

# 내부감사활동을 위한 직원할당/자원 고려사항

## 도입

검증업무를 확실히 하기 위해서는 내부감사에 관한 **지식이 풍부하고 역량 있는 자원**이 필요하다. 그리고 자문업무는 조직의 기대와 일관성을 갖고 널리 수용된 원칙 및 기준을 준수하여 수행된다.

IIA 가 정한 국제직무수행방안(IPPF, International Professional Practices Framework)의 숙달에 대한 기준(1210)에 따르면, 최고감사책임자(CAE)는 스스로 "나는 감사부서 내에 업무수행을 위한 적절한 자원(경험, 언어, 기술적 지식 및 자격에 관한)을 보유하고 있는가?" 그리고 "만약 그렇지 않다면, 당장 수행해야 하는 과업 달성에 충분한 감사서비스를 제공하기 위해서 누구를 또는 어떤 자원을 활용할 수 있을까?" 하고 스스로 자문해봐야 한다.

실무적으로, 조직들은 다양한 직원할당/자원조달 대안들을 활용하여, 100 퍼센트 내부직원들을 활용하거나, 조직 내의 "객원 감사인"을 활용하기도 하고, 완전히 조직의 외부에서 조달하는 자원을 활용하거나 그것들을 혼용하기도 한다. 이런 다양한 실무적 활용은 내부적 외부적으로 조달되는 자원의 최적 균형에 대한 의문을 야기한다. 본 소견서의 목적은 지침을 제공하여 내부감사부서의 자원조달에 대한 이사회 및 최고감사책임자의 역할을 명확히 하고자 한다.

내부감사는 그 자원의 수준, 역량 그리고 구조가 조직의 전략과 정렬되고, IIA 의 국제내부감사기준을 준수할 때 가장 효과적이 된다고 믿는다. 조직 내에서 내부감사에 대한 접근을 고려할 때는 이러한 핵심 요소들을 명심해야 한다.

IIA 의 판단으로는 완전히 내부적으로 구성되고 특별한 지식 영역에 있는 외부 전문가의 보충을 받을 수 있는 감사기능이 가장 효과적이라고 믿는다.

그럼에도 불구하고, 어떤 자료들은(예, IIA 의 지식 조사공동체) 내부감사계획의 완수를 돕기 위해서는 코소싱 또는 아웃소싱 모델을 통해 외부의 자원을 조합해서 사용하는 것이 적절하다고 본다.

## 핵심 시사점

**내부감사활동에 대한 최종적인 감독과 책임은 아웃소싱될 수 없다**

내부감사는 IIA 가 정한 국제내부감사기준을 준수하는 역량 있는 전문가에 의해 수행될 때 경영진의 전략적인 목표에 가장 잘 주의를 기울인다.

부분적 또는 완전한 아웃소싱을 하는 내부감사활동에 대해서는 세심하고 사려 깊은 고려를 해야 한다

이사회는 내부감사 서비스를 받기 위해 아웃소싱이나 코소싱 전략을 심각하게 변경하는 경우에는 문서화된 평가를 한 모든 권고사항을 받아보아야 한다.

하지만, 외부 대비 내부 자원의 적절한 양 또는 할당, 그리고 그것을 측정하는 방법에 대해서 합의된 바는 거의 없다. 이런 문제에 대한 답이 어려운 것은 우선 내부감사 서비스를 제공하는 조직의 규모, 성격 및 복잡성을 이해하는 능력에 달려있다. 실무적으로 완전한 아웃소싱을 하는 경우에는 -조직 외부로부터 100 퍼센트 내부감사 서비스를 받음- 이런 방식을 어떻게 관리해야 할지에 대해 추가적인 문제를 야기한다.

내부감사를 위한 최적의 구조를 결정하기 위해서는 고려해야 할 사항들이 많다. 그런 결정을 내릴 책임이 있는 사람들은 아웃소싱을 대안으로 고려할 때 본 소견서에 명시된 추가적인 지침과 고려사항들을 평가해야 한다. 최적의 결론은, 평가에 영향을 주는 요소가 변동하므로, 각 조직마다 다르고 또한 시간이 흐르면서 변동될 수 있다.

## 세계내부감사인협회(IIA)의 관점

내부감사는 가치를 부가하고 조직의 운영을 개선하기 위해 설계된 독립적이고 객관적인 검증 및 컨설팅 활동으로서 위험관리, 통제 및 지배구조 프로세스의 효과성을 평가하고 개선하는 조직적이고 훈련된 접근법을 통하여 조직이 목표를 달성하도록 돕는다.

*내부감사는 IIA 가 정한 국제내부감사기준을 준수하는 역량 있는 전문가에 의해 수행될 때 경영진의 전략적인 목표에 가장 잘 주의를 기울인다..*

내부의 직원이거나 아웃소싱한 경우이거나 간에, 조직의 핵심 부분을 이루는 완전하고 전문적인 역량을 갖춘 직원이 내부감사 서비스를 가장 잘 제공한다는 것이 핵심이다. IIA 는 외부의 서비스 제공자와 파트너를 이룬 많은 경우들이 경영진의 전략적 목표 달성에 기여하는 조직의 내부감사 서비스에 효과적이었다는 것임을 인식하고 있다.

