

『내부회계관리제도 설계 및 운영 적용기법』

2021. 5. 11.

내부회계관리제도운영위원회

내 용	문단 번호
목적 및 적용	
원칙 및 적용기법	
원칙 1 회사는 도덕성과 윤리적 가치에 대한 책임을 강조한다.	
적용기법 1.1 윤리·행동강령 및 제반 절차의 제정	1~3
적용기법 1.2 도덕성과 윤리성에 대한 경영진의 솔선수범	4~5
적용기법 1.3 사업관계에 있는 외부 조직을 포함한 회사의 임직원의 윤리규범 준수여부 평가	6
적용기법 1.4 윤리·행동강령 위반사항에 대한 보고와 즉각적인 조치 절차의 수립	7~8
원칙 2 이사회는 경영진으로부터 독립성을 유지하며 내부회계관리제도의 설계 및 운영을 감독한다.	
적용기법 2.1 이사회의 역할, 책임 및 위임 규정 수립	9~15
적용기법 2.2 이사회와 경영진 간 회의 정책 및 절차 수립	16~17
적용기법 2.3 이사회 위원의 선임과 주기적 검토	18~21
적용기법 2.4 경영진의 중요한 판단에 대한 검토	22~23
적용기법 2.5 외부 정보와의 비교 검토	24~25
적용기법 2.6 내부회계관리제도에 대한 내부고발 정보 고려	26
원칙 3 경영진은 내부회계관리제도의 목적을 달성하기 위해 이사회의 감독을 포함한 조직구조, 보고체계 및 적절한 책임과 권한을 정립한다.	
적용기법 3.1 역할과 보고체계의 정의 및 적정성 평가	27~28
적용기법 3.2 전결 권한 등의 정의	29
적용기법 3.3 직무기술서와 서비스수준합의서 관리	30~32
적용기법 3.4 내부회계관리제도 관련 부서의 역할 정의	33
원칙 4 회사는 내부회계관리제도 목적에 부합하는 적격성 있는 인력을 선발, 육성하고 관리한다.	
적용기법 4.1 필요한 지식, 기술 및 경험을 정의	34~37
적용기법 4.2 인사정책과 절차에 적격성 기준을 연계	38
적용기법 4.3 필요한 교육의 선정 및 수행	39
적용기법 4.4 적격한 외부서비스제공자 선정	40
적용기법 4.5 적격성에 부합하는 업무처리 여부 평가	41~42
적용기법 4.6 내부회계관리조직의 능력 평가	43~45
적용기법 4.7 외부 재무보고에 대한 핵심적인 역할의 승계 관리	46

내 용	문단 번호
원칙 5 회사는 조직 구성원들에게 내부회계관리제도의 목적을 달성하기 위해 필요한 책임을 부여한다.	
적용기법 5.1 내부회계관리제도 관련 책임 정의 및 강조	47~48
적용기법 5.2 균형 잡힌 성과평가, 인센티브 및 보상 개발	49~50
적용기법 5.3 성과측정지표의 적정성 검토	51~52
적용기법 5.4 성과에 대한 보상을 연계	53
원칙 6 회사는 관련된 위험을 식별하고 평가할 수 있도록 내부회계관리제도의 목적을 명확하게 설정한다.	
적용기법 6.1 재무제표 계정과목, 주식정보 및 경영자 주장 확인	54~55
적용기법 6.2 재무보고 목적의 구체화	56
적용기법 6.3 중요성의 고려	57~58
적용기법 6.4 회계정책의 수립 및 변경	59~60
적용기법 6.5 다양한 기업활동의 고려	61
원칙 7 회사는 목적 달성에 영향을 미치는 위험을 전사적으로 식별하고, 위험의 관리방안을 판단하기 위해 위험을 분석한다.	
적용기법 7.1 위험 식별 절차	62
적용기법 7.2 계정과목 등에 대한 위험평가	63~68
적용기법 7.3 기업 구성원과의 논의	69
적용기법 7.4 식별된 위험의 중요도와 발생 가능성에 대해 평가	70
적용기법 7.5 내/외부 요인 고려	71~73
적용기법 7.6 위험 대응방안에 대한 평가	74~75
원칙 8 내부회계관리제도 목적 달성에 대한 위험 평가 시 잠재적인 부정 가능성을 고려한다.	
적용기법 8.1 부정위험 평가 수행	76
적용기법 8.2 통제를 무시하거나 우회하는 접근법 고려	77
적용기법 8.3 부정위험에 대한 대응방안	78~79
적용기법 8.4 보상정책과 연관된 유인과 압박에 대한 검토	80
원칙 9 회사는 내부회계관리제도에 중요한 영향을 미칠 수 있는 변화를 식별·분석하여 내부 회계관리제도를 유지·관리한다.	
적용기법 9.1 내/외부 변화 파악	81~83
적용기법 9.2 중요한 변화에 대한 위험평가 수행 및 대응방안 수립	84
적용기법 9.3 업무승계를 통한 변화 고려	85
적용기법 9.4 대표이사 및 고위 경영진 변경 고려	86~87

내 용		문단 번호
원칙 10 회사는 내부회계관리제도의 목적 달성을 저해하는 위험을 수용 가능한 수준으로 줄일 수 있는 통제활동을 선택하고 구축한다.		
적용기법 10.1	통제 매트릭스, 워크샵 및 동일 업종의 통제활동 등을 이용하여 식별 및 분석된 위험에 대응하는 통제활동을 설계	88~93
적용기법 10.2	제3자에게 아웃소싱하는 경우 통제활동의 수립 또는 평가	94~99
적용기법 10.3	통제활동의 유형과 통제위험을 고려	100~101
적용기법 10.4	업무분장이 어려운 경우 보완통제 활동 고려	102
적용기법 10.5	업무분장 기준 수립	103~104
원칙 11 회사는 내부회계관리제도 목적 달성을 지원하는 정보기술 일반통제를 선정하고 구축한다.		
적용기법 11.1	통제기술서를 이용한 IT 연관 항목(IT dependency) 문서화	105
적용기법 11.2	최종 사용자 컴퓨팅(End-User Computing)에 대한 평가	106~107
적용기법 11.3	IT 기능의 제3자 아웃소싱 시 통제활동 수립 혹은 평가	108~110
적용기법 11.4	접근제한 및 업무분장이 실행될 수 있는 시스템 구성	111
적용기법 11.5	거래 및 데이터 처리의 완전성, 정확성 및 유효성을 지원하는 시스템 구성	112
적용기법 11.6	보안 및 권한 관리	113
적용기법 11.7	패키지 소프트웨어에 대한 시스템 개발 방법론 적용	114~115
적용기법 11.8	사내에서 개발된 소프트웨어(In-House 시스템)에 대한 시스템 개발 방법론 적용	116
원칙 12 회사는 기대사항을 정한 정책과 그 정책을 실행하기 위한 절차를 통하여 통제활동을 적용한다.		
적용기법 12.1	정책 및 절차 수립 및 문서화	117
적용기법 12.2	사업본부장 혹은 부서장을 통한 통제활동의 적용	118
적용기법 12.3	정책, 절차 및 통제활동의 정기적/비정기적 유효성 평가	119
원칙 13 회사는 내부회계관리제도의 운영을 지원하기 위하여 관련 있는 양질의 정보를 취득 또는 생산하고 사용한다.		
적용기법 13.1	정보 요구사항 목록 작성	120~123
적용기법 13.2	외부 원천에서 정보 취득	124~125
적용기법 13.3	비재무 부문 경영진으로부터의 정보 수집	126~127
적용기법 13.4	정보의 저장과 관리	128~130
적용기법 13.5	시스템을 이용한 데이터의 정보화	131
적용기법 13.6	정보의 품질 관리 방안	132~133

내 용	문단 번호
적용기법 13.7 재무보고 관련 데이터와 정보의 식별 및 유지 관리	134
원칙 14 회사는 내부회계관리제도의 운영을 지원하기 위하여 필요한 내부회계관리제도에 대한 목적과 책임 등의 정보에 대해 내부적으로 의사소통한다.	
적용기법 14.1 내부회계관리제도의 목적과 내부통제 관련 의사소통	135
적용기법 14.2 내부회계관리제도의 책임에 대한 의사소통	136~137
적용기법 14.3 이사회 보고 및 논의를 위한 지침 수립	138
적용기법 14.4 경영진과 이사회 간의 의사소통	139~141
적용기법 14.5 회사 임직원에게 대한 내부고발제도 홍보	142~143
적용기법 14.6 대체적인 보고 방식을 통한 의사소통 활성화	144
적용기법 14.7 부서 내외 간 다방면의 내부통제 의사소통 프로세스 및 회의체 구성	145
원칙 15 회사는 내부회계관리제도의 운영에 영향을 미치는 사항에 대해 외부관계자와 의사소통한다.	
적용기법 15.1 외부 관계자에게 정보 제공	146
적용기법 15.2 외부 정보의 입수	147
적용기법 15.3 외부 관계자에 대한 설문조사	148~149
적용기법 15.4 외부 관계자에게 내부고발제도 소개	150
적용기법 15.5 외부 감사 논의사항에 대한 검토	151
원칙 16 회사는 상시적인 모니터링과 독립적인 평가 방안을 수립하여 내부회계관리제도 설계 및 운영의 적정성을 평가한다.	
적용기법 16.1 모니터링 활동의 조합에 대한 정기적인 검토	152~154
적용기법 16.2 출발점(Baseline)의 설정	155~157
적용기법 16.3 업무성과 검토 시 측정지표 설정 및 적용	158~160
적용기법 16.4 현황판의 사용	161
적용기법 16.5 모니터링 활동을 위한 IT 활용	162
적용기법 16.6 독립적인 평가의 수행	163
적용기법 16.7 내부통제전담부서(기능) 혹은 내부감사부서(기능)를 활용한 독립적인 평가 수행	164
적용기법 16.8 외부서비스제공자의 통제 이해	165~167
원칙 17 회사는 내부회계관리제도 미비점을 평가하고 필요한 개선활동을 적시에 수행한다.	
적용기법 17.1 미비점 평가 및 보고	168
적용기법 17.2 시정조치에 대한 모니터링	169
적용기법 17.3 미비점 보고를 위한 지침 수립	170

내부회계관리제도 설계 및 운영 적용기법

제 정 2018. 10. 19

개 정 2019. 12. 20

개 정 2021. 5. 11

목적 및 적용

본 내부회계관리제도 설계 및 운영 적용기법(이하 "설계·운영 적용기법"이라 함)은 내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(이하 "설계·운영 개념체계"라 함)에서 제시한 원칙과 중점 고려사항을 실무적으로 적용하기 위한 기법을 제시하는 것을 목적으로 한다.

본 설계·운영 적용기법은 '내부통제 통합 개념체계[Internal Control-Integrated Framework] (2013, COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)'의 부록인 '외부 재무보고 목적을 위한 접근방법과 예시(Compendium of Approaches and Examples)'에서 제시된 내용을 기초로 하였으며, 주식회사 등의 외부감사에 관한 법률(이하 "외감법"이라 함) 등 관련 법규에서 요구하는 사항을 추가로 반영하였다.

본 설계·운영 적용기법은 경영진이 설계·운영 개념체계에서 제시한 17 가지 원칙을 회사의 내부회계관리제도에 적용할 때 고려할 수 있는 활동들을 요약하여 정리한 것이며, 경영진은 본 설계·운영 적용기법을 적용할 때 17 가지 원칙을 달성하기 위한 중점 고려사항과 회사의 업종, 규모 및 법규의 요구사항 등을 종합적으로 고려한다.

본 설계·운영 적용기법에서는 설계·운영 개념체계에서 제시한 17 가지 원칙들을 적용할 수 있는 적용기법을 내부회계관리제도의 5 가지 구성요소별로 예시하고 있는 바, 이는 이용자들이 각 17 가지 원칙과 관련 중점고려사항간의 관계를 이해하는데 도움을 준다. 이 설계·운영 적용기법은 17 가지 원칙을 달성하기 위한 모든 내용을 포괄하는 것은 아니며, 특정 상황에서는 설계·운영 개념체계에서 제시되지 않은 중점 고려사항이 관련 원칙달성을 위해 보다 적절할 수 있다는 점을 고려하여야 한다. 또한 제시된 적용기법은 개별 기업의 상황에 따라 다양하게 적용될 수 있으며, 개별 기업이 채택한 접근법은 시간의 경과에 따른 상황변화를 반영하여 변경될 필요가 있다.

설계·운영 개념체계는 내부회계관리제도를 설계·운영할 때 원칙적으로 적용하여야 하는 부분임에 반해, 본 설계·운영 적용기법은 자율적 참고지침으로서 설계·운영 개념체계의 일부를 구성하지 아니한다. 다만, 외감법 등에서 규정하고 있는 내부회계관리제도 관련 사항이 본 설계·운영 적용기법에 포함되어 있는 경우 해당 사항은 적용이 강제되는 필수사항으로서 회사는 본 설계·운영 적용기법 등의 내용을 참조하여 관련 내용을 준수하여야 한다.

원칙 및 적용기법

원칙 1 회사는 도덕성과 윤리적 가치에 대한 책임을 강조한다.

적용기법 1.1 윤리·행동강령 및 제반 절차의 제정

- 1 도덕성과 윤리적 가치에 대한 이사회와 대표자(또는 대표이사, 이하 동일)의 지침에 따라, 회사의 주요 경영진은 조직의 윤리·행동강령을 규정하고 전사의 직원이 실천할 수 있는 정책과 절차를 수립한다.
 - 윤리·행동강령 정책
 - 윤리·행동강령 교육 프로그램
 - 윤리·행동강령 준수 여부 조사 절차
 - 윤리·행동강령을 준수하지 않은 사항에 대한 조치 및 공지 절차
 - 재무보고 절차에 관련된 인원의 윤리·행동강령
- 2 이러한 윤리·행동강령은 이사회와 대표자의 명확한 경영 철학이 반영되어야 하며, 단순히 법적인 요구 사항을 준수하는 것에 국한되지 않는다. 회사의 전문 영역인 회계, 법률, 재무, 정보기술, 연구부서 등의 경우 관련 전문가 집단의 행동강령을 활용할 수 있다. 특히, 회계부서를 포함한 회사의 재무보고 과정에서 발생할 수 있는 도덕적 해이를 방지할 수 있는 추가적인 윤리·행동강령을 제시하는 것이 바람직하다.
- 3 주요 경영진은 회사의 모든 인원이 윤리·행동강령을 숙지하고 실천에 옮길 수 있는 다음과 같은 다양한 절차를 마련하여 제공한다.
 - 모든 직원에게 다음 항목을 명확하게 전달
 - 윤리·행동강령의 중요성과 이를 준수하여야 한다는 사실
 - 윤리·행동강령과 관련된 제반 절차
 - 윤리·행동강령 미준수 시 개인 및 조직에게 초래될 결과
 - 신입사원을 포함한 모든 임직원에게 대한 정기적 교육과 사업관계에 있는 외부 인원에게 요구할 회사 윤리·행동강령에 대한 충분한 설명
 - 윤리·행동강령 미준수가 발생하기 쉬운 지역 및 영역에 대한 추가 방안 고려
 - 윤리·행동강령에 부합되지 않을 수 있는 사항에 대한 임직원의 행동 요령
 - 설문조사 및 영역별 윤리감사 등 윤리·행동강령의 준수 여부 조사 절차
 - 윤리·행동강령에 부합하지 않은 사항에 대한 조사 및 조치 절차
 - 윤리·행동강령 준수를 촉진시키는 성과평가 프로세스 및 인센티브 제도와 연계 방안

- 사업관계에 있는 외부 조직의 경우 서비스수준합의서(상세한 서비스의 수준을 정의한 문서) 등에 윤리·행동강령 준수 요구와 위배 시 조치를 반영하는 방식 고려

적용기법 1.2 도덕성과 윤리성에 대한 경영진의 솔선수범

- 4 대표이사 및 주요 경영진은 전사에 도덕성과 윤리적 가치의 중요성을 강조하고 솔선수범하며, 이를 위해 다음의 다양한 방식을 고려한다.
 - 회사의 윤리·행동강령과 제반 절차에 부합하는 대표이사 및 주요 경영진의 일관된 의사소통과 지속적 강조
 - 모든 사업부와 팀에서 윤리·행동강령에 부합하는 일상적인 의사결정과 행동을 하도록 독려
 - 공급 업체, 고객 및 기타 외부 업체와 업무 진행 시, 공정한 거래가 이뤄질 수 있는 체계
 - 전사 임직원의 윤리·행동강령 준수를 독려하기 위한 성과평가 및 인센티브 체계
 - 회사의 윤리·행동강령에 부합하지 않는 위반 혐의에 대한 적시의 질문 및 조사가 이뤄질 수 있는 체계
 - 윤리·행동강령 위반사항에 대한 조치 및 공지 방안
- 5 경영진이 도덕성과 윤리적 가치를 위해 솔선수범하지 않더라도 윤리·행동강령 및 제반 절차의 제정만으로 충분하다고 판단하는 경우가 있다. 그러나 관련 절차와 체계가 잘 갖춰지고 충분한 교육이 이뤄졌음에도 불구하고 경영진이 도덕성과 윤리적 가치에 대한 명확한 방향을 지속적으로 강조하고 솔선수범하지 않는 경우, 회사의 경영철학과 방향성에 대해 임직원의 오해를 불러일으킬 수 있다. 따라서 윤리·행동강령의 제정뿐 아니라 경영진이 도덕성과 윤리적 가치에 대해 솔선수범하여야 한다. 또한, 대표이사, 이사 및 주요 경영진 중 특히 재무보고과정에 연관되는 주요 임원(등기 여부를 불문한다)의 부정이 발생한 경우 중요한 취약점의 징후로 간주하여야 한다.

