

**공공부문의 내부통제 내실화를 위한
자체감사활동 가이드라인(안)**

2025. 9.

감 사 원

머리말

최근 공공부문과 민간부문 모두에서 거액의 횡령 사건 등이 지속적으로 발생함에 따라 기관의 내부통제에 대한 관심이 어느 때보다 높은 상황입니다.

그러나 우리나라 공공부문의 내부통제는 기관 전반에 대한 공통된 내부통제기준 등이 없는 상황에서 「국가회계법」 등 개별 법률에서 정한 회계업무와 청렴업무 등과 관련된 통제에 한정하여 운영되고 이 또한 형식적인 운영에 머물러 있는 실정입니다.

한편 내부통제와 관련된 국제기준은 기관 전반에 걸쳐 리스크를 평가하고 이에 대응하는 효율적이고 체계적인 내부통제시스템 틀을 제시하고 있습니다.

감사원은 이러한 국제 추세 등에 맞추어 2022년 7월 회계업무와 청렴업무 등 제한된 분야에서 이루어지는 내부통제를 기관 차원의 내부통제로 고도화할 필요가 있다고 판단하였습니다. 이에 따라 감사원에서 실시하는 2023년도 자체감사활동 심사부터 평가지표에 기관 차원의 내부통제 지원 영역을 신설(배점 중 50%)하는 등 기존 심사 구성 및 지표를 전면 개편하였습니다.

이러한 심사제도 개편에 맞추어 기관 차원의 내부통제시스템에 대한 이해 및 실무 적용에 도움이 될 수 있는 최소한의 기본원칙을 제시하는 것을 목적으로 「공공부문 내부통제 가이드라인」을 마련하여 2023년 10월 배포하였습니다.

「공공부문 내부통제 가이드라인」은 국제적으로 통용되고 있는 INTOSAI 모델, COSO 모델 등을 참고하여 통제환경, 리스크 평가, 통제활동, 정보 및 의사소통, 모니터링 등 5개 구성요소로 구성되었습니다. 그리고 각 구성요소별로 효과적인 내부통제시스템의 설계, 운영, 평가를 지원하기 위한 17개 기본원칙과 각 기본원칙의 구현을 위한 중점 고려사항인 56개 세부원칙이 제시되었습니다.

한편, 감사원이 「공공부문 내부통제 가이드라인」을 배포한 이후 설문조사를 실시한 결과, 쉽고 다양한 구체적 사례 제시, 기관 내 실행 주체별 역할 명확화, 기관 유형별 모델 제시 등 다양한 의견이 제시되었습니다.

이에 따라 기존에 배포한 「공공부문 내부통제 가이드라인」을 아래와 같은 원칙에 따라

개편하게 되었습니다.

먼저 공공감사법에 근거를 둔 자체감사활동 지원이라는 측면에서 가이드라인의 명칭을 「공공부문의 내부통제 내실화를 위한 자체감사활동 가이드라인」으로 변경하고, 자체감사기구가 기관의 내부통제 제도·활동을 일정 기준에 따라 체계적으로 자체감사할 수 있도록 가이드라인을 제시하고자 하였습니다.

또한, 내부통제 분야별 점검 내용의 개편 기본 방향으로 INTOSAI 모델 등 국제기준과 이미 배포된 가이드라인의 체계 등을 고려하여 내부통제 구성요소와 기본원칙 틀은 기본적으로 유지하되, 실용성, 가독성 및 간결성을 높이도록 하였습니다.

구체적으로 실용성 측면에서 17개 기본원칙 중 통합이 가능한 부분을 고려하여 15개 원칙으로 개편하고, 중층 구조인 세부원칙 56개는 별도로 제시하지 않고 그 내용은 기본원칙을 설명하는 부분에 포함하여 구조를 단순화하였습니다. 아울러 우수한 내부통제 사례 등을 해당 기관의 협조를 받아 추가하고, 내부통제 실태점검 내용도 포함하였습니다.

또한, 가독성 및 간결성 측면에서 읽기 쉽게 문장을 보완하여 내부통제에 대한 이해를 높이고, 이론적인 부분이나 유사·중복된 내용을 삭제하여 전반적으로 간결하게 개편 하였습니다.

다만, 이러한 개정에도 불구하고 다양한 기관 유형, 업무 특성 등을 반영한 기관 유형별 내부통제 점검 가이드라인을 제시하지 못한 한계가 있습니다. 앞으로 기관별로 내부통제에 대한 점검 사례가 쌓이고 관련 연구가 진행된다면 다양한 기관 유형별 가이드라인 제시도 가능할 것입니다.