내부감사 서비스를 받는 방법으로 100 퍼센트 아웃소싱이 선택된 경우에도 내부감사활동에 대한 감독과 책임은 아웃소싱 될 수 없다. 내부감사활동의 관리에 대한 책임을 지는 내부적인 관계자가, 최고감사책임자 또는 한 임원 또는 최고경영진 수준의 직원이 지명되는 것이 바람직하다.

만약 임명된 내부관계자가 다른 비감사 책임을 맡고 있는 경우에는 그의 독립성에 대한 고려는 평가되어야만 한다. 이사회 또는 동등한 지배기구의 역할은 감독 프로세스 및 고려되어야만 하는 감독수준에 관해서도 중요하다.

## 다섯 가지 질문

*내부감사활동의 부분적인 또는 완전한 아웃소싱은 일반적인 실무관행이다, 하지만 이사회의 적절한 이해와 감독이 없이는 의도하지 않은 위험을 발생시킬 수 있다.*

*이사회가 질문해야 하는 다섯 가지 핵심 질문은 다음과 같다:*

1. *아웃소싱을 고려해야 하는 이유는?*
2. *내부감사 서비스를 위해 언제 그리고 어떻게 아웃소싱해야 하는지에 대한 지침이나 정책이 있는가?*
3. *내부감사에 대한 책임은 조직 내에 있는가?*
4. *조직 내에 품질보증 및 개선 프로그램을 유지하기 위해 또 IIA 의 국제내부감사기준에 근거한 주기적인 외부 품질평가 수행을 보증하기 위해 어떤 조치가 취해지고 있는가?*
5. *계약서 및/또는 감사업무계약서는 감사결과물 및 기타 산출물의 소유권에 대해 다루고 있는가?*

이사회는 내부감사 서비스를 받기 위해 아웃소싱이나 코소싱 전략을 심각하게 변경하는 경우에는 문서화된 평가를 한 모든 권고사항을 받아봐야 한다. 이사회는 평가 및 승인은 회의록에 기록되어야 한다. 조직의 지배구조 프로세스와 관련한 내부감사의 중요성을 고려하여, 내부감사를 100 퍼센트 아웃소싱(또는 중요한 부분에 대한 아웃소싱 할 것을) 하라는 권고사항은 이사회 승인을 받아야 한다.

## 아웃소싱 대안을 평가하기 위한 고려사항

**가용자원** - 다양한 이유로 인해, 어떤 상황에서는 충분한 내부감사 자원이 부족하거나 가용하지 않을 수 있다. 일시적인 대안 또는 영구적인 결론으로 선택되던 간에, 아웃소싱은 역량 있고 전문적인 내부감사 서비스를 얻기 위해 필요할 수 있다.

**조직의 규모/아웃소싱을 고려할 이유** - 대규모와 소규모 기업 모두 직원채용의 대안으로 활용할 필요가 있을 수 있다. 일반적인 이유는 직원의 일시적인 부족, 특별한 기술의 필요, 원격 사업지역에 대한 커버, 현지 언어의 필요성, 특별 프로젝트 업무, 그리고 빠른 마감기한을 맞추기 위한 인원보충을 포함한다. 또한, 소규모 조직은 정규직 또는 상근직 감사인을 고용할 능력이 부족하기 때문에 아웃소싱을 택할 필요가 있을 수 있다.

**아웃소싱 대안의 유형** - 조직은 아웃소싱 업무 또는 실무의 유형을 결정할 필요가 있을 수 있다. 아웃소싱 대안은 다음과 같다:

- 100 퍼센트 외부에서 내부감사 서비스를 획득하는 완전한 아웃소싱은 보통 상시적인 수준으로 진행된다. (메모: 내부 관계자에 대해 전술한 내용을 참조 바람)
- 외부로부터 100 퍼센트 미만의 내부감사 서비스를 획득하는 부분적인 아웃소싱은 보통 상시적 또는 특정 기간에 진행된다.
- 조직 내의 내부감사 직원들과 함께 합동 업무에 외부자원이 참여하는 코소싱.
- 어떤 감사의 특정 업무 또는 일부분에 대한 코소싱 또는 하도급계약은 외부 당사자에 의해 수행되며, 특히 제한된 기간 동안 수행된다. 업무에 대한 관리 및 감독은 보통 조직의 내부감사 직원에 의해 수행된다.

**보통법, 성문법, 또는 규정** - 어떤 회사는 성문법 또는 규정으로 외부의 감사인으로부터 내부감사 서비스를 받는 것이 금지될 수 있다. 보통법 또는 성문법으로 허용된다 하더라도, 내부감사는 조직의 재무제표에 대한 감사를 하는 동일한 외부의 감사회사로부터 아웃소싱 받는 것은 독립성을 저해하므로 허용되어서는 안 된다.