적용기법 1.3 사업관계에 있는 외부 조직을 포함한 회사의 임직원의 윤리규범 준수여부 평가

- 6 이사회 및 주요 경영진은 회사의 윤리규범 준수 여부를 평가한다. 이는 다음과 같은 다양한 방법을 고려한다.
 - 윤리 교육 및 인증 절차에 대한 평가
 - 사업 운영성과 및 재무성과에 대한 상세한 검토를 수행하여 왜곡된 재무보고 또는 기타 부정 행위를 암시할 수 있는 예외적인 정보에 대한 확인 수행(예를 들어, 특정 사업부의 매출이 기말에 집중되었다가 기초에 취소되는 경우 등)
 - 외부 재무보고 과정에 연관된 중요한 정보를 제공하는 외부서비스제공자 및 사업 관계가 있는 외부 조직에 대한 상시적인 모니터링이나 독립적인 평가 결과를 고려
 - 윤리·행동강령 준수에 대한 설문조사를 주기적으로 수행 및 분석

- 회사의 내부고발제도가 유사한 제도를 통해 접수되는 사항의 분석 결과에 따른 대응 방안 수립
- 회사의 재무제표 및 내부회계관리제도에 영향을 줄 수 있는 정보가 입수되는 경우에 대한 조치 방안 수립

적용기법 1.4 윤리·행동강령 위반사항에 대한 보고와 즉각적인 조치 절차의 수립

- 7 감사(위원회)는 외부서비스제공자 및 사업 관계가 있는 외부 조직을 포함한 전사에서 발생하는 윤리·행동강령에 대한 위반사항을 신속하게 조사·보고하며 시정조치를 위한 정책 및 절차를 수립하고 일관되게 준수한다. 세부 절차는 다음 사항을 고려한다.
 - 혐의 사실에 대해 독립적인 인원이 조사를 실시(단, 혐의의 심각성, 광범위한 정도, 경영진의 관여 정도, 감독당국의 관심도를 고려하여 중대하다고 판단되는 경우 감사(위원회)가 별도의 독립된 인원을 구성하여 조사하는 것이 바람직함)
 - 회계부정 발견 시 외부전문가를 선임하여 조사 및 시정조치를 수행하고 보고하는 절차
 - 일정한 기준에 따른 위반사항의 우선순위 결정(예를 들어 금액의 정도, 평판에 미치는 영향, 위반의 정도와 성격 및 발생 추세 등)
 - 위반사항에 대한 철저한 분석을 위해 근본적인 원인과 그로 인해 발생가능한 위반사항을 조사
 - 재무제표 및 내부회계관리제도에 연관되는 경우, 관련된 내부통제가 위반사항을 적발하지 못한 원인과 해당 내부통제의 적정성에 대한 평가 수행
 - 관련 증빙을 포함한 문서화와 보고 절차 수립
 - 조사 중이거나 조사 이후 개선조치 중인 임직원과 회사의 지침에 따라 일관되고 적시에 의사소통이 이뤄질 수 있는 방안 수립
 - 혐의와 관련한 개인의 민감한 정보에 대한 조사권자의 접근 권한을 적절히 제한
 - 예외적인 규정 적용 사항이나 규정 적용이 면제되는 경우에 대한 감사(위원회) 보고
 - 위반사항 및 조치 결과의 내/외부 공개 여부와 전달 방식의 결정 절차
 - 적절한 조사와 시정조치가 취해졌음을 회사의 모든 임직원에게 공지
 - 발생한 위반 사항의 성격과 광범위함 정도에 따라 특정 과거 기간에 대한 개선조치와 향후의 개선 방향 수립을 위한 개선절차를 결정하고 수립하는 절차
- 8 개선절차는 재무제표 및 회계정보의 수정, 내부회계관리제도의 개선, 시스템 개발 또는 개선, 책임 강화, 교육 및 윤리·행동강령 개정과 경영진, 구성원 또는 제3자에게 강령 적용의 중요성에 대한 인식 제고 및 기타 조치를 포함할 수 있다. 이사회 및 감사(위원회)는 개선조치 및 개선 경과 보고서를 검토하고 승인한다.

원칙 2 이사회는 경영진으로부터 독립성을 유지하며 내부회계관리제도의 설계 및 운영을 감독한다.

적용기법 2.1 이사회의 역할, 책임 및 위임 규정 수립

- 9 이사회는 이사회 역할, 책임 및 위임 권한은 관련 법규와 상장회사 요건을 고려하여 회사 정관 및 이사회 규정 등에 정의된다.
- 10 이사회는 다음과 같은 업무를 포함하여 경영진을 관리 감독한다. 단, 내부회계관리규정 제·개정 결의 및 중요 정책의 승인을 제외한 항목은 감사(위원회)에 위임할 수 있다.
 - 내부회계관리규정 제·개정 결의 및 중요 정책의 승인
 - 내부회계관리제도와 관련된 조직구조, 보고체계 및 성과평가 연계 방식 검토
 - 회사 내 재무보고 및 부정위험과 관련된 제반 위험에 대한 이해
 - 내부회계관리제도의 설계 및 운영에 대한 경영진의 중요한 조치사항 검토
 - 내부회계관리제도의 중요한 변화 사항에 대한 경영진의 조치사항 검토
 - 내부회계관리제도의 평가 결과 및 개선조치에 대한 확인 등
- 11 감사(위원회)는 외부 재무보고 및 내부회계관리제도를 관리 감독하기 위해 다음 사항을 포함하는 역할, 책임 및 위임 규정을 수립한다. 다음 항목 중 내부회계관리제도와 관련된 항목은 내부회계관리규정에도 반영한다. 이미 감사(위원회) 규정에 반영한 경우에는 이를 인용하는 사항을 내부회계관리규정에 반영할 수 있다.
 - 내부회계관리제도에 대한 관리 감독
 - 내부회계관리제도 설계 및 운영과 관련된 정책, 절차 및 역할과 책임
 - 내부회계관리조직 및 성과평가의 적정성
 - 내부회계관리제도 중요한 변화사항 및 대응 방안
 - 내부회계관리제도의 상시적/독립적 평가 절차 및 결과
 - 평가에 포함되는 위험평가 결과 및 미비점 평가 결과(외부감사인의 평가 결과를 포함)
 - 발생한 재무보고 관련 이슈가 관련된 내부통제에 의해 적발되지 않은 원인과 해당 내부통제의 적정성에 대한 평가 결과
 - 기업의 재무관련 주요 공시 사항과 관련된 재무보고 과정의 적정성 및 재무제표의 신뢰성 검토
 - 중요한 회계정책 및 회계기준의 적용
 - 추정이나 판단이 개입되는 주요 회계처리의 타당성 등
 - 기업의 재무활동의 건전성과 타당성 감사

- 필요한 경우 내부회계관리제도를 포함한 회사 전체 내부통제
- 내부회계관리규정 제·개정 의 승인
- 내부 감사부서에 대한 관리 감독
 - 내부 감사부서 책임자의 임면을 포함한 조직
 - 내부 감사부서의 역할, 예산 및 보고의 적절성
 - 내부 감사부서의 주요 업무 활동 및 결과
- 외부감사인에 대한 관리 감독
 - 외부감사인 관리 감독 정책, 절차 및 역할과 책임
 - 외부감사인의 선임 및 해임
 - 외부감사인의 위험평가 결과에 근거한 핵심감사사항 혹은 주요 감사항목
 - 외부감사인의 내부회계관리제도 평가 계획 및 평가 결과
 - 외부감사인의 재무제표감사 계획 및 주요 결과
 - 외부감사인의 유의적 발견사항
 - 자료 획득 및 감사 수행 과정 중의 애로사항
 - 왜곡표시 및 미수정 왜곡표시의 전기 및 당기에 미치는 영향(내부회계관리제도 유효성에 미치는 영향 포함)
 - 외부감사인의 독립성과 비감사활동의 적절성 평가
- 부정방지 프로그램에 대한 관리 감독
 - 부정위험 평가 등에 기반하여 수립된 부정방지 프로그램 정책, 절차 및 역할과 책임
 - 대표이사 및 주요 경영진의 통제 무시(특히 내부회계관리규정을 위반한 지시사항)에 대응할 수 있는 제도
 - 내부고발제도 및 업무분장 등의 부정방지 프로그램
 - 회계 부정에 대한 조사 및 보고
- 기타 감사(위원회) 관련 정책, 절차 및 보고에 대한 관리 감독
 - 감사(위원회) 규정과 관련 정책 및 절차
 - 감사(위원회)의 주요 업무 수행에 대한 문서화 포함

- 내부 및 외부 감사결과에 따른 개선조치
 - 주주총회를 포함한 적절한 보고체계
 - 내부감사 및 외부감사인과 주기적 회의
- 12 회사는 법규 요구사항과 이사회 구성의 독립성 및 전문성을 고려하여 상기 항목 중 일부를 감사(위원회)가 아닌 이사회에서 수행하는 것으로 결정할 수 있다.
 - 13 이사회 혹은 감사(위원회)는 법적으로 요구되는 사항은 물론이고 감독기관에서 강조하는 재무보고와 관련된 감사(위원회) 역할을 충분히 고려하여 업무에 반영하여야 한다.
 - 14 감사(위원회)는 상기 업무를 수행하기에 충분한 전문성과 독립성을 보유하여야 한다. 일반적으로 감사(위원회)가 중요한 재정적인 연관관계나 개인적인 유대관계가 존재하지 않는 경우에 편견 없는 감사(위원회) 활동을 수행할 수 있는 정신적, 물질적인 독립성을 유지하는 것으로 간주할 수 있다.
 - 15 이사회와 감사(위원회)의 책임은 경영진의 내부회계관리제도를 포함한 내부통제 수행을 관리 감독하는 것이므로 이사회와 감사(위원회)는 경영진에 대한 객관적인 자세를 유지해야 한다.

적용기법 2.2 이사회와 경영진 간 회의 정책 및 절차 수립

- 16 이사회는 경영진과의 회의 등을 통해 사업 전반에 걸쳐 운영되는 내부통제가 실질적으로 적용될 수 있는 정책 및 절차를 정기적으로 검토하고 승인한다.
- 17 특히 감사(위원회)는 앞서 제시한 역할 등을 수행하기 위해 다음의 주요 항목과 방식을 고려한다. 물론, 제시하는 항목과 방식에만 국한되지는 않는다.
 - 주요 회계정책과 회계처리 절차에 대한 검토
 - 새로 제정 혹은 적용되는 기준과 재무제표에 미치는 영향
 - 중요한 추정이나 판단이 개입되는 항목
 - 비경상적인 거래나 회계처리
 - 주요한 공시 항목
 - 내부회계관리제도의 설계와 운영에 대한 평가 절차
 - 부정을 포함한 감사(위원회)가 제기한 문제에 대한 경영진의 개선 현황
 - 필요 시, 정책과 절차에 따라 외부 전문가를 참여시키는 절차
 - 감사(위원회)가 경영진에게 면밀하게 질문할 수 있는 형태의 회의
 - 일정표를 이용한 경영진과의 회의 시기 및 빈도 설정
 - 필요에 따라 특별 회의와 긴급 회의를 소집하는 기준 및 절차

- 내/외부 감사인, 법률 고문 및 외부 전문가와 토론을 위한 최소 시간이나 횟수 지정
- 상기의 정책 및 절차는 감독 당국의 중점 사항과 관련 법규 등을 포함한 내부 및 외부의 변화를 반영하기 위해 업데이트된다.

적용기법 2.3 이사회 위원들의 선임과 주기적 검토

- 18 이사회와 감사(위원회)는 경영진의 업무처리에 대한 효과적인 관리 감독을 수행할 수 있는 전문성과 독립성을 포함한 종합적인 능력을 주기적으로 평가하고 확인한다. 자가평가 및 독립적인 평가를 통해 이사회와 감사(위원회)가 충분히 독립적이고 적절한 전문성을 보유하고 있는지 확인한다.
- 19 회사의 외부 재무보고의 신뢰성 제고를 위해서, 이사회는 경영진 및 회사 모두와 독립적이고 회계기준, 회계감사 및 내부통제에 대한 전문성을 보유한 감사(감사위원)가 선임되도록 추천한다. 선임된 감사(감사위원)가 회계기준, 회계감사 및 내부통제 중 특정 부분에 대한 전문성이 부족한 경우에는 이를 충분히 보완할 수 있는 방안을 마련하여야 한다. 예를 들어, 외부 전문가 지원 확대, 내부 전문조직의 보고 횟수 증대나 세부적인 보고 수행 및 외부 감사인과의 미팅 확대 등을 종합적으로 고려할 수 있다.
- 20 이사회는 감사(감사위원)의 전문성과 독립성이 적정한지 검토를 수행하며 다음 항목을 고려하여 검토를 수행한다.
 - 조직이 직면한 주요 위험평가 결과에 부합하는 자격요건
 - 후보자의 배경 조사 및 평판 조사
 - 경영진 및 회사와의 독립성을 유지하기 위해 후보가 소속한 조직에서 현재 후보의 역할과 직급 등의 적정성
 - 회사의 외부 재무보고에 영향을 미칠 수 있는 문제를 이해하는데 필요한 회계기준, 회계감사, 내부통제, 관련 법규 및 각종 기술적 지식을 포함한 전문성
 - 보유한 경력과 자격증이 전문성을 입증할 수 있는지 여부
 - 회사, 경영진 및 외부감사인과의 재무적인 관계 및 기타사항의 관계에 대한 검증 결과
 - 전문성과 독립성에 대한 후보의 자기평가 결과
 - 후보 검증 절차를 관리 감독하기 위해 독립적인 이사회 추천위원회 또는 외부 기관을 활용하는 방안
 - 후보자 선정과 후보 검증 절차의 주기적 검토 및 적용의 적정성
- 21 감사(감사위원)는 선임 이후에도 전문성과 독립성을 유지하여야 한다. 이를 위해 회사에 대한 지식과 전문성을 유지하기 위한 방안을 마련하여 제공하는 것이 바람직하다. 이러한 감사(위원회) 전문성은 주기적인 자기 평가와 독립적인 평가를 통해 지속적으로 확인되어야 한다.

적용기법 2.4 경영진의 중요한 판단에 대한 검토

- 22 이사회는 면밀한 질문을 함으로써 재무보고에 영향을 미치는 경영진의 주장과 판단에 대한 적절한 수준의 의구심을 가져야 한다. 특히, 감사(위원회)는 다음 항목이 회계처리기준(이하 “회계기준”이라 함)과 내부회계관리규정에 부합하는지 확인하여야 한다.
- 회사 고유의 회계 정책 선택과 적용 방안
 - 중요한 회계 추정치 결정
 - 가정이 포함된 회계처리 및 각종 평가나 보고에 사용되는 주요 가정 결정
 - 재무보고에 잠재적 영향을 미칠 수 있는 조직이 직면하고 있는 다른 종류의 위험 평가
- 23 이를 위해 상기의 같은 모든 중요한 항목이 감사(위원회)에 보고되어 논의될 수 있는 체계가 수립되어야 한다.

적용기법 2.5 외부 정보와의 비교 검토

- 24 감사(위원회)는 내부회계관리제도 평가 조직뿐 아니라 내부 및 외부 감사인과 정기적으로(필요한 경우 비공개로) 다음 사항을 검토하고 논의한다.
- 회사가 당면한 주요 재무제표 왜곡표시 위험
 - 감사 범위 및 테스트 계획(해당하는 경우 핵심감사항목 포함)
 - 중요성 금액 산정의 근거
 - 회계정책의 변경
 - 회계처리에 사용된 모형 및 계산에 사용된 가정
 - 감사에 필요한 지원 및 인원(감사투입시간 등 포함)
 - 감사에 대응하는 조직과 문화
 - 내부회계관리제도에 대한 경영진의 평가
 - 중요한 감사 발견사항
 - 재무보고 및 공시의 품질 및 신뢰성
 - 내부고발자 및 부정방지 프로그램 관련 제반 사항
- 25 상기 항목뿐 아니라 감독당국이 강조하는 항목 및 감사기준에서 제시하는 항목에 대한 적극적인 고려가 필요하다.

적용기법 2.6 내부회계관리제도에 대한 내부고발 정보 고려

- 26 감사(위원회)는 재무제표 왜곡표시 위험을 방지하기 위한 내부회계관리제도 관리 감독 수행 시, 내부

고발제도 및 부정방지 프로그램 등에서 얻은 정보를 고려한다. 여기에는 임직원의 부정 행위 및 경영진의 통제 무시 위험이 포함된다. 특히 내부회계관리규정 위반 행위와 관련된 항목은 관련 내용과 적절한 조치가 이뤄졌는지를 검토한다. 감사(위원회)는 재무제표 오류, 비경상적인 거래 및 추세 등에 대한 내부고발 사항에 대한 확인 과정 및 결과, 특히 재무제표 및 내부회계관리제도에 미치는 영향과 취해져야 할 후속조치가 적절한지 평가한다. 이러한 후속조치는 인사조치와 개선조치 등이 포함된다.

