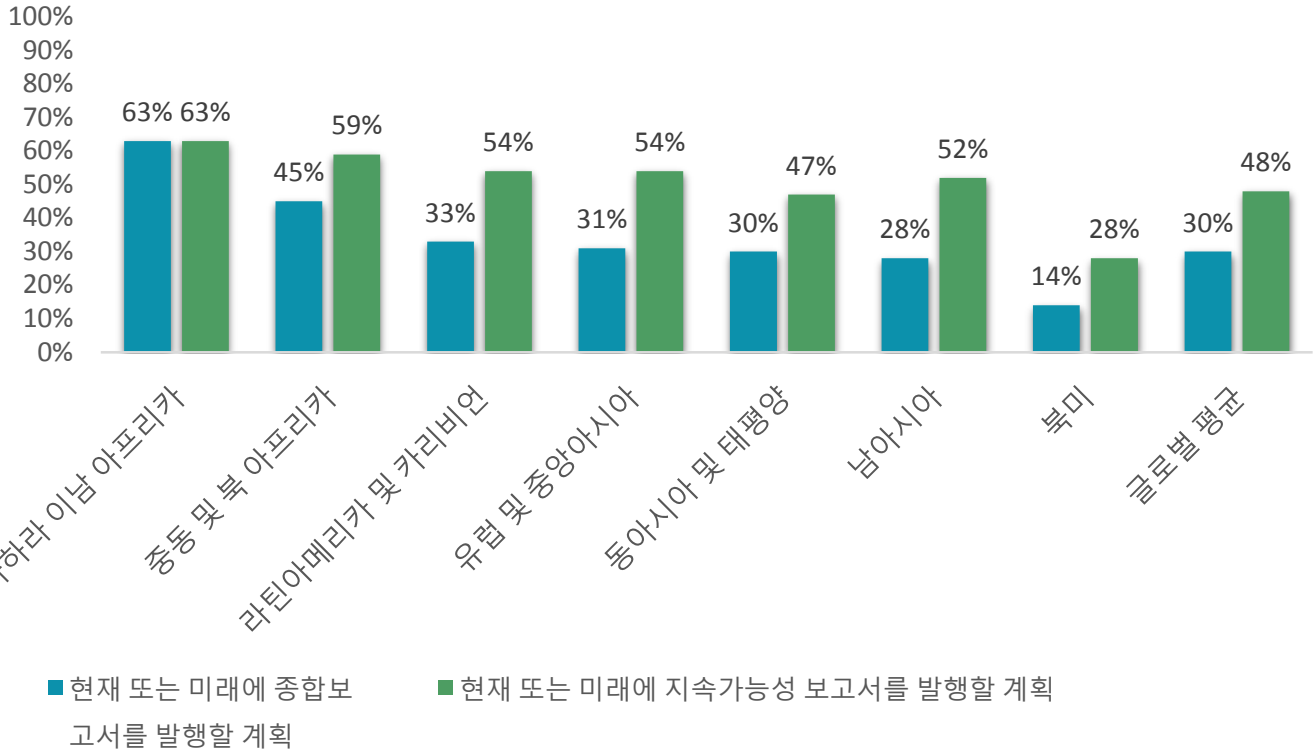
**종합보고.** 설문조사에 응한 최고감사책임자 및 이사들은 그들의 조직이 2013 년 하반기에 공개된 종합보고 <IR> 프레임워크에 근거하여 연간 종합보고서를 발행할 계획이 있는지에 대해 질문을 받았다. 30%의 최고감사책임자 및 이사들은 올해 또는 가까운 미래에 종합보고서를 발행할 계획이라고 응답했고, 그 중 63%는 그 프레임워크를 채용하고 있는 사하라 이남 아프리카(각주 6)에서 응답했다. (자료 5 참조)

**지속가능성 보고.** 한편, 거의 절반(48%)의 최고감사책임자 및 이사 응답자는 그들의 조직이 올해 또는 가까운 미래에 지속가능성 보고서를 발행할 계획이라고 응답했다(자료 5 참조). 이런 응답에 대해, 미국은 이에 못 미치며, 단지 28%만이 지속가능성 보고서를 발행할 예정이라고 응답했다.