끝으로, 이 가이드라인이 공공부문의 내부통제시스템을 내실화하고 이를 통해 한 단계 더 발전하는 공직사회가 되는 데 도움이 될 수 있기를 희망하며, 향후에도 공공부문의 내부통제가 발전할 수 있도록 지속적으로 자체감사기구를 지원하도록 하겠습니다.

2025. 9.

감사원장 최 재 해

목 차

I. 공공부문 내부통제 개요

- 1. 의의 1
 - 가. 내부통제의 개념 및 목적 / 나. 자체감사의 역할
- 2. 내부통제의 법적 근거 및 제도 5
 - 가. 중앙행정기관 / 나. 지방자치단체 / 다. 공공기관
- 3. 내부통제 관련 주체별 역할 및 책임 7
 - 가. 내부관계자 / 나. 외부관계자

II. 공공부문 내부통제 점검 가이드라인

- 1. 가이드라인 개요 10
 - 가. 기본구성 / 나. 성격 및 활용
- 2. 분야별 내부통제 점검 가이드라인 13
 - 가. 통제환경 조성 14

원칙 1. 기관의 모든 구성원은 공직윤리를 실천한다.

원칙 2. 관리감독기구는 내부통제시스템에 대한 관리감독업무를 수행한다.

원칙 3. 기관은 내부통제에 적합한 조직과 보고체계를 갖추고, 기관의 임무와 목표 달성을 위한 책임과 권한을 명확하게 규정한다.

- 내부통제 관련 책임 명시 사례(한국전력기술) / 19

원칙 4. 기관은 내부통제 목적에 적합하도록 구성원의 역량을 강화한다.

원칙 5. 기관은 구성원의 책무성 확보방안을 마련한다.

나. 리스크 평가 26

원칙 6. 기관은 리스크를 식별·분석할 수 있도록 기관 목표 및 내부통제 목적을 구체화한다.

- 기관 목표 및 내부통제 목적 수립 사례(한국전력공사) / 28

원칙 7. 기관은 리스크를 식별하고 분석한다.

- 리스크 프로파일 서식 예시(한국전력공사, 한국농어촌공사, 기술보증기금) / 31 ~ 33

원칙 8. 기관은 리스크 평가 시 부정부패행위의 발생 가능성 및 중요한 환경변화를 고려한다.

다. 통제활동 36

원칙 9. 기관은 리스크 대응을 위한 통제활동 방안(IT시스템 통제방안 포함)을 수립한다.

- 내부통제 운영 사례(한국자산관리공사) / 40

원칙 10. 기관은 수립된 통제활동 방안을 실행한다.

라. 정보와 의사소통 43

원칙 11. 기관은 내부통제시스템 운영을 지원하기 위하여 양질의 정보를 사용한다.

원칙 12. 기관은 다양한 방법을 통해 내부적으로 소통한다.

원칙 13. 기관은 외부 관계자와 적절하게 소통한다.

마. 모니터링 49

원칙 14. 기관은 내부통제시스템을 상시 모니터링하고 독립적 평가를 실시한다.

- 내부통제 점검 사례(한국농어촌공사) / 52

원칙 15. 기관은 모니터링 및 평가결과 파악된 문제점을 개선한다.

[부록]

1. 내부통제에 대한 국제기준 등 56

2. 내부통제 관련 법령 59

3. 자주 묻는 질문(FAQ) 75

I. 공공부문 내부통제 개요

1. 의의

가. 내부통제의 개념 및 목적

내부통제(Internal Control)란 기관의 임무 및 목표 달성과 관련된 리스크에 대응하기 위해 기관장을 포함한 모든 구성원들이 상시적으로 실행하는 기관 내부의 통합적인 관리활동을 의미한다.

구체적으로 내부통제는 기관의 목표 달성에 기여하는 주요 업무의 수행과정에서 당초 목표 달성을 어렵게 하는 리스크를 식별하여 발생 가능성과 영향력이 어느 정도인지 평가한다. 그 후 식별된 리스크가 실제 발생하고 있는지를 점검하여 그 위험의 발생을 예방하거나 감사 등을 통해 관리가 가능한 수준으로 위험도를 낮추는 활동이라고 할 수 있다.