원칙 3 경영진은 내부회계관리제도의 목적을 달성하기 위해 이사회의 감독을 포함한 조직구조, 보고체계 및 적절한 책임과 권한을 정립한다.

적용기법 3.1 역할과 보고체계의 정의 및 적정성 평가

27 대표자는 외부 재무보고 신뢰성을 확보하기 위해 내부회계관리제도 설계, 운영 및 평가를 위한 조직을 구성한다. 내부회계관리조직은 단순히 회계부서나 내부통제전담부서에 국한되지 않는다. 외부 재무보고 목적 달성과 관련된 회사 내의 핵심적인 역할을 담당하는 임직원을 포함한다. 이를 위해 외부 재무보고 목적에 연관되는 프로세스를 정의하고 해당 프로세스와 주요 통제활동의 책임자를 확인한다. 각 부서나 조직별로 책임을 명확하게 정하여 제시하기 위해 조직도, 프로세스 정의서 및 직무기술서 등의 문서를 활용한다. 관련 문서는 다음의 사항을 확인할 수 있도록 작성되는 것이 바람직하며 중요한 사항은 내부회계관리규정 등에 반영한다.

- 효과적인 내부회계관리제도 설계, 운영 및 평가를 위한 권한과 책임의 명확한 정의 및 담당자 지정
- 감사(위원회)의 충분한 관리 감독을 지원할 수 있는 조직 및 보고체계 수립
- 연간 평가 계획, 주요 사항별 보고체계와 보고의 주요 항목 및 시기
- 독립적인 평가를 포함한 모니터링 활동의 결과 보고 방식
- 조직의 특성을 고려한 다양한 보고 방식의 정의
- 외부감사인 대응을 포함한, 내부회계관리제도와 관련된 역할 및 책임간의 연관관계

28 내부회계관리제도와 관련된 각 부서가 내부회계관리제도 설계, 운영, 평가 및 보고를 원활하게 수행할 수 있도록 각각의 역할과 책임을 정의한다. 대표이사과 내부회계관리자는 내부회계제도의 설계와 운영에 궁극적인 책임을 부담한다. 이를 위해 외부 재무보고 과정에 연관된 각 부서가 수행할 역할과 책임을 명확히 부여한다. 내부회계관리규정 등을 통해 감사(위원회)의 내부회계관리제도에 대한 감독 책임과 이를 지원할 부서의 지정과 책임도 명확히 한다. 대표이사, 이사회 및 감사(위원회)는 기업의 현재 외부 재무보고 목적 달성을 지속적으로 지원하는 다양한 조직구조(사업 부문, 지리적 위치, 법적 실체 또는 기타) 내의 적정성과 보고체계를 평가한다. 내/외부의 변화사항을 고려하여 주기적으로 내부회계관리제도 조직 구조의 목적 적합성 및 적정성을 재평가한다.

적용기법 3.2 전결 권한 등의 정의

29 이사회는 대표이사과 내부회계관리자의 내부회계관리제도 책임과 감사(위원회)의 감독 책임을 명시한다.

각 프로세스의 권한과 책임을 지정할 때, 통제환경에 미치는 영향과 효과적인 업무분장의 중요성을 고려한다. 규정 등을 통해 전결권한을 정의하고, 거래의 승인과 회계처리 및 재무보고에 대한 권한이 서로 견제되고 균형되도록 한다. 해당 거래나 처리가 모니터링 되지 않아서 발생할 수 있는 위험과 효율적으로 업무를 처리하고자 하는 목적 사이에서 적절한 균형을 고려하여 권한과 책임을 분리하고 제한한다. 경영진은 필요한 경우 임직원이 문제를 해결하거나 담당하는 프로세스를 지속적으로 개선할 수 있도록 충분한 권한을 부여한다.

적용기법 3.3 직무기술서와 서비스수준합의서 관리

- 30 경영진은 내부회계관리조직의 임직원에게 위임된 권한을 고려하여, 외부 재무보고와 관련된 책임을 명시하는 직무기술서를 유지 관리한다. 필요한 경우 혹은 주기적으로 업데이트를 수행한다. 또한, 경영진은 각 임직원이 내부회계관리제도와 관련된 본인의 책임을 숙지하고, 맡겨진 업무를 수행할 때, 성실하고 주의 깊게 판단하여 적용하는 것을 강조하는 지침을 제공한다. 회사의 재무보고와 관련된 모든 업무에 대한 직무기술서의 작성이 실질적이지 않은 경우에는 내부회계관리제도 목적에 핵심적인 접근권한 관리와 업무분장의 기반이 될 수 있는 문서를 유지 관리할 수 있다. 동 문서에는 주요 역할, 권한 및 자격요건을 명시하고 통제운영자의 적격성 관리의 기반으로 사용할 수 있다.
- 31 중요한 재무보고와 관련된 직책의 경우, 이사회는 관련 권한 및 책임에 대한 규정이나 직무기술서 등을 검토하고, 규정 등에 따라 내부회계관리제도가 효과적으로 운영될 수 있는 권한과 책임이 부여되고 적절한 인원이 임명되었는지를 확인한다.
- 32 외부서비스제공자의 경우에는 가급적 서비스수준합의서 내 서비스제공자의 책임에 내부회계관리제도와 설계, 운영, 평가 및 보고와 관련된 책임을 명시하여 내부회계관리제도 관련 통제활동의 설계, 운영 및 평가의 책임이 회사와 외부서비스제공자 중 누구에게 있는지를 명시한다.

적용기법 3.4 내부회계관리제도 관련 부서의 역할 정의

- 33 내부회계관리제도 전담부서가 존재하는 경우, 이사회는 내부회계관리제도 전담부서에 제도 운영을 위한 충분한 권한을 위양한다. 여기에는 이사회 및 감사(위원회)에 직접 보고할 수 있는 권한을 포함한다. 내부회계관리제도 전담부서는 해당 업무를 부여받은 개인이나 부서 혹은 내부감사 기능을 담당하는 부서까지 다양할 수 있다. 이사회 또는 감사(위원회)는 위험평가의 과정과 결과를 적극적으로 검토하고, 전담부서의 위험평가에 근거한 평가 계획이 핵심위험 영역을 충분히 평가 대상으로 포함하고 있는지를 확인한다. 또한 전담부서의 전문성과 독립성이 유지될 수 있도록 관리한다. 전담부서의 조직상의 위치나 임금 등의 보상체계가 독립성을 훼손시키지 않도록 관리 감독한다.

원칙 4 회사는 내부회계관리제도 목적에 부합하는 적격성 있는 인력을 선발, 육성하고 관리한다.

적용기법 4.1 필요한 지식, 기술 및 경험을 정의

- 34 감사(위원회)는 내부회계관리제도와 관련된 주요 역할을 하는 개인 및 감사(위원회)의 모든 구성원이 업

무 수행을 위해 필요한 역량을 지녔는지 검토한다. 이러한 검토는 법률 및 규정에서 요구하는 사항과 외부 재무보고와 관련된 회사의 정책 및 절차를 수행하는데 필요한 전문 지식을 고려하여 수행한다.

- 35 경영진은 회사의 가치와 내부회계관리제도 목적을 반영하는 정책 및 절차를 수립하고 유지·관리한다. 이러한 정책의 일부로 업무 수행에 필요한 적격성을 포함할 수 있다. 예를 들어, 직무기술서에 각 재무 보고 직책의 책임을 효과적으로 수행하는데 필요한 지식, 기술, 전문성 및 자격증과 관련한 요구사항을 반영한다.
- 36 재무부서에서는 주기적으로 회사의 회계정책 및 절차, 내부회계관리규정 및 재무보고 관련 규정 등을 검토하고, 변화하는 회계기준 등을 포함한 외부 규제사항과 내부 요구사항에 부합하게 업데이트한다. 동시에 재무부서 인력의 적격성에 대한 검토와 업데이트를 포함한다.
- 37 인사부서에서는 직무기술서 등을 통해 제시된 적격성을 유지하기 위해 인력 채용, 교육훈련, 코칭, 평가 및 유지에 관련한 정책과 절차를 설명하고 공유할 수 있는 자료를 업데이트한다.

적용기법 4.2 인사정책과 절차에 적격성 기준을 연계

38 내부회계관리제도 주요 역할에 요구되는 적격성은 다음 사항을 포함한 인사 정책과 절차에서 활용된다.

- 채용 인터뷰
- 경력, 배경 및 평판 조사
- 채용, 유지, 승진 및 해고 결정 과정
- 교육 커리큘럼 개발
- 적격성의 기대치 설정
- 내부회계관리제도와 관련한 미비점을 확인하기 위한 퇴직자 면접 실시

적용기법 4.3 필요한 교육의 선정 및 수행

39 교육 대상 인원에게 법적 요구사항, 새로운 회계 및 보고 기준, 그리고 사내에서 개선이 필요한 영역에 대한 교육을 수행한다. 조직 내/외부환경 변화가 발생하는 정도를 고려하여 교육의 우선 순위를 결정한다.

적용기법 4.4 적격한 외부서비스제공자 선정

40 경영진은 회사의 내부회계관리제도 목적에 필요한 기술과 경험을 식별하여 해당 기술 및 경험이 있는 임직원을 채용할 것인지 외부의 제3자를 이용할 것인지 결정한다. 외부 제3자의 적격성은 기술 및 경험 평가뿐만 아니라, 공급 업체 관련 회사의 정책 및 윤리적 기준을 고려하여 결정한다. 외부서비스제공자와의 계약에 적격성 측면의 요구사항을 포함하는 것은 아웃소싱 서비스제공업체의 적격성을 정기적으로 평가할 수 있는 근거를 제공한다.

적용기법 4.5 적격성에 부합하는 업무처리 여부 평가

- 41 경영진은 임직원들이 적격성 및 업무처리 방식에 대한 기준을 이해하고 적용하는 것을 장려하기 위하여 해당 사항을 정책이나 절차 등에 포함하고 지속적인 의사소통을 수행한다. 또한 해당 정책이나 절차에 부합하는 방식으로 업무를 처리하고, 다음과 같은 방식으로 준수 여부를 확인 및 평가한다.
- 업무처리 방식과 업무성과의 다양한 측면을 고려한 인센티브 및 보상 정책
 - 업무 적격성 달성 여부 및 지속적인 개선을 요구
 - 외부 재무보고 목적을 포함한 기업 목적 달성을 위한 개인 및 팀의 목표를 정의하고 식별 및 측정 가능한 지표를 적용하여 개인에게 전달
 - 목표 달성에 대한 직원의 업무 진행 정도 및 회사의 달성 정도에 대한 임직원의 인지 여부를 확인하는 성과평가 절차 개발
 - 임직원의 능력이 현재의 직무기술서 등에 적합한지 확인하기 위해, 정기적으로 임직원의 적격성을 검토하고 성과평가를 수행
 - 성과평가를 토대로 적절한 승진 또는 징계조치
 - 신규 전략 및 운영 목표의 변화를 성과평가 프로세스에 반영
 - 적격성에 부합하는 행동은 지속적으로 장려하고 그와 상반되는 행동은 억제
- 42 이사회가 대표이사, 최고재무책임자, 내부회계관리자 및 최고감사책임자와 같은 주요 재무보고 역할을 담당하는 개인의 적격성을 평가할 시 동일한 기준을 사용한다. 특히 내부회계관리자의 적격성은 내부회계관리규정에 반영한다

적용기법 4.6 내부회계관리조직의 능력 평가

- 43 경영진은 재무정보를 기록하고 보고하는 임직원과 재무보고와 연관된 IT 시스템을 설계 및 개발하는 임직원의 능력을 평가한다.
- 44 경영진은 관련 부서의 적격성 평가 시, 다음과 같은 능력을 충분히 보유하고 있는지 고려한다.
- 해당 부서가 재무보고 관련 문제점을 파악하는 능력
 - 회계기준 등에 부합되는 명확한 대안과 입장을 정할 수 있는 능력
 - 재무보고와 관련된 기술적인 발전에 보조를 맞추는 능력
- 45 재무보고 인력 배치의 적정성과 및 재무보고 인력의 적격성을 평가할 시에는 다음 항목을 고려한다.
- 개인의 전문성 정도
 - 제공되는 교육의 성격과 빈도

- 업무량 및 재무보고 전담 인원수 등

적용기법 4.7 외부 재무보고에 대한 핵심적인 역할의 승계 관리

- 46 이사회는 회사의 재무보고 목적을 달성하기 위하여 대표이사, 최고재무책임자, 내부회계관리자와 같은 핵심적인 역할을 확인한다. 각각의 역할에 대해 경영진은 지속적인 업무처리가 이뤄질 수 있도록 역할 승계계획을 수립하고 수행한다. 이사회 혹은 감사(위원회)는 이러한 절차를 관리 감독하여 경영진이 역할 승계계획과 관련된 위험을 적절히 관리하는지 확인한다.

원칙 5 회사는 조직 구성원들에게 내부회계관리제도의 목적을 달성하기 위해 필요한 책임을 부여한다.

적용기법 5.1 내부회계관리제도 관련 책임 정의 및 강조

- 47 경영진은 효과적인 내부회계관리제도의 설계·운영을 위해 필요하다고 판단되는 다양한 역할별 책임에 대한 설명을 정의하여 제시한다. 외부 재무보고의 목적을 달성하기 위해 이사회와 경영진은 윤리, 청렴성 및 역량에 대한 강한 의지를 보여주는 철학과 경영 방식을 유지한다.
- 48 내부회계관리제도에 궁극적인 책임을 지는 대표이사와 내부회계관리자는 내부회계관리제도의 예외사항이나 미비점을 강조하고, 내부회계관리제도 관련 인원들에게 일정기간 동안 각각의 책임을 준수하고 있음을 확인하도록 한다.

적용기법 5.2 균형 잡힌 성과평가, 인센티브 및 보상 개발

- 49 경영진은 다음 사항을 고려한 성과평가, 인센티브 및 보상 정책을 수립한다.
- 기업의 윤리적 가치와 일치
 - 내부회계관리제도 장단기 목표를 달성하는데 필요하다고 판단되는 모든 조직에 적용
 - 균형적으로 재무 및 비재무 조치를 모두 포함
 - 채용정책, 평가 절차 및 승진정책 등과 연계
 - 내부회계관리제도 평가 결과 및 내부고발제도와 연계
- 50 경영진은 성과평가, 인센티브 및 보상정책의 핵심적인 요소와 해당 요소가 어떻게 목적 달성에 긍정적으로 작동할 것인지 이사회에 보고한다.

적용기법 5.3 성과측정지표의 적정성 검토

- 51 이사회와 경영진은 회사의 임직원이 성과 달성에 대한 압박, 인센티브 및 보상에 어떻게 반응하는지를

확인하는 과정을 통해 평가지표가 의도한대로 작동하고 있는지를 검토하고 주기적으로 성과평가지표의 적정성을 평가한다. 평가는 다음을 포함할 수 있다.

- 산업 동향, 규제 변화 또는 기업의 목표 변화를 고려한 성과측정지표의 적정성 재평가
- 발생한 재무적 오류, 윤리적 위반, 법률 위반사례를 확인하여 현재 성과평가지표가 통제를 우회할만한 과도한 압박을 초래하는지 여부 고려
- 기존 통제를 우회하거나 편법 사용을 초래할 정도의 과도한 압박이 존재하는 항목의 원천과 변화사항을 모니터링
- 외부기관을 통한 벤치마킹 및 직원 인터뷰 수행
- 선택한 회계정책이나 절차가 현재 성과측정방법에 의해 왜곡될 수 있는지 고려
- 성과측정지표 평가 결과를 고려한 성과측정지표 개선과 채용, 평가 및 승진 방식을 변경

52 이사회는 성과평가가 적절하게 완료되었음을 관리감독하고, 관련 보상 계획을 승인한다. 특히, 이사회는 고위 경영진을 위해 수립된 성과측정 및 보상 계획이 기업의 전략 목표와 적절히 일치하고 부정한 재무보고를 유발시킬 수 있는 과도한 압박을 주지 않으면서 바람직한 책임감을 고취할 수 있도록 감독한다.

적용기법 5.4 성과에 대한 보상을 연계

53 경영진은 필요에 따라 정기적인 개별 보상이나 징계조치에 대한 객관적인 직원 평가 및 보상 시스템을 설계한다. 보상 및 징계 결정은 임직원의 윤리·행동강령 및 내부회계관리제도에 대한 개인과 조직의 목표 준수 여부를 기반으로 한다.

원칙 6 회사는 관련된 위험을 식별하고 평가할 수 있도록 내부회계관리제도의 목적을 명확하게 설정한다.

적용기법 6.1 재무제표 계정과목, 주석정보 및 경영자 주장 확인

54 경영진은 주석정보를 포함한 재무제표 작성 과정의 신뢰성을 확보하고 중요한 왜곡표시가 발생하지 않도록 주요 계정과목과 주석정보에 대한 명확한 목적을 제시한다.