5. *The International <IR> Framework*, (London: The International Integrated Reporting Council, 2013).

6. *Thirty-three percent of CAE and director respondents from Sub-Saharan Africa indicated that they were based out of South Africa. In 2010, the Johannesburg Stock Exchange adopted King III principles, which recommend the use of integrated reporting.*

## 자료 5 종합 보고와 지속가능성 보고 비교



### 내부감사는 종합 및 지속가능성 보고를 지원하기 위해 위상을 잘 갖추고 있다.

내부감사는 종합보고 실행을 지원하기 위해 유일하게 능력이 있는 기능이다. 유럽 IIA 에서 최근에 발표된 자료에서 언급된 바와 같이, 최고감사책임자는 조직의 종합보고 프로세스(각주 7)에 핵심 역할을 하는 사람들과 정기적으로 교류한다. 내부감사는 적절한 조직적 독립성과 경영에 대한 건전한 이해에 근거하여, 종합보고의 신뢰성을 증가시키는데 필요한 어슈어런스를 제공하고, 모든 사업 단위에 걸쳐 지속적인 소통을 강화하도록 도울 수 있다. 대체로 같은 내용이 지속가능성 보고에도 적용된다. 역사적으로 내부감사는 지속가능성 보고에는 개입하지는 않았지만, 내부감사는 경영 프로세스에 미치는 영향을 소통함으로써 가치를 가져올 수 있다. "지속가능성이 그들에게 미치는 영향과 경영 프로세스가 지속가능성 데이터를 어떻게 구체화하는지에 대한 완전한 이해 없이는 아무도 의미 있는 종합보고서를 제공할 수 없다."라고 글로벌 보고활동 이니셔티브의 기술자문위원회 위원장이며 전 딜로이트 파트너였던 헤스펜하이드씨가 언급했다.

7. "Enhancing Integrated Reporting — Internal Audit Value Proposition," (IIA–France, IIA–Netherlands, IIA–Norway, IIA–Spain, IIA–UK and Ireland, 2015).

이런 보고서에 대한 관심이 증가하면서, 최고감사책임자들은 그들의 조직에 더욱 관여하는 기회를 만들게 되고, 지속가능성 리스크의 영향에 관한 통찰력을 제공하고, 지속가능성 데이터의 신뢰성에 대한 어슈어런스를 제공한다.

## 최고감사책임자의필수임무

종합보고 및 지속가능성 보고에 대한 요구가 글로벌하게 성장하게 되면서, 최고감사책임자들은 다음과 같은 수단을 통해 리더십을 보여줄 수 있다.

**이해하라.** 경영에 대한 지속가능성 보고의 영향력을 이해하기 위해 조직 문화를 평가하고 이해관계인들과 접촉하여 종합 및 지속가능성 보고를 확실히 이해하라.

**식별하라.** 관련된 비재무적 데이터, 이런 데이터를 다루는 프로세스 및 절차, 그리고 내부감사직무가 개선을 위한 자문 서비스를 제공할 기회 등을 식별하라.

**협조하라.** 내부감사가 기존의 데이터 및 관리 시스템의 품질에 관해 어슈어런스를 제공할 수 있는지를 결정하기 위해 핵심 이해관계인과 협조하라. 예를 들어 공급체인 감사 등을 들 수 있다.

**창출하라.** 종합보고 및 지속가능성 보고를 지원하는 프로세스 및 시스템에 대한 어슈어런스와 자문 서비스에 대한 포괄적인 감사전략을 만들어라. - 이해관계인 정렬을 확신하게 할 피드백 메커니즘을 포함하라.



## 압박관리

성공적인 내부감사활동을 위해, 최고감사책임자는 정치적인 압력을 효과적으로 다루는 용기가 필요하고, 따라서 그들 조직이 직면하는 민감하고 광범위한 이슈들을 처리할 수 있게 된다. 최근의 IIA 연구재단의 보고서(각주 8)에서 지적한 바와 같이, 일부 최고감사책임자들은 정치적인 위험영역을 효과적으로 항해하기 위해 필요한 용기와 사교적 능력을 보여준다. 뉴스에는 이런 노력에 실패한 것으로 보이는 다른 내부감사 리더에 대한 자료가 보고된다. 이런 영역에서는 여러가지 요소가 성공에 기여한다: 보고라인, 개인 및 조직의 목적, 그리고 광범위한 지원 - 또한 국제내부감사기준 준수와 같은 요소를 들 수 있다.