세계감사원장회의(INTOSAI) 등의 내부통제 정의

- (INTOSAI 모델) 기관 목표 달성과 관련한 리스크를 관리하고, 책무성 확보, 기관운영의 효율성과 효과성 확보, 법규 준수 및 공공자원의 관리 등과 같은 일반 목표가 달성되고 있다는 합리적 확신을 얻기 위해 설계되어, 기관의 관리자 및 구성원에 의해 수행되는 통합적인 과정임
- (COSO 모델) 효율적이고 효과적인 운영, 보고의 신뢰성, 법규 준수의 목적 달성에 합리적인 확신을 제공하기 위한 일련의 절차를 말함

※ INTOSAI 모델 등 국제기준 등에 대해서는 [부록 1] “내부통제에 대한 국제기준 등” 참조

공공부문의 내부통제 목적은 INTOSAI에서 제시하는 것¹⁾과 같이 ① 책무성 확보, ② 기관운영의 효율성과 효과성 확보, ③ 법규 준수, ④ 공공자원 관리이다.

- (책무성 확보) 책무성은 기관의 가장 근본적인 의무사항으로, 구성원들이 업무수행 과정에서 의사 결정 등을 하고 그 결과에 책임을 지는 것이고, 이는 신뢰할 수 있고 관련성이 있는 재무·비재무 정보를 생산·관리하고 내·외부 이해관계자에게 적시에 공개(공시)함으로써 실현됨
- (기관운영의 효율성과 효과성 확보) 기관은 내부통제를 통해 효율적이고 효과적으로 운영되어야 함
- (법규 준수) 기관의 업무수행 과정에서 관련 법령 등을 준수하여야 함
- (공공자원 관리) 공공자원(사회간접자본, 공공자산 등 유형자원뿐만 아니라 개인정보 등 무형자원도 포함)에 대하여 취득에서 처분까지 모든 관리활동에 내부통제가 내재화되어야 함

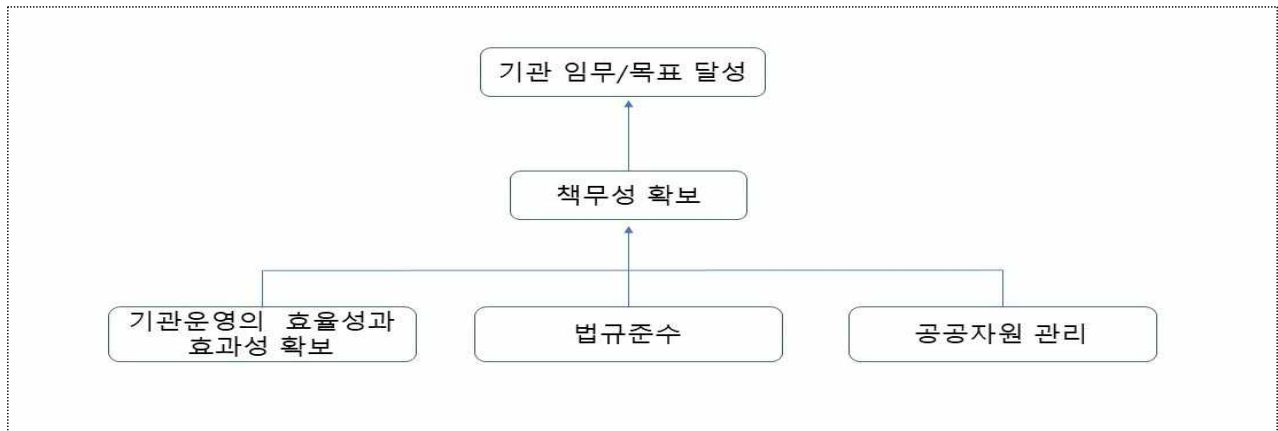
1) INTOSAI 공공부문 내부통제기준 가이드라인(2004년)

공공부문의 경우 국민 등에게 안전과 복지를 제공하고 공공자원의 낭비를 방지하는 등 공익을 추구해야 하므로, INTOSAI는 민간부문의 내부통제에 적용되는 COSO 모델²⁾과 다르게 책무성 확보 및 공공자원 관리 등을 내부통제 목적으로 제시하고 있다.

한편 중앙행정기관의 경우, 집행업무를 주로 하는 지방자치단체와 공공기관의 내부통제와 다른 측면이 있고, 국가 전체 차원에서 보면 지방자치단체나 공공기관과 같은 집행기관들은 1선, 중앙행정기관은 2선의 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 따라서 내부통제 목적 중 다른 것보다 ‘정책을 마련함에 있어 효율성과 효과성 확보’에 상대적으로 큰 비중을 둘 필요가 있다.

기관은 [그림 1]과 같이 이러한 내부통제 목적 달성을 통해 궁극적으로 기관의 임무 및 목표 달성에 기여하게 된다.

[그림 1] 공공부문 내부통제의 목적



공공부문의 내부통제 대상은 재무적 활동(회계업무)이나 반부패업무뿐만 아니라 비재무적 활동도 포함하는 등 기관운영 전반의 활동이다.