55 이를 위해 각각의 외부 재무보고와 관련된 회계기준 및 규제사항을 준수하여야 하며, 주요 계정과목과 주석정보에 대한 회계정책, 지침 및 절차 등을 통해 목적을 명확하게 제시할 수 있다. 일반적으로 회사는 재무제표 계정과목과 주석정보에 대해 명시적 혹은 암묵적으로 경영자 주장을 적용한다. 내부회계관리제도가 모든 왜곡표시 위험을 관리할 수 없으므로, 다음에 제시되는 중요성 금액을 고려하여 중요한 왜곡표시가 발생할 수 있는 재무제표 계정과목을 선정한다. 선정된 각 계정과목과 주석정보의 정보를 구성하는 기초 거래와 프로세스도 대상에 포함된다.

적용기법 6.2 재무보고 목적의 구체화

- 56 일반적으로 대표이사는 구체적이고 다양한 목적을 포괄할 수 있는 재무보고 목적을 제시한다. 이러한 목적을 구체화하기 위해 경영진은 구체적이고, 측정 가능하며, 달성 가능하고, 관련성 있고, 적시에 처리할 수 있는 방식을 적용한다. 경영진은 회사의 정책, 지침 및 절차에서 제시하는 재무보고의 주요 항목들에 대한 목적이 회사의 사업 및 거래 성격에 따라 구체적으로 제시되고 회계원칙에 부합하는지 확인하여야 한다.

적용기법 6.3 중요성의 고려

- 57 계정과목 및 주석정보가 개별적 또는 다른 계정과목이나 주석정보와 결합하여 재무제표의 중요한 왜곡 표시의 발생가능성이 낮지 않다면(Reasonable Possibility), 이를 유의한 계정과목 및 주석정보("유의한 계정과목 등"이라 함)라 한다.

- 58 경영진은 다음과 같은 양적 요소와 질적 요소를 모두 고려하여 외부 재무보고의 유의한 계정과목 등을 선정한다.

- 재무제표 정보이용자
- 재무제표 정보이용자의 판단이나 의사결정에 중요한 영향을 미치는 항목
- 재무제표 요소의 크기(예: 유동자산, 유동부채, 총자산, 총수익, 순이익) 및 재무제표 종류(예: 재무상태표, (포괄)손익계산서, 현금흐름표)
- 회사 업종의 특성
- 잔액이나 특정 거래 평가가 어려운 정도
- 재무제표의 주요 추세(예: 이익, 매출, 현금흐름 등)

적용기법 6.4 회계정책의 수립 및 변경

- 59 경영진은 회계기준에 따른 회계처리를 위해 회사 고유의 회계정책, 지침 및 절차 등이 필요한 부분을 파악하고 관련된 정책과 절차를 구비한다. 회사의 모든 중요한 항목에 대해 정책이 마련되어야 하나, 항목별로 요구되는 회계정책 등의 구체적인 문서화 수준은 다음 항목에 비례하여 그 필요성이 증대된다.

- 회사의 회계처리가 복잡하거나, 높은 수준의 판단이 개입되는 경우
- 회사의 거래가 복잡하고 다양한 경우
- 업무처리 인력의 회계 및 관련 업무 전문성이 충분하지 않은 경우

- 60 또한, 경영진은 회사의 사업과 관련된 회계기준의 제/개정이 존재하는지 여부를 확인하고 회계정책의 변경 필요성을 검토한다. 주기적으로 경영진은 재무보고에 중요한 영향을 미칠 만한 회계기준뿐 아니라, 최근의 주요 이슈 항목 및 감독당국의 강조사항에 대한 분석 결과를 감사(위원회)에 보고한다. 동종 산

업 내 유사기업의 회계정책과 유의적인 차이점을 확인한 내용을 포함한다. 해외 사업장의 경우에는 추가적으로 해당 국가 회계기준에 부합하는 재무제표 작성을 위한 정책 및 절차 관리 활동까지를 포함한다.

적용기법 6.5 다양한 기업활동의 고려

- 61 경영진은 감사(위원회)의 감독하에서 회사의 모든 주요 활동이 재무제표에 적절하게 반영되었는지 여부를 확인하기 위해 다양하게 진행된 기업 활동을 고려한다. 또한, 경영진은 재무제표 정보이용자가 기업의 중요한 거래와 사건을 이해할 수 있도록 재무제표가 표시되고 공시되었는지를 확인한다. 특히 위험 평가 절차에서 누락될 수 있는 회사의 비경상적인 활동에 대해 유의한다.

원칙 7 회사는 목적 달성에 영향을 미치는 위험을 전사적으로 식별하고, 위험의 관리방안을 판단하기 위해 위험을 분석한다.

적용기법 7.1 위험 식별 절차

- 62 경영진은 재무제표에서 중요한 누락이 발생하거나 왜곡이 발생할 위험을 확인하고 주요 계정의 경영자 주장 및 공시사항별로 위험의 발생 가능성을 확인하는 위험 식별 절차를 수행한다. 동 과정에서 각 재무제표 계정 및 공시사항의 근거가 되는 거래의 식별, 처리, 측정, 분류, 기록 및 보고와 연계된 업무 프로세스 및 사업단위를 파악한다. 관련 부서와 업무프로세스를 파악하는 것이 복잡하고 어려울 수 있으므로, 각 사업부나 팀의 리더 혹은 프로세스 책임자와의 논의를 통해 확인하는 것이 바람직하다. 또한 관련 부서와 업무프로세스를 지원하는 정보기술 시스템(IT system)을 식별하는 것을 포함한다. 계정 과목 프로세스 연계표 등을 이용하여 계정과목과 연관된 프로세스 및 연관 위험을 표시하는 것이 도움이 된다.

적용기법 7.2 계정과목 등에 대한 위험평가

- 63 경영진은 계정과목 각각의 경영자 주장을 고려하여 잠재적으로 중요한 왜곡표시가 발생할 위험을 평가한다. 재무제표와 공시항목 단위에서 위험평가 시에는 전사적 통제의 수준, 계정과 관련된 위험 및 프로세스에 관련된 위험을 종합적으로 고려하여 평가한다. 위험을 식별하고 평가하는 절차에서 양적 요소와 질적 요소를 모두 고려하여 유의한 계정과목 등을 선정한다. 특정 계정과목이 유의한 계정과목 등으로 선정되지 않은 경우에도 다른 계정과목이나 주석정보와 결합하여 중요한 왜곡표시가 발생할 위험이 낮지 않은지(Reasonable Possibility) 고려하여야 한다.
- 64 하기와 같은 양적 요소와 질적 요소를 고려하여 주요 재무제표 항목별 잠재적인 중요한 왜곡표시 발생 위험을 평가하고 그 결과를 높음, 중간 및 낮음 등으로 분류한다. 만일 특정 계정에 속하는 세부 계정에 따라 위험의 정도가 다른 경우 세부 계정의 수준에서 계정의 위험의 정도를 결정한다. 위험을 식별하고 분석하는 절차는 다음을 포함하는 양적 요소와 질적 요소를 모두 고려한다. 이러한 위험평가 결과와 위험 대응 방안은 감사(위원회) 및 내부회계관리자의 확인과 검토가 필요하다. 이에 위험평가 절차가 문서화되지 않거나 적절하지 않은 경우에는 내부회계관리제도가 적절하게 설계 운영되지 못할 가능

성이 높다.

- 재무제표에 미치는 영향 - 일반적으로 잠재적인 왜곡표시 위험은 정량적으로 측정된다. 영리 기업의 중요성 금액은 일반적으로 직전 평가기간의 세전순이익 또는 당해 평가기간 예상 세전순이익의 일정 비율로 결정한다. 다만, 회사의 과거 경험에 비추어 특정 평가기간의 중요성 금액을 결정하는데 사용하는 세전순이익이 비경상적이라고 판단하는 경우, 경영진은 비경상적이거나 비반복적인 성격의 항목을 고려하여 조정한 세전순이익을 사용할 수 있다. 한편, 세전순이익이 중요성 금액을 결정하는데 적절하지 않다고 판단하는 경우에는, 총자산 또는 영업수익(또는 매출액)을 이용할 수 있다. 경영진은 중요성 금액의 산출근거를 적절히 문서화한다.

65 중요성 금액으로 총자산 기준을 사용하는 경우 총자산의 구성내용에 대한 검토가 필요한 경우도 있다. 예를 들어, 총자산 중 영업권 등 무형자산의 비중이 큰 경우 이를 포함한 중요성 금액이 회사의 규모 및 특성을 대표할 수 있는지 검토한다.

66 세전순이익 기준보다 총자산 또는 영업수익(또는 매출액) 기준을 적용하는 것이 더 적절한 경우의 예는 다음과 같다.

- 직전 평가기간에 손실이 발생했거나 이익규모가 적은 경우(또는 당해 평가기간에 손실이 발생하거나 적을 것으로 예상되는 경우)
- 사업 초기단계로서 세전순이익의 변동성이 크거나 빠르게 성장하는 경우
- 영업활동이 거의 없는 회사의 경우
- 세전순이익이 영업의 규모를 적절히 반영하지 못하는 경우

67 실무적으로 재무제표에 대한 중요한 왜곡표시 위험을 충분히 감소하기 위해 1차적으로 정해진 중요성 금액의 일정비율에 해당하는 수행 중요성을 적용한다. 일반적으로 일정한 비율은 전사적 수준 통제와 고유위험을 고려한 위험평가 결과에 따라 50~75%로 적용할 수 있다.

68 또한 경영진은 특정 계정의 왜곡표시 위험이 과소평가될 수 있는 가능성에 대하여 정성적 평가를 수행한다. 이를 위해 다음의 질적 요소를 고려한다.

- 계정 특성
 - 계정과목 내 개별 거래의 복잡성, 동질성
 - 추정이나 판단이 개입되는 회계처리 및 평가
 - 회계처리 및 보고의 복잡성
 - 우발채무의 발생가능성
 - 특수관계자와 유의적 거래의 존재 여부
 - 계정과목 성격의 변화 및 당기 금액 변화 정도
 - 비경상적인 거래

- 관련 회계처리 기준의 변경
- 법규 및 감독당국의 강조 사항
- 주요한 외부환경의 변화가 존재하는 계정
- 계정과 관련된 프로세스의 특성
 - 프로세스의 복잡성
 - 프로세스의 변경 정도
 - 중앙 집중화 및 동질성 정도
 - 프로세스를 지원하는 IT 시스템의 복잡성 및 변화 정도
 - 프로세스에 개입하는 내부 외부 이해 관계자의 수(혹은 부서의 수)
- 부정위험
 - 부정에 쉽게 노출되는 계정으로 부정행위 발생 가능성의 정도
- 전사적 수준의 요소
 - 계정, 프로세스 및 부정위험에 영향을 미칠 수 있는 전사적 수준의 정책, 절차 및 통제 수준을 고려(예를 들어 내부회계관리조직의 변화, 부정관리 프로그램의 수준, 교육의 수준, 회계정책 관리 등을 고려)

적용기법 7.3 기업 구성원과의 논의

69 주요 재무회계 및 내부회계관리제도 관리 인력은 다음 구성원들과 정기적인 회의를 통해 위험평가가 적절하였는지를 확인한다.

- 재무보고와 관련된 위험에 영향을 미칠 수 있는 중요한 사업계획, 주요 약정 및 활동을 확인하기 위한 경영진과의 회의
- 내부회계관리제도와 관련된 위험에 영향을 미칠 수 있는 정보기술(IT)의 변화를 모니터링하기 위한 IT 담당자와의 논의
- 인력 및 직원의 이동이 내부회계관리제도에 필요한 역량에 어떤 영향을 미치는지 파악하고 평가하기 위한 인사 담당자와의 논의
- 법률 및 규제 변경사항 대응을 위한 법무팀과의 논의
- 경영진이 관심을 가지는 기타 분야의 담당자

적용기법 7.4 식별된 위험의 중요도와 발생 가능성에 대해 평가

- 70 경영진은 중요한 누락 및 왜곡표시가 발생할 고유위험의 중요도와 그 발생 가능성에 따라 위험을 분석하고 평가한다. 이후 위험평가 결과를 기반으로 어떻게 해당 위험을 허용 가능한 수준 이하로 관리할 것인지 결정한다.

적용기법 7.5 내/외부 요인 고려

- 71 경영진은 재무보고 목적 달성을 위한 회사의 능력에 영향을 줄 수 있는 다음의 외부 요인을 고려한다.

- 경기 변동
- 자연재해, 인재 또는 환경 변화
- 회계기준 제/개정
- 법률 및 규제 변화
- 소비자 수요 변화
- 기술 변화

- 72 경영진은 재무보고 목적 달성을 위한 회사의 능력에 영향을 줄 수 있는 다음의 내부 요인을 고려한다.

- 자본 조달 방식
- 경영진 책임의 변화
- 인사 채용 및 교육 고려사항
- 직원의 회사 자산에 대한 접근성
- 내부 IT 시스템의 변화

- 73 이러한 요인이 확인되는 경우, 경영진은 각 요인을 고려한 위험평가 결과의 수정 및 이후 적절한 대응 조치를 취한다. 뿐만 아니라, 중요한 변화사항 및 대응 방안에 대한 내/외부 의사소통이 필요한지 고려한다.

적용기법 7.6 위험 대응 방안에 대한 평가

- 74 경영진이 허용 가능한 수준 이하로 위험이 감소되었는지를 평가할 때 회피, 수용, 감소, 공유와 같은 다양한 위험 대응 방안을 고려한다. 내부회계관리제도는 이 과정에서 경영진이 외부 재무보고 목적과 관련된 위험을 충분히 고려할 것을 요구하나, 경영진은 운영 위험 등 다른 종류의 위험을 종합적으로 고려할 수 있다. 경영진은 또한 결정한 위험 대응 방안들이 어떻게 상호작용하여 위험을 수용 가능한 수준으로 감소시키는지 고려한다.

- 75 내부회계관리제도는 경영진이 재무제표에 중요한 왜곡표시가 발생하지 않을 것이라는 합리적인 확신을

가질 것을 요구한다. 그러므로 경영진은 중요한 재무제표 요소가 왜곡표시될 위험을 충분히 고려하여 위험 대응 방안을 결정하여야 한다.

원칙 8 내부회계관리제도 목적 달성에 대한 위험 평가 시 잠재적인 부정 가능성을 고려한다.

적용기법 8.1 부정위험 평가 수행

76 경영진은 부정행위가 발생할 수 있는 다양한 방식을 확인하기 위해 다음 사항을 고려한 종합적인 부정 위험 평가를 수행한다.

- 회사가 속한 산업과 시장에서 발생하는 부정 유형 및 시나리오
- 과거 일정기간 회사에서 발생한 부정의 유형(내부고발 정보 등을 고려)
- 회사가 사업을 수행하는 지역적 특성
- 부정을 유발할 수 있는 유인
- 자동화의 정도
- 재무보고와 관련한 판단과 추정의 정도
- 특정 계정과목을 기록하고 계산하는 방법(예: 재고자산을 일시에 기록하고 계산하는 방식)
- 경영진이 중대한 영향을 미치는 복잡하고 비경상적인 거래
- 기말에 집중된 거래
- 통제활동을 우회하는 경영진의 통제 무시 및 권한 남용에 대한 취약한 정도

적용기법 8.2 통제를 무시하거나 우회하는 접근법 고려

77 경영진은 평가된 위험의 대응 방안으로 부정방지 프로그램과 거래수준의 통제활동을 고려한다. 수립된 부정방지를 위한 통제활동에 불구하고 이를 우회하거나 무시할 수 있는 다음과 같은 방법을 고려한다.

- 허위의 사건이나 거래를 기록
- 정상적인 거래의 기간 귀속 변경(특히 회계기간 말에 근접한 거래)
- 준비금이나 충당금을 임의로 설정하거나 취소
- 중요한 또는 비경상적인 거래와 관련된 계약 조건 등의 회계정보의 위조, 변조 및 훼손

적용기법 8.3 부정위험에 대한 대응방안

78 경영진은 부정위험에 대한 대응 방안으로 내부회계관리제도와 내부감사 수행을 고려한다. 특히 부정위험 중 부정한 재무보고 위험이나 자산의 유용 위험을 고려한 부정위험 평가 결과를 기반으로 내부회계

관리제도를 통한 관리를 수행하는 것을 일차적으로 고려하되, 통제활동을 통한 관리가 어렵거나 내부감사부서(기능)를 통한 대응이 효과적이고 효율적인 경우에는 내부감사부서(기능)를 이용한 관리를 수행할 수 있다. 다음 항목을 부정위험에 대한 내부회계관리제도로 고려한다.

- 윤리·행동강령 및 경영진의 의지 표명
- 내부고발제도(익명성 보장 및 내부고발자 보호제도 포함)
- 내부회계관리규정 위반 행위에 대한 신고제도(내부회계관리제도와 통합관리 가능)
- 업무분장, 중요 자산 및 DB에 대한 접근제한
- 예외 없이 적용되는 시스템에 의한 통제 등
- 재무보고절차, 재무제표, 자산/부채 건전성에 대한 내부감사
- 채용 및 승진 시 윤리적 요소 고려

79 감사(위원회)는 주기적인 내부감사의 수행 여부, 해당 절차가 부정위험에 대한 검토를 충분히 수행하고 있음을 확인한다. 또한 부정위험 평가 결과와 이에 대한 대응방안 등은 이사회 혹은 감사(위원회)의 검토 확인이 필요하다.