## 아웃소싱의 장단점

위에서 논의된 고려사항에 추가하여, 대안적인 직원조달의 방법에 대한 장단점 분석이 제공되어야 한다. 분석의 범위, 형식 및 이어지는 보고는 고려되는 아웃소싱의 정도 또는 범위와 적합해야 한다. 내부감사활동의 중요한 부분이 아웃소싱 될 때는 더 많은 문서화, 더 공식적인 보고 그리고 승인이 있어야 한다. 모두를 망라하지는 못하겠지만, 따로 제시된 "아웃소싱 고려사항"은 분석에 고려되어야 할 사항들을 제공한다.

## 아웃소싱 감사업무를 위한 계약서와 감사계약서

아웃소싱 감사에 대한 계약서와 감사계약서의 내용 작성은 세심한 주의를 필요로 한다. 감사조서, 보고서, 권고사항, 결론, 의견, 등급, 벤치마킹 정보 그리고 분석과 같은 산출물을 고려해야 한다. 마감기한, 진행보고서, 결과 논의를 위한 직원 접근 그리고 사후관리에 주의를 기울여야 한다. 감사조서의 소유권과 결과의 사용에 주의를 기울여야 한다. 계약 또는 제한사항뿐 아니라 강점 및 추가적인 혜택을 평가해야 한다. 보상에 대한 내용을 명확하게 정해야 한다.

## 아웃소싱 감사업무에 대한 정책

어떤 조직은 아웃소싱 업무를 위한 계약을 맺기 위한 정책이나 공식적인 지침을 채택하는 것이 유익하다고 결정할 수 있다. 문서화 및 승인요건은 아웃소싱하는 서비스에 대한 준비를 촉진하는 것에 초점을 맞출 수 있다. 추가적으로, 조직은 내부감사 서비스를 구하기 위한 효율적인 선택과 조달 프로세스를 촉진하기 위해 선호하는 서비스업자 관계를 채택하거나 지정을 원할 수 있다. 조직은 또한 내부감사활동을 지원하고 보완하기 위해 외부 서비스를 구할 때 IIA 기준 2070을 준수해야 한다. IIA의 [Global Advocacy Platform](#)은 훌륭한 지배구조에 관한 내부감사의 역할에 대한 개요를 제공한다.

## 아웃소싱 시 고려사항

- 외부서비스 제공자의 독립성
- 내부자원 대비 외부서비스 제공자의 헌신도
- 외부서비스 제공자가 추구하는 전문가적 기준
- 외부서비스 제공자의 자격
- 직원할당 - 훈련, 퇴직율, 직원 순환, 관리
- 감사업무의 니즈 또는 특별 요청을 충족하기 위한 자원 할당의 유연성
- 자원의 가용성
- 미래 과제에 대한 조직 차원의 지식 보유
- 모범사례에 대한 접근 또는 대안적 접근법에 대한 통찰
- 조직문화 - 외부서비스 제공자에 대한 수용성
- 조직에 대한 외부서비스 제공자의 통찰력
- 원격지와 현지 언어 니즈에 대한 대응
- 조직의 내부감사와의 조정
- 외부감사인과의 조정
- 내부 승진을 위한 훈련장으로서 내부감사를 활용
- 감사조서에 대한 보유, 접근 및 소유권
- 특별한 기술의 인수와 가용성
- 비용고려
- 적절한 전문기관에서의 정회원

## 소견서에 대해

IIA는 건전한 지배구조를 지지하고 그것과 관련된 사람들을 교육할 목적으로 이해관계인과 감사실무자들이 흥미를 갖는 핵심 사안에 대해 소견서를 발행한다. 기술된 소견서는 지배구조 프로세스의 다양한 면과 모든 수준에 있어서의 지배구조를 개선하고 조직에 가치를 추가하는 내부감사의 중요한 역할에 대한 통찰을 제공한다. 소견서는 현재 활동하고 있는 내부감사 전문가들과 그 외의 IIA 글로벌위원회, IIA 기준위원회 그리고 IIA의 전문가 책임 및 윤리위원회에서 봉사하는 자원봉사자들로부터 의견과 비평을 구하는 엄격한 프로세스를 통해 개발되고 검토된다.

## IIA에 대해

IIA(세계내부감사인협회)는 가장 널리 인정된 내부감사전문 주창자, 교육자이자 기준, 지침 그리고 자격증 제공자이다. 1941년에 창립되고 세계 170여개국가와 지역에서 190,000여명의 회원을 위해 서비스를 제공한다. IIA의 글로벌 본사는 플로리다주레이크 메리에 소재한다. 추가 정보를 원하시면 [www.theiia.org](http://www.theiia.org)를 방문하시기 바란다.

## 공지사항

IIA는 본 문서를 정보 및 교육 차원에서 발간한다. 본 자료는 특정한 개별 환경에 대한 결정적 해답을 제공하자는 것이 아니고 지침으로 활용될 것을 원한다. IIA는 모든 특정한 상황에 직접적으로 관련된 독립적인 전문가로부터 답을 구할 것을 권고한다. IIA는 본 자료를 유일한 의존수단으로 삼는 모든 사람에게 책임을 지지 않는다.

## 저작권

저작권에 대한 모든 권리는 IIA가 보유한다.

May 2018



Global

### 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](http://www.globaliia.org)