설문조사 응답은 최고감사책임자들이 정치적인 압력을 효과적으로 다루기 위해 주의를 기울여야 하는 특정 영역들을 강조한다.

### 최고감사책임자에 대한 압력과 관련된 발견사항

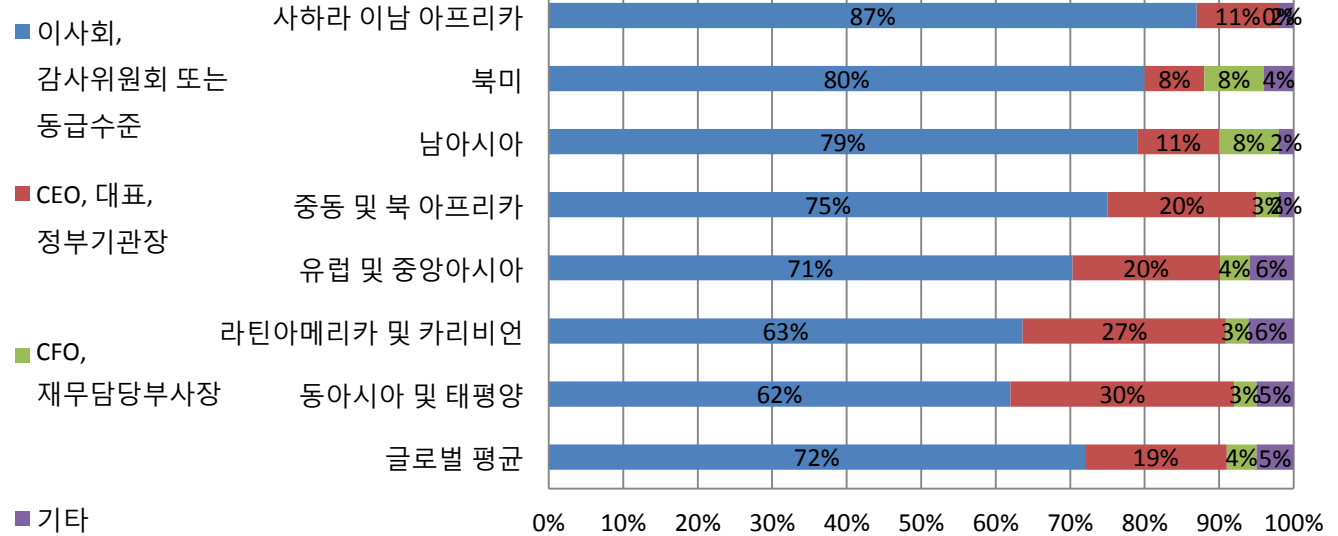
**보고라인.** 모조직 내의 내부감사 기능의 위상은 그 임무를 효과적으로 수행하는 능력과 매우 밀접한 관련성이 있다. 그들 조직에서 최고감사책임자 및 동급 수준의 일차적인 *기능적* 보고라인에 대한 질문에서, 응답한 72%의 최고감사책임자는 감사위원회(또는 동급의 수준) 또는 이사회에 보고한다고 응답했다(자료 6 참조). 그런 보고 구조는 이상적이다. 왜냐하면 최고감사책임자가 감사 프로세스에 대한 부당한 압력행사 기관이 아닐 것 같은 핵심 이해관계자 들로부터 자문 및 지원을 받게 하기 때문이다. 동시에, 하지만 16%의 응답자는 기능적으로 CEO, 대표, 또는 정부기관 수장에게 보고하고, 4%는 CFO에게 보고한다고 응답했다.