적용기법 8.4 보상정책과 연관된 유인과 압박에 대한 검토

80 경영진은 성과평가, 보상 또는 채용의 과정과 결과로 인해 임직원이 자신의 행동을 합리화할 가능성을 고려한다. 이사회와 경영진은 기업의 보상 프로그램 및 성과평가 절차를 검토하여 구성원이 부정을 저지를 수 있는 잠재적 유인과 압력을 파악한다. 검토에는 재무 목표의 달성 또는 미달성이 잠재적으로 개인의 업무평가, 보상 및 고용에 영향을 미치는 방식을 포함한다. 이러한 검토 결과는 주로 내부감사 계획에 고려된다.

원칙 9 회사는 내부회계관리제도에 중요한 영향을 미칠 수 있는 변화를 식별·분석하여 내부회계관리제도를 유지·관리한다.

적용기법 9.1 내/외부 변화 파악

81 경영진은 내/외부 환경 변화를 지속적으로 관찰하고 회사의 사업과 외부 재무보고에 대한 잠재적 영향을 평가할 수 있는 절차를 수립한다. 먼저 다음과 같은 방안을 포함하여 외부 환경 변화를 확인한다.

- 뉴스 클리핑 서비스
- 웹 사이트 및 소셜미디어
- 웹 사이트 트래킹 툴(tracking tools)
- 검색 엔진

- 무역 출판물 및 전시회
 - 컨퍼런스
 - 전문 기관 등
- 82 이러한 외부 환경 변화의 대응 방안을 포함하여 원칙 7 "위험 식별 및 분석"의 중점 고려사항인 "내부 및 외부 요인 분석"을 수행하는 것은 일회성이 아닌 평가기간 동안 반복적이고 지속적이어야 한다. 이를 위해 내부회계관리제도에 영향을 미칠 수 있는 다음과 같은 항목을 정의하고 관련 사항을 파악한다.
- IT를 포함한 프로세스의 변경
 - 조직 및 대규모 인력의 변경
 - 경영진 및 경영구조 등의 변화
 - 주요 사업의 변화(신규 사업, 신규 지역 등)
- 83 확인된 내부회계관리제도 변화사항의 영향 정도를 평가하고, 기존 내부회계관리제도 통제의 개선이나 신설이 필요한지를 결정한다. 통제가 변경되거나 신설되는 경우에는 설계의 효과성을 평가하고 적용하는 것이 필요하다. 이와 같이 일상적으로 중요한 변화를 파악하고 변화하는 통제의 설계의 효과성을 평가하는 변화관리체계를 유지하는 경우에는 별도의 설계 평가를 수행하지 않을 수 있다. 이러한 변화관리체계는 해당 업무를 처리하는 부서가 수행하고 내부회계관리제도 전담부서 혹은 해당 업무 담당자가 확인하는 절차가 적절하다.

적용기법 9.2 중요한 변화에 대한 위험평가 수행 및 대응방안 수립

- 84 새로운 사업전략을 추진하거나 현재 전략을 중요하게 변경하는 경우, 경영진은 변경사항이 기업 전반에 걸쳐 설정된 모든 목표 달성, 특히 외부 재무보고 목적에 어떠한 영향을 미치는지 세부적인 위험평가를 수행한다. 정기적인 위험평가절차와 별도로 내부회계관리제도에 영향을 미칠 수 있는 변화를 파악하고 관련된 위험을 평가하는 변화관리체계를 유지한다. 변화관리체계에 따라 평가된 위험에 대한 대응방안은 정기 위험평가절차에 따라 통제활동을 수립하는 절차와 동일한 방식으로 적용한다. 즉 중요한 변화에 대해 기존 통제절차의 적정성을 검토하고, 변화된 위험에 따라 통제활동을 수정한다. 일반적으로 동 과정에서 통제활동의 설계뿐만 아니라, 변경된 통제활동의 설계 적정성을 평가하고 의사소통을 포함하는 것이 효율적이다. 효과적인 내부회계관리제도 변화관리체계를 근거로 매년 수행하여야 하는 설계의 적정성 평가를 효율적으로 진행할 수 있다.

적용기법 9.3 업무승계를 통한 변화 고려

- 85 전반적인 업무승계 프로세스의 일환으로, 경영진은 내부회계관리제도의 주요 직책의 변경 계획을 확인하고, 회사 임직원과의 인터뷰 등을 통해 현재 재직 중인 경영진의 경영방식 및 가치를 검토·확인한다.

적용기법 9.4 대표이사 및 고위 경영진 변경 고려

- 86 대표이사 및 내부회계관리제도의 주요한 역할을 담당하는 임원 선정 시 다음과 같은 지표를 자격 요건으로 포함할 수 있다.
- 위험에 대한 태도
 - 위험 허용치의 수준
 - 내부통제 및 내부회계관리제도에 대한 전문성
- 87 후보자 평가 시 해당 지표를 사용하고, 내부회계관리제도에 대한 의지, 성과 및 비용 절감과 내부회계관리제도와의 균형 유지 방안 및 과거 업무 수행 실적 등을 고려한다.

원칙 10 회사는 내부회계관리제도의 목적 달성을 저해하는 위험을 수용 가능한 수준으로 줄일 수 있는 통제활동을 선택하고 구축한다.

적용기법 10.1 통제 매트릭스, 워크샵 및 동일 업종의 통제활동 등을 이용하여 식별 및 분석된 위험에 대응하는 통제활동을 설계

- 88 재무제표 등의 중요한 왜곡위험이 경영자 주장별로 식별되어 평가되면, 다음과 같이 고유위험이 발생하는 프로세스를 확인하고 각각의 위험을 감소시킬 수 있는 통제활동을 수립한다. 상기 위험에는 부정위험을 포함한다.
- 각 계정의 전표가 기표되는 프로세스와 전표의 기초 정보의 확인
 - 전표의 기초 거래가 시작되고 처리되는 프로세스 확인
 - 각 프로세스의 정책 및 절차를 고려하여 발생할 수 있는 위험과 연계
 - 위험은 계정별 경영자 주장 혹은 정보처리위험(완전성, 정확성, 유효성, 접근제한)을 고려
 - 위험의 평가 결과를 고려한 통제 수준의 선택 및 설계
- 89 다만, 이미 프로세스별 위험분석 및 평가가 수행된 경우에는 중복적인 절차를 수행할 필요는 없다. 회사는 위험평가 수행 과정 혹은 이후 통제 설계 과정에서 계정과목 프로세스 연계도를 작성하는 것이 다음과 같이 유용하다.
- 계정과목과 관련된 통제활동을 확인할 수 있는 가시성 증대
 - 특정 프로세스의 변화 시, 혹은 계정의 변화 시 검토 대상이 되는 프로세스와 통제활동에 대한 파악이 용이
 - 추적조사의 단위 설정이 유용
- 90 일반적으로 경영진은 외부 재무보고 과정의 신뢰성을 제고하기 위한 회계정책 및 절차를 수립하고, 회계정보의 기반이 되는 거래처리에도 적용할 수 있는 업무처리 정책, 절차 및 지침 등을 마련하여 임직원에게 제시하거나 시스템을 통해 이러한 정책과 절차를 내재화하기도 한다. 이러한 전사수준통제의 정책 절차가 미흡할수록 관련 회계처리 및 거래처리와 관련된 통제활동은 더욱 정교하게 설계되어야 할

것이다.

- 91 적절한 통제활동을 식별하거나 설계하기 위해 담당자 간의 논의과정이 필요하다. 예를 들어, 해당 프로세스 담당자, 통제활동 담당자, 회계부서 및 내부회계관리제도 전담팀 또는 내부통제 전문가를 포함한 논의를 진행한다. 효과적인 논의를 위해서는 추적조사의 방법 등을 통해 문서화한 업무흐름도와 통제기술서가 유용할 것이다. 내부회계관리제도 전담팀 혹은 유사한 부서는 내부회계관리제도 변화관리체계의 일환으로 통제활동의 유지 관리가 적절히 이뤄졌는지 확인하기 위해 주기적으로 통제기술서 및 업무흐름도의 검토를 수행하는 것이 바람직하다. 업무흐름도 및 통제기술서의 변화관리가 적절하게 이뤄지지 않은 경우에는 확대된 추적조사를 수행하여 내부회계관리제도 설계의 적정성을 확인할 수도 있다.
- 92 통제활동의 수립은 다양한 방법을 통해 이뤄질 수 있으며, 다음의 방안을 포함한다.
- 통제기술서, 업무흐름도 등의 문서를 기반으로 식별된 위험에 대응하는 통제활동을 식별
 - 식별된 위험을 관리하기 위한 통제활동 식별을 위한 미팅 및 워크샵 수행
 - 유사 업종, 시스템을 사용하는 회사의 통제활동의 수정 적용
- 93 통제활동의 설계 시 다양한 유형의 통제활동을 조합하여 적용하는 것이 바람직하다. 업무분장, 거래 관련 다양한 통제활동 및 업무성과 검토 등의 통제활동을 고려한다. 경영진은 일반적으로 자동통제를 우선적으로 고려할 것이나, 자동통제의 적용이 불가능하거나 비효율적으로 판단한 경우에는 수동통제를 적용한다.

적용기법 10.2 제3자에게 아웃소싱하는 경우 통제활동의 수립 또는 평가

- 94 회사는 일부 프로세스를 외부의 제3자에게 아웃소싱할 수 있고, 해당 서비스업체는 해당 지역 또는 국제 기준에 따라 "서비스조직의 통제에 대한 인증보고서"를 발행하거나 또는 발행하지 않을 수 있다. 예를 들어 국내에서는 ISAE3402 인증 기준에 따른 3402 보고서(한국공인회계사회나 국제감사인증기준위원회가 인증한 서비스조직의 통제에 대한 보고서)를 발행할 수 있다.
- 95 회사가 일부 프로세스, 정책 및 절차를 수행하기 위해 아웃소싱 서비스 조직에 의존하더라도, 효과적인 내부회계관리제도를 설계 및 운영하는 궁극적인 책임은 경영진에게 있다.
- 96 경영진은 외부서비스제공자의 활동에 대하여 이해하고, 이러한 활동이 회사의 외부 재무보고 프로세스에서 중요한 거래처리 유형, 계정 또는 공시사항에 영향을 미치는지 여부를 파악한다. 재무제표와 관련된 외부서비스제공자 활동의 중요성을 결정할 때, 다음과 같은 양적·질적 요소를 고려한다.
- 재무제표와 관련하여 외부서비스제공자가 처리한 거래나 정보의 금액적 중요성
 - 외부서비스제공자의 프로세스에 의해 영향을 받는 경영자 주장과 관련하여 중요하게 누락 또는 왜곡표시될 위험(부정위험을 포함)
 - 외부서비스제공자가 제공하는 서비스의 성격과 복잡성
 - 서비스가 많은 회사에서 널리 사용되고 표준화되었는지 혹은 일부 기업에서만 사용되는지 여부
 - 외부서비스제공자의 프로세스와 통제활동을 관리하는 회사의 프로세스와 통제활동이 충분히 정교

한지 여부

- 외부서비스제공자의 프로세스에 영향을 받는 회사의 거래와 관련된 통제활동의 수준
 - 기업과 외부서비스제공자 간의 계약 조건 및 외부서비스제공자에 위임된 권한의 크기
- 97 경영진은 외부서비스제공자의 프로세스가 외부 재무보고, 즉 내부회계관리제도에 중요하다고 판단되면 중요한 왜곡표시를 방지하기 위해 다음 절차를 수행한다.
- 재무제표 왜곡표시와 관련하여 외부서비스제공자가 수행하는 통제활동을 식별
 - 외부서비스제공자가 수행하는 활동에 관련된 회사의 통제활동을 수립
- 98 외부서비스제공자의 통제에 대한 인증보고서가 발행되는 경우 다음을 확인할 수 있다.
- 어떤 중요한 재무프로세스가 인증 대상인지
 - 관련된 적절한 통제활동이 설계되고 운영되고 있는지
 - 왜곡표시 위험을 방지하기 위해 회사에 필요한 통제활동이 무엇인지
- 99 적절한 인증보고서가 존재하지 않는 경우, 경영진은 외부서비스제공자와의 사전 협의를 통해 외부 재무 보고의 중요한 왜곡이 발생하지 않도록 외부서비스제공자의 통제활동과 회사의 통제활동을 수립하여야 한다. 외부서비스제공자와의 협의가 이뤄지지 않았다는 이유로 해당 프로세스를 제외한 내부회계관리제도의 평가는 인정되지 않는다. 이러한 경우 내부회계관리제도의 평가 시 외부서비스제공자의 통제활동을 회사가 직접 평가하거나 외부서비스제공자의 통제활동의 적정성을 모니터링하는 절차를 평가하는 방안을 고려한다.

적용기법 10.3 통제활동의 유형과 통제위험을 고려

- 100 재무제표 등의 중요한 왜곡표시 위험을 감소시킬 수 있는 통제활동 수립 시, 설계·운영 개념체계에서 제시한 다양한 유형의 통제활동을 고려한다. 업무성과 검토통제의 적용을 고려하는 경우에는 거래수준 통제활동과의 연계하는 방안을 고려한다. 또한 적발통제만으로 구성된 프로세스의 경우 위험에 대한 대응이 늦어질 수 있는 가능성을 고려한다. 경영진은 통제활동 수립 시, 통제활동별로 통제가 효과적으로 운영되지 않을 위험을 고려한다. 즉 잔여위험을 고려할 때, 왜곡표시 위험이 일정 수준 이하로 감소하였는지를 확인하는 것이다. 통제활동별 통제위험 평가 시 다음을 포함하는 다양한 요인을 평가한다.

- 통제의 유형(예: 수동 또는 자동) 및 운영 빈도
- 통제의 복잡성
- 경영진의 통제 무시 위험
- 통제를 수행하는 데 필요한 판단의 정도
- 통제를 수행하는 인원에게 요구되는 역량
- 통제를 수행하는 핵심 인력의 변경

- 통제가 예방 또는 적발하고자 하는 왜곡표시의 성격 및 중요성
- 통제가 다른 통제(예: 정보기술 일반통제)의 효과성에 의존하는 경우 해당 통제의 평가 결과
- 과거 기간의 통제 운영에 대한 증거

101 재무보고와 관련된 중요한 회계 추정이나 각종 평가, 특수관계자 거래 또는 판단의 정도가 큰 회계정책의 적용은 통제위험이 높은 것으로 평가된다. 통제활동의 위험이 높거나 여러 개의 통제활동으로 구성된 경우에는 왜곡표시 발생을 방지할 수 있도록 더욱 정교하게 설계되어야 한다. 예를 들어, 경영진 검토통제(Management Review Control, 판단과 주관에 개입되는 중요한 항목에 대해 경영진이 최종적으로 점검하는 통제활동)는 통상적으로 보고서를 검토하는 활동으로 구성된다. 이러한 경우, 해당 보고서를 검토함으로써 왜곡표시 위험을 방지하기 위해서는 명확한 검토 항목과 항목별 허용치를 기준으로 비교하고 확인하는 절차를 포함한다. 검토 항목에는 중요 가정들의 적정성, 근거 자료의 신뢰성 및 적용된 각종 계산 방법의 적정성이나 올바른 계산결과 등을 포함한다. 동 항목은 다양한 평가보고서의 적정성을 검토하는 통제활동에 포함하여야 하는 항목과 동일하다.

적용기법 10.4 업무분장이 어려운 경우 보완통제 활동 고려

102 업무분장은 매우 효과적인 거래수준 통제활동 중 하나다. 특히 복잡한 시스템 하에서 업무처리가 이뤄지는 경우 업무분장은 반드시 고려되어야 하는 항목이다. 그러나 충분한 인력이 확보되지 않는 경우나 다른 제약조건으로 인해 업무분장이 제대로 이뤄지지 않을 수 있다. 실질적인 적용이 어렵다는 이유로 왜곡표시 위험이 감소하는 것은 아니므로 경영진은 업무분장이 이뤄지기 어려운 경우 적절한 보완통제 활동을 수립한다. 예를 들어, 재고의 입고 처리와 대금 지급 업무가 분리되지 않는 경우, 이로 인한 재무제표 왜곡표시 위험을 충분히 제거할 수 있는 재고 실사 등의 보완통제 활동을 수립하여 적용한다.

적용기법 10.5 업무분장 기준 수립

103 경영진은 동일인이 처리하는 것이 부적절한 업무에 대한 업무분장 기준을 수립하여야 한다. 이를 위해 외부 재무보고 과정의 업무흐름도, 관련 조직도 및 자동 분석 프로그램 등을 이용할 수 있다. 회사의 특성에 따라 업무분장이 필요한 기준의 정도는 다양할 수 있다. 시스템을 통한 업무분장은 일종의 자동 통제로 매우 효율적이고 효과적일 수 있으나, 이의 적용을 위해서는 업무의 재설계 등이 필요하고, 기존 방식의 업무처리와 통제활동을 고수하려는 인원의 반대에 직면할 수 있다. 그러나 시스템의 중요도가 지속적으로 증가하는 현실에서 시스템상 업무분장은 필수적인 항목이 되어가고 있다. 예를 들어, 대부분의 재무제표와 거래처리 전표가 시스템을 통해 산출되는 경우 실물전표를 작성하고 승인하는 업무분장이 이뤄졌다 하더라도, 시스템상의 업무분장이 이뤄지지 않는 경우 실물전표에 대한 업무분장은 무력화될 가능성이 크다. 회사의 업무분장 기준이 수립되는 경우 특정 업무에 해당하는 시스템상의 업무분장이 필수적으로 고려되어야 한다. 또한, 이러한 업무분장 기준이나 민감한 정보에 대한 접근제한은 권한을 부여하는 정책과 절차를 수립하거나 주기적으로 권한의 적정성을 재검토할 때 고려되어야 한다.

104 이러한 업무분장 기준은 접근제한 기준과 함께 내부회계관리제도 조직과 관련된 원칙 등에서 강조하는 직무기술서 등을 통해 제시되는 것이 바람직하다. 또한, 회사의 조직, 인원, 프로세스 및 시스템의 변경 등을 고려하여 주기적으로 업데이트한다.

원칙 11 회사는 내부회계관리제도 목적 달성을 지원하는 정보기술 일반통제를 선정하고 구축한다.

적용기법 11.1 통제기술서를 이용한 IT 연관 항목(IT dependency) 문서화

105 회사는 통제기술서, 업무흐름도 또는 업무기술서를 통해 통제활동 적용에 사용되는 시스템과 관련 기능을 문서화한다. 이는 단순히 자동통제뿐 아니라, IT 연관성을 가진 모든 통제활동을 포함한다. 이러한 IT 연관 항목 문서는 IT와 외부 재무보고와 연관된 통제활동 간의 연관성을 명확하게 한다. IT 연관 항목은 자동통제, 리포트, 보안, 계산, 인터페이스 등으로 구분할 수 있다. 경영진은 문서화된 IT 연관 항목과 관련된 시스템을 외부 재무보고와 관련된 시스템으로 정하고 IT 연관 항목이 적절하게 작동하기 위해 필요한 정보기술 일반통제의 각 항목(개발, 변경, 보안, 운영)과의 연관관계를 이해한다. 또한 다양해지는 애플리케이션을 포함한 여러 기술간의 연관관계에 대해서도 이해한다. 이러한 이해를 기반으로 최종적으로 정보기술 일반통제를 수립할 대상 시스템을 정한다.

적용기법 11.2 최종 사용자 컴퓨팅(End-User Computing)에 대한 평가

106 경영진은 재무보고의 중요한 프로세스나 관련 통제활동에 사용되는 엑셀, 스프레드시트 등을 포함한 최종 사용자 컴퓨팅(이하 "EUC"라 함)의 사용 현황을 확인하고, 해당 EUC의 사용으로 인해 발생할 수 있는 재무제표 왜곡위험을 평가한다. 평가된 고위위험과 통제위험의 수준에 따라 회사는 다음과 같은 절차에 관련된 통제활동들을 설계하고 운영한다. 이는 정보기술 일반통제 항목과 유사하다.

- 정보기술 인프라 관련 통제활동
- 보안 관리 통제활동
- EUC 개발 및 유지 관리 통제활동
- EUC 정보와 다른 시스템 간 완전성 및 정확성 관련 통제활동

107 EUC 항목에 대한 위험평가 결과가 높은 것으로 판단되는 경우, 해당 EUC를 시스템의 애플리케이션으로 전환하는 것을 고려한다. 일반적으로 EUC에 대한 통제활동은 시스템 애플리케이션에 대한 정보기술 일반통제와 같이 강력하게 설계하지 않는다. 따라서 EUC의 복잡성이 증가하여 왜곡위험이 증가될수록 EUC 통제활동으로 충분하지 않을 수 있다.

적용기법 11.3 IT 기능의 제3자 아웃소싱 시 통제활동 수립 혹은 평가

108 경영진은 IT 기능의 특정 부분을 외부업체에 아웃소싱할 수 있다. 외부서비스제공자는 인증업무기준서 3402에 따른 "서비스조직의 통제에 대한 인증보고서"를 제공하거나 제공하지 않을 수 있다.

109 보고서를 이용할 수 있는 경우 경영진은 다음 항목을 확인한다.

- 재무적으로 중요한 IT 관련 기능과 프로세스가 대상으로 포함되었는지
- 서비스제공업체의 통제활동이 적절하게 설계되고 운영되었는지

- 관련 프로세스 및 기능에 대한 회사의 통제가 적절한지

110 적절한 인증보고서가 존재하지 않는 경우, 경영진은 외부 재무보고의 중요한 왜곡이 발생하지 않도록 외부서비스제공자와 회사의 통제활동을 수립하여야 한다. 또한, 내부회계관리제도의 평가 시 외부서비스제공자의 통제활동을 직접 평가하거나 외부서비스제공자의 통제활동의 적정성을 모니터링하는 절차를 평가하는 방안이 적용될 수 있다.

적용기법 11.4 접근제한 및 업무분장이 실행될 수 있는 시스템 구성

111 재무적으로 중요한 프로세스를 지원하는 응용 프로그램, 데이터베이스, 운영 체제 및 네트워크에 회사의 정책 및 절차에 따라 접근제한과 업무분장을 구현한다. 특히 재무적으로 중요한 기능이나 데이터에 대한 접근제한이 적절히 이뤄져야 한다. 보안관리 프로세스 관련 통제활동 수립 시 이러한 접근제한과 업무분장을 고려한다. 이러한 통제활동에는 권한관리절차, 사용자 및 시스템 인증절차, 암호설정 등이 모두 포함된다. 시스템의 광범위한 접근권한을 보유하는 슈퍼유저 권한 사용으로 인한 위험 역시 관리하여야 한다. 업무분장이 이뤄지기 어려운 경우에 보완통제가 필요한 것과 마찬가지로 접근제한이 이뤄지기 어려운 경우에도 보완통제가 필요하다.

적용기법 11.5 거래 및 데이터 처리의 완전성, 정확성 및 유효성을 지원하는 시스템 구성

112 경영진은 배치(batch) 단위든 실시간(real-time)이든 상관없이 거래가 완전하고 정확하며 유효하게 처리되도록 하는 통제활동을 선택하고 개발한다. 거래 및 데이터 처리 과정에 문제가 존재하는지 여부를 확인하기 위해 시스템 상태 및 로그를 수작업으로 일일이 검토할 수 있고, 문제 발생시 자동 경보체계를 갖춘 시스템을 사용할 수도 있다. 경영진은 문제가 누락없이 확인되고 확인된 문제에 필요한 조치가 적시에 취해질 수 있는 통제활동을 수립한다. 경영진은 중요 재무 데이터 및 프로그램이 주기적으로 백업되며, 완전하고 정확하게 복원될 수 있는 절차와 통제를 마련한다. 이러한 복원절차는 실제 복원의 적정성 확인을 위해 주기적으로 테스트하여 백업 및 복원 프로세스가 올바르게 작동하는지 확인한다. 이는 외감법에서 요구하는 회계정보를 기록·보관하는 장부(자기테이프·디스켓, 그 밖의 정보보존장치를 포함)의 관리 방법과 위조·변조·훼손 및 파기를 방지하기 위한 통제에 해당한다.

적용기법 11.6 보안 및 권한 관리

113 재무 관련 경영진 혹은 관리자는 재무적으로 중요한 시스템 및 프로세스에 대해 수행할 업무에 필요한 적절한 접근권한을 정의하는 정책을 수립한다. 동 정책은 업무분장을 포함하며 일반적으로 직무기술서와 연계된다. 시스템 접근제한 정책의 적절한 운영을 위해서는 각 기능별로 필요한 화면, 프로그램, 보고서 등을 정의하는 것을 고려한다. 시스템(예: 응용 프로그램, 데이터베이스, 운영 체제 또는 네트워크)에 새로운 접근권한의 요청이나 변경 요청이 발생하는 경우 접근 요청을 승인하는 인원은 수립된 시스템별 접근제한 정책에 따른 검토를 수행하여야 한다. 일반적으로 이러한 통제절차는 지속적인 프로세스 및 시스템의 변경으로 인해 통제위험이 높아질 수 있다. 이에 경영진은 재무적으로 중요한 접근제한과 업무분장이 적절히 준수되는지를 확인하는 통제활동을 주기적으로 수행하는 것이 바람직하다. 이와 같은 통제활동은 외감법에서 요구하는 회계정보를 기록·보관하는 장부의 관리 방법과 위조·변조·훼손 및

파기를 방지하기 위한 통제에 해당한다. 이외에 부적절한 경로 등을 통해 과다하게 시도되는 로그인 등과 같은 문제를 포함한 문제보고서(Problem report)는 주기적으로 검토하며, 문제가 확인되면 적절한 후속조치를 취한다.

적용기법 11.7 패키지 소프트웨어에 대한 시스템 개발 방법론 적용

- 114 경영진은 새로운 패키지 소프트웨어를 선택할 때 기능성, 응용 프로그램 통제, 보안 기능 및 데이터 변환 요구사항을 포함한 많은 요소를 고려한다. 경영진은 충분한 능력을 보유한 내부 인력을 활용하거나 외부의 공급 업체를 통해 조직의 요구사항을 고려하여 소프트웨어를 구현한다.
- 115 경영진은 재무적으로 중요한 패치를 설치하거나 시스템을 업그레이드하기 위해 정의된 변경절차를 준수한다. 동 절차는 업그레이드나 패치의 성격과 적합한 사항인지를 확인하는 것을 포함한다. 이후 적절한 것으로 판단되면 패치 또는 업그레이드를 실제 운영시스템에서 적용하기 전에 실제 운영시스템과 동일한 환경의 시스템에서 시스템 테스트 및 사용자 테스트를 수행한다. 변경 대상 기능 사용자, 재무팀 및 IT팀과 같은 주요 이해관계자는 변경사항이 적용되기 전에 이를 검토 승인하고 변경 절차가 적절히 이뤄졌음을 증명하는 문서화를 수행한다.

적용기법 11.8 사내에서 개발된 소프트웨어(In-House 시스템)에 대한 시스템 개발 방법론 적용

- 116 경영진은 주요 시스템 개발 및 변경 관련 문제 해결을 다루는 시스템 개발 방법론을 따른다. 동 방법론은 다음 항목을 포함한 여러 프로세스 및 통제활동을 제시한다.
- 개시, 진행에 대한 승인, 증적 기록 및 분석 - 프로그램 변경사항은 변경로그가 빠짐없이 기록되고 개발사항은 개발사양서에 기록된다. 프로그램 변경 및 개발의 진행사항은 추적이 가능하고, 적절한 이해관계자는 진행 여부에 대한 검토와 승인 절차를 수행한다. 외부 재무보고 내부통제, 즉 내부회계관리제도에 미칠 수 있는 영향이 존재하는 프로그램 변경 및 개발의 경우 관련 재무보고 절차의 담당자의 승인이 필요하다.
 - 설계 및 구성 - 설계 단계에서 프로그래밍 표준을 따르고 프로그램 버전 통제(version control)를 수행한다.
 - 테스트 및 품질 보증 - 실제 운영시스템에 적용하기 전(Go-Live 하기 전에) 변경사항이 요청사항을 만족하고 기존 소프트웨어에 의도하지 않은 문제를 발생시키는지 여부를 확인하는 테스트를 수행한다. 테스트의 양과 종류는 변경의 성격(크기, 복잡성 등)에 따라 단위, 시스템, 통합 및 사용자 승인 테스트가 다양하게 고려될 수 있다.
 - 데이터 변환 - 데이터가 변환되는 경우 기존 시스템의 데이터가 완전하고 정확하며 유효하게 변환될 수 있는 절차와 통제를 수행한다.
 - 프로그램 적용 및 이관 승인 - 변경사항은 실제 운영시스템에 적용하기 전에 관련 이해 관계자가 승인하고, 승인된 프로그램만이 적용될 수 있는 절차와 통제를 수행한다.
 - 문서화 및 교육 - 필요한 경우 최종 사용자 매뉴얼 및 IT 매뉴얼을 업데이트하고 교육을 수행한다.

원칙 12 회사는 기대사항을 정한 정책과 그 정책을 실행하기 위한 절차를 통하여 통제활동을 적용한다.

적용기법 12.1 정책 및 절차 수립 및 문서화

117 경영진은 외부 재무보고 과정의 중요한 모든 통제활동과 관련된 정책 및 절차를 수립하고 문서화한다. 회사가 선택한 회계기준에 부합하는 회사의 회계기준과 관련된 업무절차서 등은 내부회계관리제도가 효과적으로 운영되기 위한 기반에 해당한다. 내부회계관리제도 통제기술서의 통제는 이러한 정책 및 절차와 연계되어 관리 운영될 필요가 있다. 회사의 다양한 절차는 업무흐름도, 업무기술서 및 통제기술서와 같은 다양한 형식을 사용하여 문서화할 수 있다. 경영진은 다음과 같은 사항을 포함하는 정책 및 절차를 제시하기 위한 표준화된 문서 형식을 정할 수 있다.

- 외부 재무보고의 중요한 잠재적 왜곡표시 위험에 대한 정책과 절차
- 회사가 적용할 주요 회계정책 및 절차 및 연관된 현업 부서의 정책과 절차
- 정책과 절차가 적용되는 지역, 사업부와 부서 및 프로세스
- 정책 및 절차의 최종 책임자와 생성, 구축, 실행, 유지관리 담당자와 해당인원의 역할과 책임
- 통제활동을 실행하는 과정의 일부로 취해지는 시정조치를 포함한 정책과 절차를 적용하는데 필요한 항목
- 정책이 적용되지 않는 예외사항에 대한 보고 절차
- 관련된 정책과 절차 간의 상호 참조사항
- 통제활동 및 절차를 수행하는 담당자에게 요구되는 역량
- 통제활동 및 절차 수행이 필요한 시기
- 적정성에 대한 최종 검토 일자

적용기법 12.2 사업본부장 혹은 부서장을 통한 통제활동의 적용

118 사업본부장 혹은 부서장 등은 관련 정책 및 절차를 일상 업무에 적용함으로써 본인의 책임하에 있는 부분에서 통제활동을 적용하게 된다. 경우에 따라 내부통제전담부서나 유사한 기능을 통해 각 사업본부장이나 부서장과 협력하여 회사 전체에서 일관되게 정책 및 절차를 적용할 수 있도록 지원하기도 한다. 정책 및 절차는 교육 프로그램, 회의 및 공식 및 비공식 문서 배포 등 다양한 방법으로 전달된다.

적용기법 12.3 정책, 절차 및 통제활동의 정기적/비정기적 유효성 평가

119 정기적으로 혹은 재무보고의 중요한 프로세스와 시스템이 변경되는 경우, 통제활동의 최종 책임자는 재무보고 및 통제 전문가와 함께 통제활동의 유효성을 확인하기 위해 통제기술서, 업무흐름도 및 업무기

술서 등 관련 문서를 검토하고 필요시 업데이트한다. 이를 통해 중복 혹은 진부화되거나 효과적이지 않은 통제활동을 개선한다. 통제활동과 관련된 문서화가 정교하고 체계적일수록 유효성 평가가 적절히 진행될 수 있다. 업무흐름도가 존재하지 않거나 통제활동 관련 문서가 적절히 업데이트되지 않는 경우 통제활동 설계의 유효성 평가는 문서 검토 보다 추적조사를 적용하는 것이 바람직하다.

원칙 13 회사는 내부회계관리제도의 운영을 지원하기 위하여 관련 있는 양질의 정보를 취득 또는 생산하고 사용한다.

적용기법 13.1 정보 요구사항 목록 작성

120 경영진은 다양한 출처로부터 광범위한 정보를 획득 및 이용할 수 있다. 관련 있는 정보가 되기 위해서는 외부 재무보고를 감독하고 내부통제체계를 모니터링하는 임직원의 요구와 책임에 부합하고 유용성과 신뢰성을 갖춰야 한다. 경영진은 내부회계관리제도의 설계, 운영 및 평가에 필요한 정보를 식별하고 정보 요구사항 목록을 작성함으로써 내부회계관리제도 측면에 필요한 정보에만 집중할 수 있을 것이다. 효과적인 내부회계관리제도를 위해 경영진은 내부회계관리제도 관련 문서에 포함되는 중요한 정보를 파악하고 이의 신뢰성을 확보하기 위해 다음과 같은 절차를 취할 수 있다.

- 통제가 효과적으로 작동하기 위해 필요한 중요한 정보를 파악(예: 재고수불리포트, 각종 평가 보고서, 평가에 사용되는 각종 예측 정보 등)
- 필요한 정보의 취득과 관리 방안(적용기법 13.2~13.5에 기술함)
- 해당 정보의 원천과 산출 방식의 신뢰성에 관련된 통제의 파악, 통제가 존재하지 않는 경우에는 신설을 고려(적용기법 13.6에 기술한 품질관리 방안)
- 재무정보를 포함한 관리 방안(적용기법 13.7에 기술함)

121 이를 위해 재무보고 관리자는 외부 재무보고 목적 및 경영진이 강조하는 관련 위험에 해당하는 정보의 영역별 유형을 정의한다. 각 영역별로 최적의 내부 및 외부 원천에서 관련 있는 정보를 식별하고 정보 목록을 작성한다. 각각의 정보마다 필요한 정보를 수집하는 업무 수행 인원을 정하는데 정보 목록을 활용할 수 있다.

122 다음과 같은 영역별 정보 유형을 구분한다.