성공적으로 감사하기 위해서, 최고감사책임자는 감사할 필요가 있는 사람들의 통제로부터 자유로워야 한다. 이런 이유 때문에 보고라인은 중요하다, 하지만 통제로부터 자유를 확신하는 것만으로는 충분치 않다. 감독그룹에 보고하는 72%의 최고감사책임자를 위해서, 보고는 탄탄하고, 공개적이며, 협조적이고 정직할 필요가 있다 - 이런 모든 요소는 감사직무에 대한 용기있는 접근을 강화하는데 기여한다. 그런 적극적인 특성은 핵심 감독자들과 밀접한 전문가적인 관계를 수립하고 유지할 것을 필요로 한다. 더욱이, 29%의 최고감사책임자들은 기능적으로나 행정적으로 경영진에게 보고한다고 응답했다. 이런 최고감사책임자는 정치적 압력을 헤쳐나가기가 매우 어려울 것이다.

**경력계획수립.** 설문조사 결과에 따르면, 29%의 최고감사책임자들은 정치적 압력에 구속되어, 감사발견사항이나 보고서를 변경하여 보고한다. 명백히, 그런 압력은 중대한 결과를 초래할 수 있고, 좌천 또는 실직에 까지 이른다. 경력계획 수립에 대한 설문에서, 72%의 최고감사책임자들은 다음 5년 동안은 내부감사부서에 있을 계획이라고 말했다. 9%는 은퇴할 예정이고, 나머지는 불확실하거나 다른 임무를 할 계획이라고 응답했다.

8. Dr. Larry Rittenberg and Patricia K. Miller, *The Politics of Internal Auditing*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015)