- 외부 위험과 추세정보: 애널리스트 보고서, 경쟁자 분석 보고, 인수 대상 분석 및 소송 활동 등
- 주요 재무정보 및 추세정보: 주가, 원재료가격, 환율, 총이익률 및 판가
- 내부위험과 추세정보: 계약실적, 매출실적 정보, 현금수지 예측, 월별 재무제표 및 재고수불부 등 내부회계관리제도에 사용되는 주요 정보
- 규정 관련 변경사항: 외감법, 내부회계관리제도 감독규정, 회계기준, 감사기준 및 내부회계관리제도와 관련된 규정

123 내부회계관리제도에 사용되는 정보는 시스템에서 산출되는 정보를 포함하고 있으며, 정보의 신뢰성 검토는 정보의 중요성과 성격에 따라 다양한 방안이 적용될 수 있다.

적용기법 13.2 외부 원천에서 정보 취득

124 재무 담당자는 관련 있는 정보를 수집하기 위해 외부의 간행물, 이벤트 및 기타 정보에 의존한다. 데이터 및 정보의 출처는 다양하며 다음을 포함할 수 있다.

- 업계 간행물 구독 및 규정 업데이트 서비스
- 산업 컨퍼런스, 박람회 및 기타 행사 참여
- 공급 업체, 고객 또는 외부서비스제공자와의 일상적인 커뮤니케이션
- 관련 단체에 회원 가입 및 활동
- 산업의 연구 보고서
- 동종업계 간 정보 교환 및 공시 분석 자료

125 재무 담당자는 수집된 외부 정보를 확인하고 중요한 사건, 추세 및 변경사항을 내부회계관리제도에 반영한다. 또한, 회계기준이나 각종 규정의 변경사항을 확인하고, 분석하여 내부회계관리조직을 포함한 외부 재무보고 관련자에게 전달한다.

적용기법 13.3 비재무 부문 경영진으로부터의 정보 수집

126 내부회계관리제도는 사업 전반에 걸쳐 발생하는 비재무 활동의 영향도 받는다. 회계, 공시 및 내부회계관리제도를 유지 관리하기 위해서는 비재무 부서를 포함한 타 부서의 새로운 사건, 변화 또는 중요한 추세에 대한 정보가 필요하다. 따라서 회계 및 재무 임원 및 담당자는 현업, 인사부서, 준법 및 제품개발부서와 같은 다른 사업 영역의 경영진 및 담당자와 회의 등을 통해 다음과 같은 정보를 포함한 주요한 사업 계획이나 변화사항을 구두 및 서면으로 수집하고 확인할 수 있다.

- 신규 고객 및 거래가 중단된 중요 고객, 공급업체 또는 기타 이해관계자
- 직원 이직률 및 영향 분석
- 예상하지 못한 긍정/부정적인 추세
- 윤리·행동강령에 부합하지 않는 행동의 징후
- 예산 대비 실적 분석이나 예측치
- 계약상, 준법 또는 규제 관련 이슈사항
- 고객 또는 공급업체의 불만사항
- 내부감사 및 내부통제 평가보고서의 결과
- 기타 내부회계관리제도에 영향을 미치는 항목과 관련된 정보

127 회계 및 재무 담당자는 수집된 정보가 재무제표 및 내부회계관리제도에 미치는 영향을 평가하기 위하

여 충분한 논의를 수행한다. 중요한 분석결과를 내부회계관리자 및 감사(위원회)에 보고하고 변경이 필요한 정책 및 절차에 적절한 조치를 취한다.

적용기법 13.4 정보의 저장과 관리

128 경영진은 재무제표 및 내부회계관리제도를 위한 정보를 수집, 변경, 생성, 공유하기 위한 정책을 수립한다. 이러한 정책의 목적은 회사의 임직원이 정보를 효율적으로 이용하고 관련 있는 정보를 이용할 수 있도록 하는 것이다.

129 내부회계관리조직의 역할을 담당하는 경영진 및 직원 역시 정보를 식별하고 분류하는 절차를 따른다. 이러한 절차는 각 정보가 기록되어 저장되기 전에 다음을 포함하는 속성을 지정하도록 할 수 있다.

- 정보 소유자
- 정보 이용 가능 인원
- 출처(시스템 및 담당자 포함)
- 정보 중요성
- 빈도 및 시점
- 관련 프로세스
- 보유 기간

130 일단 저장된 정보는 완전성, 정확성, 보안, 유효성 및 중복방지를 위한 통제활동의 대상이 된다. 정보는 시스템이나 물리적인 보관소에 저장될 수 있다. 경영진은 이와 같이 재무제표의 기초가 되는 회계정보의 위조, 변조, 훼손 및 파기 방지를 위한 통제활동을 설계 및 운영하여야 한다.

적용기법 13.5 시스템을 이용한 데이터의 정보화

131 경영진은 IT 시스템의 응용 프로그램을 이용하여 내부 및 외부 원천에서 데이터를 수집하고, 해당 데이터를 정보로 변환하며, 처리 및 보고 과정에서 데이터와 정보의 품질을 유지 관리한다. 재무보고 관련 거래에 대한 데이터 수집 및 처리(예: 개시/입력, 승인, 측정, 분류, 기록, 처리 및 보고) 활동은 회사 정책 및 절차 설명서에 문서화된다. 시스템의 응용 프로그램 설계 시 실재성 및 유효성에 대한 입력 관련 통제 및 완전성과 정확성에 대한 출력 관련 통제와 같은 자동통제 활동이 포함된다. 이러한 응용 프로그램은 정보기술 일반통제를 통해 그 신뢰성과 유효성이 보전될 수 있다.

적용기법 13.6 정보의 품질 관리 방안

132 경영진은 내부회계관리제도와 이에 사용되는 정보의 신뢰성을 보장하기 위해 데이터 품질 관리 방안 등을 수립한다. 경영진은 다양한 데이터 원천에서 신속하게 취합하고 배포하기 위해 관련 정책, 절차 및 책임을 공식화한다.

133 대상 정보의 양, 복잡성, 사용자 요구 및 수요 등을 고려하고, 데이터 품질 관리 방안에는 다음 사항에 대한 정책 및 절차를 포함한다.

- 데이터 관리부서, 현업부서 및 IT부서 간의 역할 및 책임 설정
- 특정 정보의 원천 데이터 유효성 확인 방안
- 시스템 인터페이스나 주요 데이터 입력 이전에 확인할 데이터 신뢰성 검토 항목(특히, 프로그램 개발 및 변경 시 고려)
- 기초 데이터 및 처리 과정에서 생성된 정보에 대한 접근권한
- 전송 중이거나 저장된 데이터의 보호
- 통제활동에 이용되는 주요 정보의 신뢰성 검토를 위해 사용자가 확인할 사항

적용기법 13.7 재무보고 관련 데이터와 정보의 식별 및 유지 관리

134 경영진은 데이터 등급이나 유형을 정의하고 데이터를 보호, 유지·관리하기 위해 준수할 사항을 포함한 정책 및 절차를 수립한다. 동 정책 및 절차에 회계정보를 기록·보관하는 장부(자기테이프·디스켓, 그 밖의 정보보존장치를 포함)의 관리 방법과 위조, 변조, 훼손 및 파기를 방지하기 위한 통제절차를 포함한다. 이를 통해 임직원의 승인되지 않은 접근이나 변경으로부터 정보를 보호하고, 법률 등에서 요구하는 데이터 보관 및 삭제 요구사항을 준수하도록 한다. 데이터 관리자는 데이터 관리 정책을 이행하기 위한 프로세스와 저장소를 개발하고, 주기적으로 공지사항 등을 통해 거래 프로세스 책임자에게 데이터 관련 요구사항을 전달한다. 동 과정에서는 법률 요구사항을 준수하고 정보를 관리·저장하는데 따른 기업의 효익과 비용 및 정보의 상대적인 가치를 고려하는 것이 중요하다.

원칙 14 회사는 내부회계관리제도의 운영을 지원하기 위하여 필요한 내부회계관리제도에 대한 목적과 책임 등의 정보에 대해 내부적으로 의사소통한다.

적용기법 14.1 내부회계관리제도의 목적과 내부통제 관련 의사소통

135 경영진은 내부회계관리제도의 목적, 내부회계관리규정을 포함한 정책과 절차, 통제활동 및 이의 중요성에 대해 충분한 의사소통을 수행한다. 의사소통 방안은 의사소통 대상, 정보의 성격, 시기의 민감도, 비용, 법적 또는 규제사항 및 기술적 실현가능성 등에 따라 다양한 방법을 적용한다.

- 눈에 잘 띄는 게시판이나 회사의 홈페이지 등에 부서별 비전 또는 목표 게시
- 내부통제 관련 사항 또는 회계정책 변경 등을 논의하기 위한 회계 및 재무팀과 내부회계관리부서의 미팅
- 내부회계관리규정, 주요 정책 및 절차의 인지도, 준수와 관련된 정기 설문조사
- 윤리·행동강령, 역할과 책임, 정책 및 절차 등을 포함한 내부회계관리제도 목적의 특정 인트라넷 사이트 구축

- 내부통제 관련 정기적인 전사 메일, 뉴스레터, 컨퍼런스콜, 웹캐스트, 미팅 등
- 공장, 영업 사무소, 주요 고객 및 기타 지역에 대한 재무담당 임원 및 경영진의 방문

적용기법 14.2 내부회계관리제도의 책임에 대한 의사소통

136 재무적으로 유의한 프로세스와 시스템과 관련한 내부회계관리제도 문서 등은 내부회계관리자를 포함한 주요 역할 수행자와 감사(위원회)의 접근이 가능한 곳에 보관된다. 보관될 항목은 다음을 포함한다.

- 내부회계관리규정 등
- 위험평가 관련 문서
- 업무흐름도와 보조적인 업무기술서를 포함한 업무프로세스 문서
- 위험평가에 대응하여 수립된 내부통제 활동
- 개별 내부통제 활동의 수행자, 검토 및 책임자 등 담당자 목록

137 내부회계관리조직은 상시적인 모니터링 및 독립적인 평가를 통해 해당 문서를 검토 확인한다. 특정 내부통제 관련 수정 및 변경사항은 정보의 저장 위치가 포함된 링크 등을 통해 통제 수행자, 검토 및 책임자와 공유된다.

적용기법 14.3 이사회 보고 및 논의를 위한 지침 수립

138 이사회는 이사회에서 공유되어야 할 정보의 범위, 충분한 논의 및 검토 책임 및 방법 등을 규정하는 지침을 수립한다. 핵심적인 사항으로 다음을 포함할 수 있다.

- 이사회를 포함한 위원회 회의 빈도 및 회의 횟수
- 각 이사회 또는 위원회 회의 목적(사업전략 검토, 연간 예산, 사업 계획 검토 등)
- 각 회의 시 공유될 정보의 성격 및 범위
- 회의록의 준비 및 승인과 관련한 책임

적용기법 14.4 경영진과 이사회 간의 의사소통

139 최고재무책임자, 재무담당 임원 및 내부회계관리자는 주요 재무정보, 예측치와의 비교 결과 및 조정된 예측치, 예산 실적 대비 분석을 포함한 재무보고에 중요한 영향을 미치는 사항에 대해 이사회에 보고하고 논의한다. 감사(위원회)는 이러한 논의 정보를 확인하고 재무제표와 재무보고 절차에 미칠 수 있는 영향을 확인한다.

140 주기적으로 대표자와 최고재무책임자는 공시용 재무제표 초안을 이사회 혹은 감사(위원회)에 제시하고, 직전 보고 이후 중요한 사건, 중요한 추정이나 가정의 변경사항 및 중요한 신규 주식사항 등에 대한 총

분한 논의가 이뤄질 수 있도록 한다. 또한, 대표자와 최고재무책임자는 외부감사인과 이사회 혹은 감사(위원회)에 참석하거나 또는 외부감사인과의 별도 회의를 통하여 외부감사인의 독립적인 의견을 확인한다.

- 141 이러한 주기적으로 진행하는 공시 전 회의에서 최고재무책임자와 내부회계관리자는 내부회계관리제도의 주요 변경사항, 평가 결과, 확인된 재무보고 관련 이슈, 이와 관련된 내부회계관리제도 미비점 및 조치사항을 보고한다. 유의적인 사항은 모두 서면으로 보고되어야 한다. 감사(위원회)는 회의 이전에 최고재무책임자 혹은 내부회계관리자 및 외부감사인과 각각 별도로 회의를 수행한다. 이러한 과정에서 감사(위원회), 경영진 및 외부감사인간에 민감한 정보를 공유하고 면밀한 질문을 할 수 있는 기회를 제공하여 내부회계관리제도와 관련한 각자의 책임을 충실하게 수행할 수 있도록 한다.

적용기법 14.5 회사 임직원에 대한 내부고발제도 홍보

- 142 경영진과 이사회는 직원들이 우려되거나 알게 된 비윤리적 행위 사례, 외부 재무보고 관련 문제, 기타 내부 통제 관련 중요한 사항 등을 직접 소통할 수 있는 내부고발제도를 마련한다. 해당 제도를 직원들에게 적극적으로 홍보하기 위해 사무실 내 유동 인구가 많은 곳의 게시판 등을 이용하거나 인사 부서의 정기적인 메일링 등 다양한 방식을 사용한다. 내부고발제도의 의의, 대상이 되는 항목, 조사 절차, 조치 및 보고절차와 익명성 보장 방안 등이 포함되어 충분한 인지와 적극적인 참여를 유도하도록 한다.
- 143 내부고발제도는 직원의 익명성뿐 아니라 소통되는 정보의 완전한 비밀을 보장하여야 한다. 제기된 문제는 독립적이고 객관적인 제3자에 의해 적시에 검토되고, 이사회나 감사(위원회)에 보고되어야 한다. 외감법에서 규정한 바에 따라 감사(위원회)는 필요 시 외부전문가를 선임하여 위반사실 등을 조사하도록 하고 그 결과에 따라 회사의 대표자에게 시정 등을 요구하여야 한다.

적용기법 14.6 대체적인 보고 방식을 통한 의사소통 활성화

- 144 경영진은 직속 상관 이외 사람에게 보고할 수 있는 대체적인 방식을 제공하여 직원들에게 의견 개진 기회가 충분히 있다는 인식과 신뢰도를 제고한다. 이러한 대체적인 보고 방식을 통해 개진된 의견이 일방적으로 무시되거나 악용되지 않도록 내부고발장치 등을 통한 보완장치를 마련하는 것이 실질적인 제도 운영에 효과적이다. 대체적인 보고 및 의사소통 방식에는 다음과 같은 다양한 방안이 포함될 수 있다.
- 직속 상관과는 별개로 직원을 지원하는 멘토링 프로그램
 - 직원들이 자유롭게 의견을 제시하고 질의 가능한 형식의 회의
 - 다양한 문제를 논의하고 경영진에게 의견을 개진할 수 있는 여러 부서의 특정 직급 이하 직원들만으로 구성된 직원협의회

적용기법 14.7 부서 내외 간 다방면의 내부통제 의사소통 프로세스 및 회의체 구성

- 145 각 부서의 경영진은 사업부 내외간의 의사소통 프로세스를 구축하고 회의체를 구성하여, 임직원들이 내

부통제 문제를 전사차원에서 논의할 수 있도록 한다. 각 부서의 내부통제 책임자에게 이러한 절차와 회의를 통해 내부회계관리제도를 포함한 내부통제에 대한 사항을 논의할 역할과 책임을 부여한다. 이러한 절차와 회의는 내부통제 관련 이슈, 경향 및 중요한 변화사항 등을 논의하기 위해 주기적으로 수행한다. 공유서비스센터(Shared Service Center)의 이슈는 해당 서비스를 제공받는 조직 및 부서와 공유하고 검토한다. 특정 영업 조직 또는 부서 내에서 발견된 내부통제 이슈는 타 영업조직 또는 부서와 공유하고 검토한다. 각 조직 및 부서에서는 해당 이슈의 영향 여부를 평가하고 대응 방안을 협의하여 실행한다. 이러한 절차는 내부통제전담부서의 관리하에 진행되는 것이 효과적이고 효율적이다.

원칙 15 회사는 내부회계관리제도의 운영에 영향을 미치는 사항에 대해 외부관계자와 의사소통한다.

적용기법 15.1 외부 관계자에게 정보 제공

146 경영진은 외부 재무보고에 대한 회사의 내부통제 정보에 관심을 가지고 있거나 정보를 얻고자 하는 외부 정보이용자를 고려한다. 회사의 공시담당 위원회(혹은 외부 의사소통을 담당하는 조직이나 개인)는 회사의 외부 재무보고 목적에 중요한 진행 중인 사건, 정책, 활동 및 외부 관계자에게 영향을 미치는 사항을 평가하는 프로세스를 수립한다. 공시담당 위원회는 다음과 같은 정보를 고려하여 필요하다고 판단하는 공시 정보를 결정한다.

- 중요한 채무, 채권 또는 외부 이해관계자와의 약정사항을 반영하는 거래 및 잔액에 대한 내부통제
- 약정사항 준수 여부에 대한 모니터링 결과
- 정상적인 거래과정에서 외부 관계자로부터 수집한 정보 보호정책
- 웹 기반 고객 주문 시스템의 미승인 주문을 방지하기 위하여 고객사 임직원의 접근을 관리할 고객사 책임
- 배경조사 및 신용조사 수행 또는 채권회수대행기관 사용과 관련된 정책

적용기법 15.2 외부 정보의 입수

147 경영진 및 기타 구성원은 외부 재무보고 목적이나 관련 내부회계관리제도에 직접 또는 간접적인 영향을 줄 수 있는 변화사항을 파악하고 대응하기 위해, 담당 분야의 새로운 주요사항을 지속적으로 파악한다. 각 사업부 또는 기능별 관리자는 회사 외부로부터 정보를 받을 수 있는 적절한 수단을 확인하고, 회사 내에서 관련 정보를 수집, 검토, 공유할 책임이 있는 관리자와 기타 구성원의 역할을 지정한다. 정보의 출처는 다음을 포함할 수 있다.