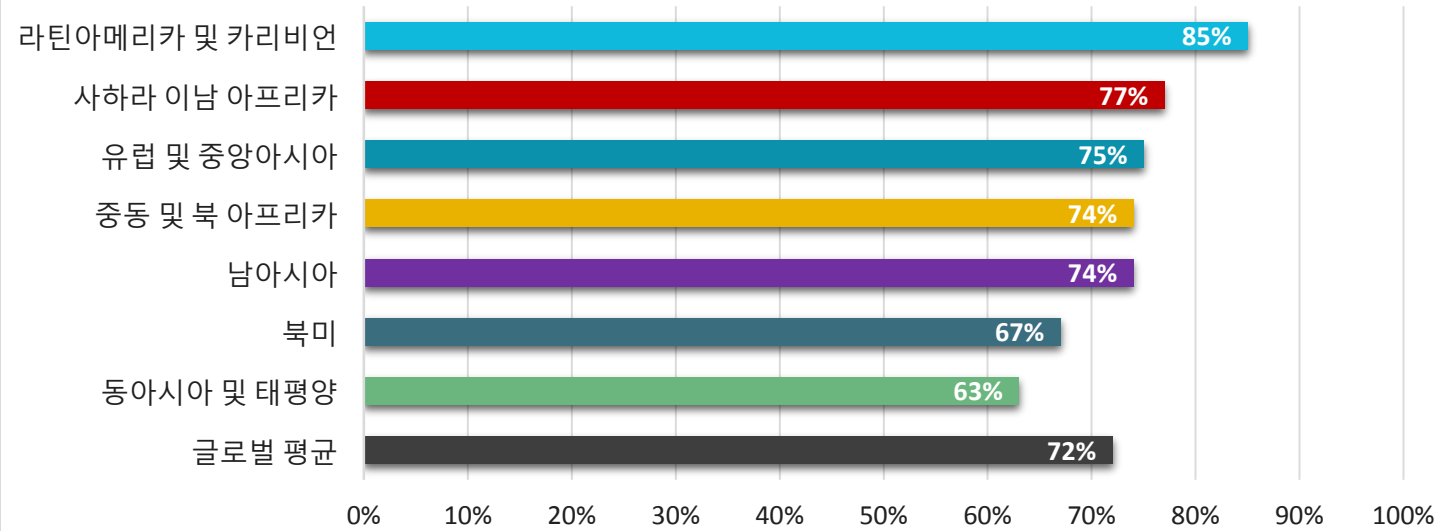
### 자료 6 최고감사책임자의 기능적 보고라인



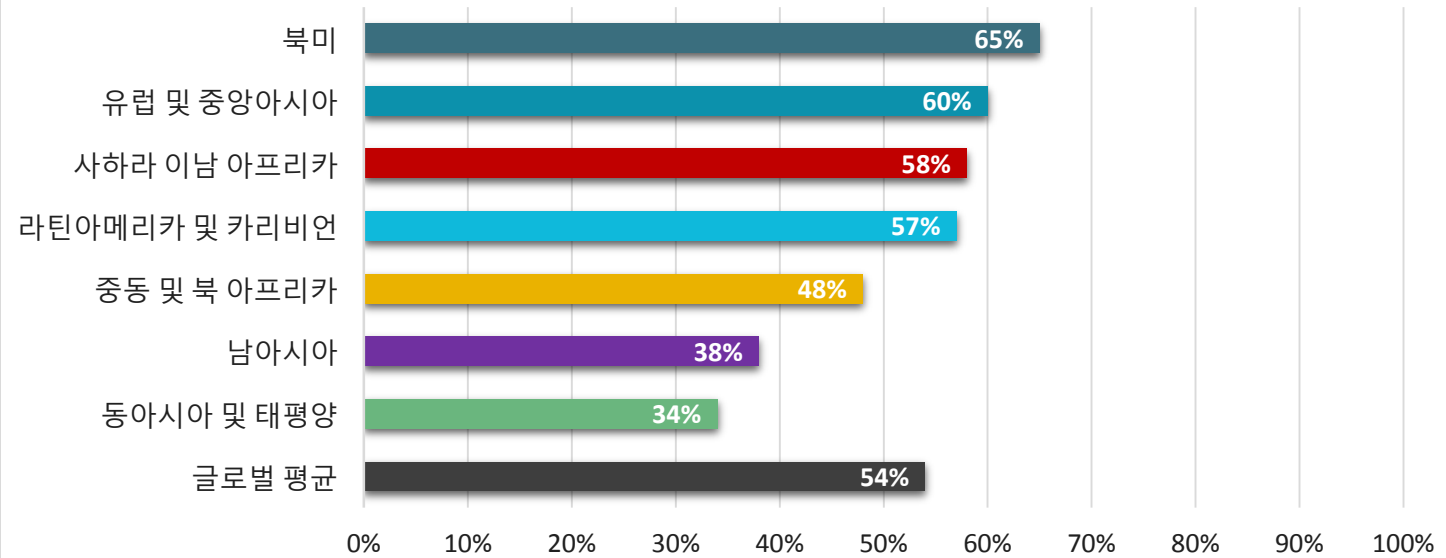
은퇴하려는 최고감사책임자들을 제외하고, 대부분의 감사 리더들은 정치적 압력에서 발생하는 문제에 직면한다. 내부감사업무를 계속하려는 72%의 최고감사책임자들은 만일 그들의 조직이 정치적 압력에 대한 그들의 저항을 존중하지 않으려 할 경우, 경력이동이나 외부적 선택을 모색할 필요가 있다. 내부감사가 경력 징검다리 역할을 하여 직무순환 하는 최고감사책임자를 포함하여, 내부감사를 떠나려 하는 최고감사책임자는 그들의 책임을 완수할 지 결정할 필요가 있다. 최고감사책임자 직위가 모조직 내에서 그들의 장기 경력으로 선택하는 것들 보다 비중이 더 크기 때문이다.

**지원과 접촉.** 내부감사에 대한 이사회 지원과 관련한 설문 결과, 그것은 반드시 관심영역이어야 한다고 제안한다. 반 이상(57%)의 최고감사책임자는 이사회가 조직적 거버넌스 정책과 절차를 검토하도록 완전한 지원을 한다고 보고했다. 43%나 되는 부분은 일부 지원을 하거나 지원을 하지 않는다고 응답했다. 거버넌스 정책 및 절차는 종종 내부감사인을 경영에 직접적이고 개인적인 영향을 미치는 영역으로 안내한다. 그런 영역에는 임원 보상, 윤리관련 프로그램, 경영진과 이사회 간의 자유로운 정보의 흐름, 조직 정책으로부터의 경영진 면책 등과 같은 것이 있다. 최고감사책임자가 다루기에 민감한 발견사항을 만났을 때는 이사회로부터의 지원이 매우 중요하게 된다.