- 재무회계, 재무보고, 공시 기준 관련 최근 공시자료
- 재무회계 및 재무보고 이슈의 영향을 분석하는 연구 저널
- 경쟁사 혹은 동종업계에 대한 감독기관의 규제 내용

- 산업협회 또는 무역협회 등의 모임에서 습득된 정보
- 핵심 통계자료나 회계 추정과 관련된 업계, 시장, 경제 또는 경쟁업체의 데이터
- 법적 규제 변경사항에 대한 외부 고문으로부터의 주의사항
- 새로운 회계 및 공시 요구사항을 이해하기 위한 외부감사인 및 자문업체와의 정기적인 회의
- 주요 거래 또는 사건에 대한 복잡한 회계처리 및 공시사항을 평가할 전문 지식을 갖춘 외부 자문기관 또는 전문가와의 회의
- 회계기준, 감사 및 내부회계관리제도 관련 기준 설정 기관 및 규제기관의 주요 진행사항과 간행물
- 후원사, 소셜 미디어 웹 사이트 또는 다양한 방식의 게시물

적용기법 15.3 외부 관계자에 대한 설문조사

148 경영진은 고객, 공급업체 및 기타 관련자에게 그들이 인식하는 회사 임직원의 청렴성 및 윤리 준수 여부에 대한 설문조사를 수행한다. 이러한 설문조사는 주요 고객/공급업체 담당자와는 독립적인 직원이 수행한다. 이는 회사 고객과 공급업체의 의견을 수집하는 통로이며, 고객 등과의 약속이나 약정에 대한 중요한 정보를 얻는 방법이다. 또한 현재 당사자 간의 공식적인 계약이 이러한 약정 사항을 정확하게 반영하고 일치하는지 여부를 확인시켜 줄 수 있다.

149 경영진은 다양한 방법으로 외부 관계자의 설문조사를 수행하며, 다음과 같은 방법이 이용될 수 있다.

- 모든 고객에게 회사 및 제품/서비스와 관련된 표준 질문이 기재된 설문조사를 정기적으로 발송
- 회사의 홈페이지에 의견개진 공간을 제공하거나 외부 관계자에게 보내는 정기적인 문서에 의견개진 기능을 제공
- 필요한 경우 직접 면담 또는 화상 회의 등 외부 관계자와 회의 시 정기적으로 조사

적용기법 15.4 외부 관계자에게 내부고발제도 소개

150 부적절하고 신뢰할 수 없는 재무보고에 대한 의견개진 방안으로 고객, 공급업체, 아웃소싱 업체 등의 외부 관계자들에게 신고 가능한 번호, 이메일 주소 등을 제공한다. 연락처 정보는 회사의 홈페이지, 고객에게 발송한 인보이스 등 다양한 곳에서 확인 가능하도록 한다. 내부 인원의 고발제도와 마찬가지로 익명성과 조사절차의 독립성을 포함하여 소개한다.

적용기법 15.5 외부 감사 논의사항에 대한 검토

151 경영진은 외부감사인이 재무제표 감사 및 독립적인 내부회계관리제도의 효과성 평가 과정에서 확인한 유의한 사항의 내용을 서면으로 제공받는다. 이사회 및 감사(위원회)는 동 항목의 검토를 위해 외부감사인과 발견된 내용을 확인하고, 경영진은 제시된 해결방안을 논의한다.

원칙 16 회사는 상시적인 모니터링과 독립적인 평가 방안을 수립하여 내부회계관리제도 설계 및 운영의 적정성을 평가한다.

적용기법 16.1 모니터링 활동의 조합에 대한 정기적인 검토

152 고위 경영진은 주기적인 회의를 통하여 내부회계관리제도에 대한 모니터링 활동인 상시적인 모니터링(Ongoing Evaluations)과 독립적인 평가(Separate Evaluations)가 적절한 비율로 수행되고 있는지 검토한다. 이 두 가지 모니터링 활동의 비중은 선택이 가능하고 이를 결정하는 것은 다음 항목의 평가 결과에 따라 달라질 수 있다.

- 감독 및 규제기관의 요구사항과 내부회계관리제도 목적의 수준
- 산업 및 규제 환경의 변화 정도
- 내부회계관리제도 효과성에 대한 과거의 평가 결과
- 프로세스별 상시적인 모니터링에 해당하는 통제활동의 정도
- 내부회계관리제도의 구성요소에 영향을 주는 당해 연도의 변경사항

153 고위 경영진은 다음과 같은 상황에서 독립적인 평가의 빈도를 증가시킬 수 있다.

- 기존 모니터링 활동 과정이나 업무처리 과정에서 내부회계관리제도의 잠재적 미비점이 제기된 경우
- 내부회계관리제도의 잠재적 미비점과 연계된 핵심 지표가 설정된 임계치(Threshold)를 초과하는 경우

154 회사는 외감법에서 정한 내부회계관리제도 평가 절차를 내부회계관리규정이나 세부지침에 반영한다(내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준 문단 5).

- 내부회계관리자의 운영실태평가
 - 대표자, 내부회계관리자 및 관련 조직의 역할 및 책임
 - 대표자, 내부회계관리자 및 관련 조직의 평가 절차
 - 외감법 등의 법규 요구사항 준수 여부를 평가하는 방식 및 절차
 - 평가 계획 및 결과 등 감사(위원회) 보고 시기, 항목 및 방식(대면보고 포함)
 - 내부회계관리제도 평가 결과를 고려한 임직원의 인사 및 보수 등 성과평가 반영 계획 및 내역
 - 내부회계관리규정 위반사항의 존재 여부 및 위반 시 조치 내역
 - 발견된 미비점에 대한 개선 계획 및 현황(직전년도의 개선조치 이행 결과 포함)
- 감사(위원회)의 평가

- 감사(위원회)의 평가 관련 역할 및 책임
- 대표자 및 내부회계관리자의 주요 보고사항에 대한 감사(위원회)의 평가 절차(즉, 재무제표에 중요한 왜곡표시 발생가능성이 존재하지 않도록 적절한 평가 계획과 실행이 이뤄졌는지 확인하는 절차)
- 보고된 시정 계획의 적정성 및 개선조치 내역의 적정성 검토
- 임직원의 성과평가에 반영되었거나 반영될 계획의 적정성 검토
- 유의한 미비점 및 중요한 취약점이 누락 없이 보고되었는지를 평가하는 절차(기중에 발생한 외부재무보고 관련 문제점이 내부회계관리제도에서 관리되지 않은 원인을 파악하는 등의 절차)
- 평가 결과의 보고 시기, 항목 및 방식(대면보고 포함)

적용기법 16.2 출발점(Baseline)의 설정

155 경영진은 다음과 같은 절차를 통해 현재 내부회계관리제도의 설계된 상태를 이해하는 출발점을 설정하고 관리한다.

- 내부회계관리제도 통제활동의 적용이 이뤄진 시점의 확인
- 내부회계관리제도 통제활동의 설계의 효과성에 대한 최초 평가가 이뤄진 출발점의 결정
- 출발점 이후 내부회계관리제도 관련 변경사항 관리

156 경영진은 설정된 출발점을 다음과 같이 활용할 수 있다.

- 내/외부에서 발생한 중요한 변화로 인해 통제활동의 설계 및 운영에 필요한 변화가 있는지 여부를 확인
- 통제활동의 설계와 운영에 영향을 미치는 회사의 인력, 프로세스 및 시스템 등의 영향에 대한 평가
- 이전 출발점에 중요한 변화로 인한 새로운 출발점의 설정
- 설계 효과성에 대한 독립적인 평가 방법의 결정

157 고위 경영진은 상시적인 모니터링과 독립적인 평가 중 적절한 방법을 선택하기 위해 출발점 정보를 사용할 수 있다.

적용기법 16.3 업무성과 검토 시 측정지표 설정 및 적용

158 경영진은 통제활동의 상시적인 모니터링을 수행하는 방안으로 재무거래의 완전성이나 정확성을 관리할 수 있는 업무성과 검토 시 측정지표 수립을 고려한다. 모니터링 대상이 되는 프로세스와 통제활동을 고려하고, 해당 통제의 효과성이나 프로세스의 효과성 및 효율성을 모니터링할 수 있는 업무성과 검토 방안을 마련한다. 업무성과의 유의적인 사항에 대한 확인이 가능한 측정지표, 모니터링의 방식과 빈도를

결정한다. 이는 통상적으로 수행되는 영업 및 예산 실적 분석 등이 세분화된 방식으로 수행된다면 적용 가능할 것이다.

159 해당 측정지표는 다음과 같은 정보가 이용될 수 있다.

- 현재 실적 분석 정보와 과거 실적 분석 정보의 비교 분석
- 예상 업무실적과 비교한 현재 업무실적의 원인 분석 및 핵심 지표의 비교 등 포함

160 일부 측정지표에는 현재 실적 및 성과 데이터 각각에 대한 허용 가능한 차이가 명확하게 정의되어 예외사항을 파악하는데 사용된다. 허용 가능한 차이가 명확하게 정의되기 어려운 측정지표의 경우에는 지식과 경험이 있는 임직원이 합리적인지 여부를 검토한다. 예를 들어, 판매가격 적용의 분석을 통해 허용 가능한 차이와 그 이상의 차이로 구분한 보고서를 검토하고, 예외사항에 대한 사후 조치를 통해 통제활동을 지속적으로 모니터링할 수 있을 것이다.

적용기법 16.4 현황판의 사용

161 상시적인 모니터링의 일환으로 경영진은 일상적인 활동에서 내부회계관리제도 평가자 및 감사(위원회)가 활용할 수 있는 현황판을 설계하여 구축한다. 현황판의 책임자는 회사의 프로세스, 위험관리 및 내부통제 등에 최고의 전문지식을 보유한 인원으로서 내부회계관리제도 평가의 주요 역할을 담당하는 관리자로 지정한다. 현황판에는 다음과 같은 항목이 포함될 수 있다.

- 통제 설계 및 운영 현황과 관련된 상세 정보 및 요약 정보
- 상시적인 모니터링 방안의 업무성과 검토 지표별 측정치와 예외사항 조치 현황
- 통제활동의 각종 현황에 대한 시각화된 정보
- 전사수준 및 거래수준 통제활동의 성숙도
- 평가 주기와 가장 최근의 평가에 대한 상세 현황
- 발견된 통제 미비사항 및 항목별 개선 현황
- 프로세스 및 하위 프로세스의 핵심 관계자 및 연락처

적용기법 16.5 모니터링 활동을 위한 IT 활용

162 경영진은 자동화된 모니터링 프로그램(Automated Monitoring Application, 이하 "상시 모니터링 시스템"이라 함)을 이용하여 내부회계관리제도에 대한 모니터링을 수행할 수 있다. 경영진은 상시 모니터링 시스템을 사용하여 객관적인 방식과 저렴한 비용으로 대량의 데이터를 효율적이고 지속적으로 검토할 수 있다. 상시 모니터링 시스템에는 다음이 포함된다.

- 사전에 정의된 기준을 벗어난 거래의 예외사항을 확인하여 취합(전결권한을 초과하여 진행되는 거래, 생성자와 승인자가 동일한 전표 등)

- 비경상적인 거래의 추세 또는 패턴 모니터링(거래별 예외처리 건수)
- 프로세스의 개선 방향이나 개선점을 제시할 수 있는 자동화된 성과지표 및 측정지표(예를 들어 특정 재고의 비율 증가, 음수재고 현황 및 추세분석, 재고 실사 차이의 추세와 재고 입고 이후의 invoice 금액의 변경 비율 등)

적용기법 16.6 독립적인 평가의 수행

163 경영진은 다음과 같은 방식을 활용하여 내부회계관리제도에 대한 독립적인 평가를 수행할 수 있다. 고 유위험과 통제위험이 높을수록 충분한 전문성과 독립성이 확보될 수 있는 방안을 선택하여야 한다.

- 경영진의 통제활동 검토 시, 계획되지 않는 방문을 통한 검토
- 회사 내 유사한 업무를 담당하는 수평적 위치의 다른 부서와 상호 검토 수행
- 위험이 낮은 특정 업무나 통제활동별 자가평가서 개발
- 평가를 위한 독립적인 외부 전문 기관 선임

적용기법 16.7 내부통제전담부서(기능) 혹은 내부감사부서(기능)를 활용한 독립적인 평가 수행

164 경영진은 내부회계관리제도에 대한 객관적인 관점에서의 평가를 수행하기 위해 독립적이고 전문성을 지닌 인원으로 구성된 내부통제전담부서(기능)나 내부감사부서(기능)를 이용한다. 내부회계관리제도에 대한 운영실태보고는 미비점에 대한 개선조치를 취할 임직원과 감사(위원회), 이사회 및 주주총회 등에 보고 및 배포된다. 독립적인 평가는 다음에 의해 영향을 받을 수 있다.

- 규제 및 감독기관에서 제시하는 평가 및 보고 지침
- 외부 재무보고 목적, 즉 왜곡표시 위험의 관리 수준
- 감사(위원회) 및 외부감사인 등과 논의된 내부회계관리제도가 유의한 위험을 관리하는 방식
- 감사(위원회)에 보고·승인된 독립적인 평가 계획

적용기법 16.8 외부서비스제공자의 통제 이해

165 경영진은 내부회계관리제도에 영향을 미칠 수 있는 변경사항을 파악할 수 있도록 외부서비스제공자로부터 다음과 같은 주기적인 정보를 입수하고 검토한다.

- 외부서비스제공자의 적용 가능한 통제 목적
- 외부서비스제공자의 내부통제 중 검토되고 보고서에 포함된 부분에 대한 세부 정보
- 독립적으로 수행된 감사의 세부내역 및 결과
- 보고서에 영향을 미치는 외부서비스제공자에 대한 추가 고려사항

166 식별된 변경사항이 내부회계관리제도에 미치는 영향을 판단하기 위해 다음 사항을 평가할 수 있다.

- 경영진이 비즈니스 프로세스의 변경사항과 내부회계관리제도에 미치는 영향을 적절하게 고려했는지, 그리고 변경사항이 외부서비스제공자에게 전달되었는지 여부(해당 변경사항이 회사 내부통제의 목표 및 설계에 영향을 미칠 수 있으므로)
- 경영진의 추가 검토가 필요한 예외사항이 발견되었는지 여부
- 보고서의 독립성과 객관성이 충분한지 여부

167 경영진의 이러한 검토 결과를 기반으로 외부서비스제공자에 대한 독립적인 재평가가 필요하다고 결정할 수도 있다.

원칙 17 회사는 내부회계관리제도 미비점을 평가하고 필요한 개선활동을 적시에 수행한다.

적용기법 17.1 미비점 평가 및 보고

168 경영진은 기업의 모니터링 활동 등으로 확인된 미비점을 주기적으로 평가하고 전달하기 위한 정책 및 절차를 수립한다. 경영진은 중요성에 관계없이 내부회계관리제도의 모든 미비점이 해당 통제의 책임자와 한 직급 이상의 관리자에게 보고될 수 있는 절차를 수립하며, 보고 받은 관리자들은 시정조치를 취하고 조치 현황을 관리 감독한다. 또한 경영진은 내부회계관리제도 평가 및 보고 모범규준에 따라 고위 경영진, 이사회 및 감사(위원회) 등에 추가 보고해야 하는 미비점을 분류한다. 다음 항목을 고려한 분류를 수행한다.

- 미비점의 성격 및 특성(과거 미비점 비교 등)
- 미비점의 근본 원인 및 연계된 5가지 통제요소 및 17가지 원칙
- 미비점의 원천 부서 및 프로세스
- 평가 기간 동안 발생한 재무제표의 실제 왜곡표시 금액과 내부회계관리제도에 미치는 영향 및 개선 방안
- 미비점으로 인한 기업 재무제표의 왜곡표시의 발생가능성 및 잠재적인 규모
- 유사한 영역이나 구분별 미비점의 취합 및 취합된 미비점들의 종합적인 영향 평가

적용기법 17.2 시정조치에 대한 모니터링

169 경영진은 보고된 미비점이 적시에 해결되었는지 확인하기 위해 시정조치의 진행 상태를 검토하는 절차를 수립한다. 절차에는 다음이 포함될 수 있다.

- 시정조치의 진행 상태를 검토하기 위한 정기 회의
- 시정조치가 요약된 문서 또는 보고서
- 내부통제전담부서(기능) 혹은 내부감사부서(기능)에 모니터링 감독 책임 부여

적용기법 17.3 미비점 보고를 위한 지침 수립

170 이사회 및 감사(위원회)는 보고되는 통제 미비점에 대해 고위 경영진과 해결방안 등 관련 논의를 수행한다. 이사회 및 감사(위원회)는 외부 재무보고에 영향을 미치는 내부통제 미비점에 관한 내용과 상황을 이해하고, 경영진의 결론과 시정 계획을 감독한다.