## 자료 7 내부감사부서에 유임하고자 하는 최고감사책임자



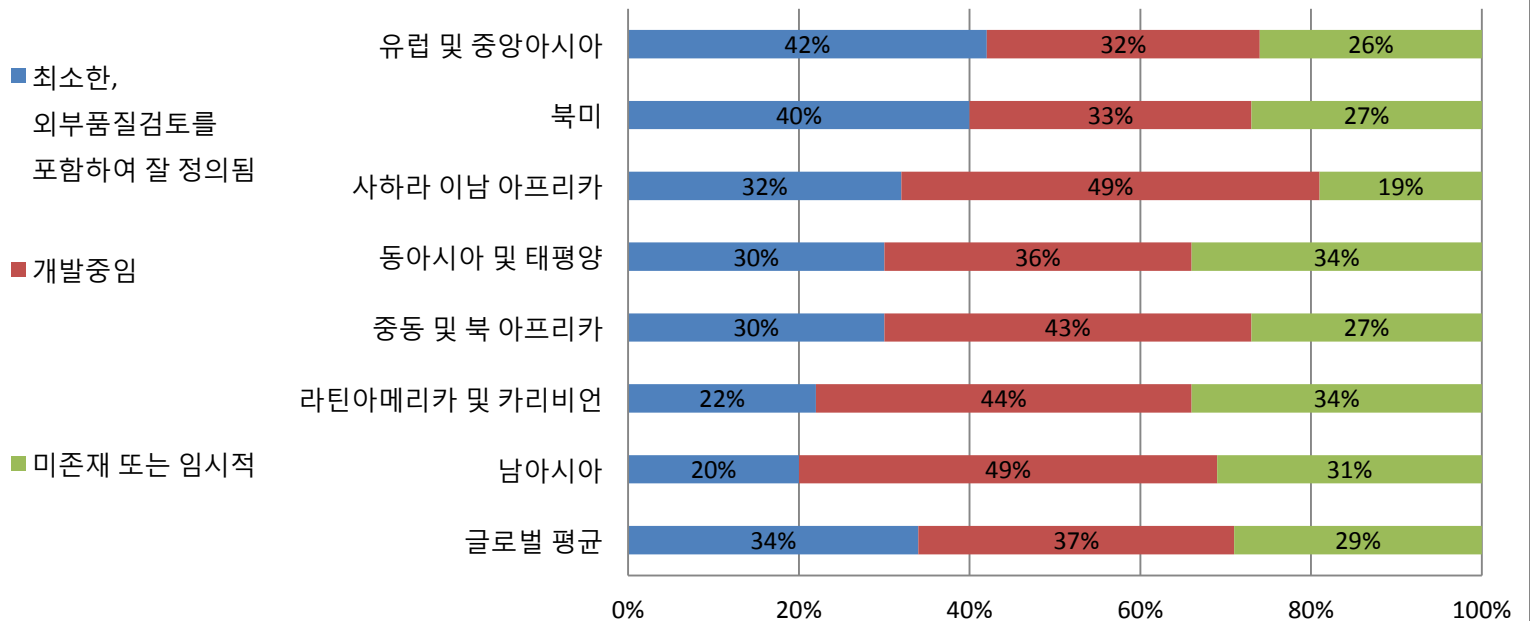
## 자료 8 무제한적인 접근을 하는 최고감사책임자



설문 응답자들은 또한 내부감사를 수행하는데 필요한 기록 및 자산에 접근할 수 있는지에 대해서도 질문을 받았다. 근소한 차이(54%)의 최고감사책임자들은 내부감사를 수행할 때 종업원 기록 및 자산에 완전하고 무제한적인 접근이 가능하다고 한다(자료 8 참조). 기본적으로 이것이 의미하는 바는 절반 이하의 조직들에서는, 최고감사책임자들이 감사와 관련된 업무에 대해 종업원들로부터 문서를 획득하는데 방해받을 수 있다는 것이다 - 즉 내부감사인에게는 무제한적인 접근이 필수적인데 반해.

**국제내부감사기준의 준수.** 정치적으로는 인기가 없는 지위인 최고감사책임자는 경영진으로부터 도전을 받으며 따라서, 그들의 업무를 효과적으로 문서화할 필요가 있다. 불완전하고, 부적절하며, 부실하게 구조화된 감사업무에 대한 최선의 방책은 국제내부감사기준을 준수하는 것이다. 효과적으로 국제내부감사기준을 준수하기 위해서는 훌륭한 품질보증 및 개선 프로그램(QAIP)이 필요하다. 설문결과, 응답한 최고감사책임자의 34%는 잘 정의된 품질보증 및 개선 프로그램을 갖추고 있다고 보고했다(자료 9 참조). 또 다른 1/3의 최고감사책임자들은 그들의 QAIP는 개발 중에 있고, 나머지 1/3은 그들의 프로그램은 임시적이거나 존재하지 않는다고 응답했다. 만약 감사 프로세스가 이해관계인으로부터의 면밀한 검토를 견디지 못한다면, 최고감사책임자는 용기있는 입장을 취하기 어려울 것이다

자료 9 품질보증 및 개선 프로그램의 성숙도 수준



## 최고감사책임자의 필수 임무

각각의 조직은 개별적으로 특성이 다르긴 하지만, 최고감사책임자들은 어디에 근무하건 간에 민감한 이슈들을 효과적으로 다루는 능력을 강화할 필요가 있다.

- **개발하라.** 감독조직(예, 이사회) 구성원들과 함께 민감한 주제를 다루는데 필요한 독립성을 내부감사가 갖게 하는 보고라인과 관계를 개발하라. 조직의 헌장이나 공식적인 관계에 너무 많이 의존하는 것을 회피하라.
- **숙고하라.** 민감한 이슈가 최고감사책임자의 역할 또는 경력에 미치는 영향에 대해 숙고하라. 특히, 이것은 같은 조직 내에서 내부감사직무 영역 외의 직무로 이동하려는 최고감사책임자에게 적용된다.
- **획득하라.** 전 조직에 걸쳐 높은 리스크가 있는 영역을 감사하기 위해 이해관계인의 지원을 획득하고 접근할 수 있도록 해라.
- **확보하라.** 감사업무가 이해관계인의 면밀한 검토를 견뎌내기에 충분한 품질 수준으로 수행되고 있음을 확인하기 위해, 내부감사가 훌륭한 품질 보증 및 개선 프로그램(QAIP)을 수립하고 있음을 확보하라.

## 결론

현대의 경영환경에서, 새롭게 떠오르는 리스크 및 상시적인 변화와 함께, 내부감사는 더욱 대응적이고 풍부한 자원을 갖춰야 할 필요가 있다. 이사회의 리스크 감독의무 완수를 지원한다는 그들의 책임을 인정하는 최고감사책임자들은 이런 역동적인 환경을 성공적으로 수행하도록 그들의 위상을 정한다. 그러므로, 2015 글로벌 내부감사 동향 보고서는 리스크 및 유연한 감사계획수립에 대한 광범위한 견해를 전한다- 동시에, 내부감사 영역을 확장하기 위한 대담함과 정치적 압력을 다룰 용기에 대한 견해를 전한다.

공식적인 리스크 평가이거나 또는 비공식적인 대화를 통한 새로운 리스크 평가이건 간에, 최고감사책임자는 이런 정보를 감사계획을 조정하는데 활용해야 한다. 한 조직에 대한 리스크들의 변동성이 더 높을수록, 감사계획은 더욱 유연하고 대응적이어야 한다. 내부감사가 전사적 리스크를 포함하여 그들의 견해를 확장할 때, 최고감사책임자들은 전사적 리스크 평가에 대한 어슈어런스를 제공하는데 중점을 두어야 한다 - 누가 그런 리스크를 관리하건 간에. 더욱이, 내부감사는 그들이 ERM 에 개입하고 있음을 확실히 할 필요가 있고 또는 복합 어슈어런스가 그 기능의 독립성 및 객관성을 절대로 위협하지 않는다는 점을 확신할 필요가 있다.

전사적 관심은 의사결정을 위해 사용된 재무적 비재무적 데이터를 포함한다. 더욱 특별히, 이해관계인들은 비재무적 보고에 더욱 관심을 기울인다. 예로, 복합 및 지속가능성 보고서 등을 들 수 있다. 이것은 내부감사가 전에는 관심을 갖지 않았던 영역에 대한 어슈어런스를 제공함으로써 그들의 영역을 확장할 수 있는 기회를 제공한다. 첫 번째 단계는 조직에 대한 지속가능성의 영향을 이해하는 것이고, 거기에서 내부감사는 관련된 리스크 평가 수단을 지원할 수 있다.

직무상 변화하는 수요에 부응하기 위해, 최고감사책임자는 또한 그들의 임무에 대한 정치적 압력을 견딜 필요가 있다. 내부감사는 이러한 압력에 맞서기 위해 적절한 방어 메커니즘을 필요로 한다 - 즉, 독립성, 이사회의 지원, 그리고 품질 높은 내부감사 기능-. 최고감사책임자가 이런 영역에 영향을 주는 만큼, 그들은 조직 내에서 내부감사의 접근 범위에 영향을 미칠 수도 있고 그들의 객관적 의사결정을 보호할 수 있다.

한 마디로, 전에 최고감사책임자였고 현재는 선구자적인 사상가인 더글러스 앤더슨씨가 언급한 것 처럼, "지금은 최고감사책임자가 현실에 안주할 때가 아니다. 세상은 급속하게 변하고 있고 우리는 그저 반응만 해서는 안 된다. 대신에 준비를 해야만 된다. 리스크, 귀하의 업무 범위, 그리고 정치적 압력을 어떻게 확실하게 다룰 수 있을지에 중점을 두어라."

## 부록

East Asia & Pacific CAEs & Directors	Europe & Central Asia CAEs & Directors	Latin America & Caribbean CAEs & Directors	Middle East & North Africa CAEs & Directors	North America CAEs & Directors	South Asia CAEs & Directors	Sub-Saharan Africa CAEs & Directors
<i>n</i> = 977	<i>n</i> = 1,355	<i>n</i> = 675	<i>n</i> = 394	<i>n</i> = 999	<i>n</i> = 166	<i>n</i> = 317
Australia .....62	Austria .....37	Argentina .....61	Israel .....58	Canada .....119	Bangladesh.....24	South Africa .....106
China .....290	Croatia .....21	Brazil .....92	Oman .....24	United States ...880	India .....128	Tanzania, United Republic of .....55
Indonesia .....52	Czech Republic .....24	Chile .....70	Saudi Arabia ....119		Other .....14	Uganda .....20
Japan .....176	Denmark .....30	Colombia .....55	United Arab Emirates .....120			Zimbabwe .....36
Malaysia .....81	Estonia .....25	Costa Rica .....56	Other .....73			Other .....100
New Zealand .....22	France .....124	Ecuador .....38				
Philippines .....23	Germany .....126	El Salvador .....33				
Singapore .....49	Greece .....57	Mexico .....77				
Taiwan .....179	Italy .....82	Nicaragua .....20				
Other .....43	Latvia .....22	Panama .....32				
	Poland .....41	Peru .....45				
	Romania .....23	Uruguay .....25				
	Russia .....27	Other .....71				
	Serbia .....22					
	Slovenia .....31					
	Spain .....128					
	Sweden .....35					
	Switzerland .....166					
	Turkey .....69					
	Ukraine .....21					
	United Kingdom .....47					
	Other .....197					







*A*UDIT *E*XECUTIVE  
— CENTER® —

GLOBAL HEADQUARTERS  
247 Maitland Avenue  
Altamonte Springs, FL 32701-420 ■  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)