비재무적 활동은 인사, 조직, 정보관리, 보안 등 기관운영 분야 및 각 기관의 고유기능과 관련된 활동(주요사업 과정의 인허가, R&D사업 관리 및 수행, 안전관리, 환경관리, 공사관리 등)이 포함된다.

2) 1985년 미국의 비영리 민간 5개 기관(공인회계사회, 회계학회, 재무이사회, 내무감사회, 관리회계사회)이 설립한 비영리기구(The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission)로서 COSO 모델(2013년)은 내부통제 목적으로 ① 효율적이고 효과적인 운영(operation), ② 신뢰성 있는 보고(reporting), ③ 법규 준수(compliance)를 제시하고 있음

내부통제의 한계

- 내부통제는 기관 내 리스크를 최소화함으로써 기관의 임무 및 목표 달성에 관한 합리적인 확신(reasonable assurance)을 제공하는 것이고, 내부통제시스템이 효과적으로 운영된다고 하더라도 모든 리스크를 예방하고 차단한다는 절대적 확신(absolute assurance)을 제공할 수 없음
- 내부통제는 사람에 의해 수행되기 때문에 판단 오류, 부주의 등의 영향을 받을 수 있고, 리스크를 감소하기 위한 통제비용이 기대 편익을 과도하게 초과한다면 통제활동을 재검토할 필요가 있음

[참고]

내부통제가 민간부문에서 발전하다가 공공부문에 도입됨에 따라 현장에서 [표 1]과 같이 일부 잘못된 인식이 있어 이를 바로잡을 필요가 있다.

[표 1] 내부통제에 대한 인식 비교

잘못된 인식	올바른 인식
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제는 강력한 통제활동 방안 수립에서부터 시작된다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제는 체계적인 통제환경의 조성에서부터 시작된다.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자체감사가 내부통제의 1차적인 주체이다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자체감사는 내부통제시스템에서 역할을 수행하지만, 내부통제의 1차적인 주체는 현업부서 관리자이고, 최종적인 책임은 기관장에게 있다.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제의 본질은 재무관리이다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제는 기관운영 전반 및 리스크 관리에 대한 통합적인 관리체계이다.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제는 본질적으로 특정활동(부정행위 등)을 하지 못하도록 금지하고 구성원의 잘못을 찾아 징계 등을 하기 위한 것이다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제는 실수, 오류 등에 대해 적시에 적절한 조치를 하도록 하여 처벌 등으로부터 구성원을 보호하기 위한 것이다.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제는 기관의 업무 이외의 활동으로서 추가적인 업무이므로 업무활동을 방해한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부통제는 통상 기관의 업무과정 속에 내재되어 업무의 완성도에 도움을 준다.



나. 자체감사의 역할

내부통제와 관련하여 자체감사는 기관의 내부통제 제도·활동의 적정성 등을 체계적이고 주기적으로 점검하여 내부통제제도가 효율적으로 운영되도록 유도하는 역할을 수행한다.

이러한 자체감사의 역할과 관련하여 「공공감사에 관한 법률」(이하 “공공감사법”) 제1조에서 공공감사법 제정 목적으로 자체감사기구의 구성·운영과 효율적 감사체계 확립에

필요한 사항을 정해 기관의 내부통제체도를 내실화하고 자체감사의 적정성, 공정성 및 책임성 등을 확보하고자 하고 있다.

내부통제와 자체감사 관계

- 자체감사기구(Internal Audit Function)는 내부통제와 관련하여 '3선 모델'(Three Lines Model)³⁾에서 마지막 3선 역할(1선: 현업부서, 2선: 총괄부서/감독부서, 3선: 감사부서)을 수행하고 있음
- 따라서 자체감사기구는 내부통제시스템의 설계, 운영, 유지 등에 대해 일차적인 책임을 지는 부서가 아니며 독립적인 위치에서 시스템의 효과성을 주기적으로 검토하고 필요시 개선방안을 제시하는 역할을 수행함

한편, 앞서 본 내부통제의 한계와 같이 내부통제시스템이 효율적·효과적으로 운영된다고 하더라도 기관의 모든 리스크를 예방하고 차단한다는 절대적 확신을 제공할 수 없다. 그러나 자체감사기구가 자체감사활동을 통해 보편적이고 합리적인 준거기준에 따라 기관의 내부통제시스템 전반을 체계적으로 점검하여 그것이 적정하고 효과적이라는 결론을 내린다면 내부통제시스템이 기관 내 리스크를 최소화함으로써 기관의 임무 및 목표 달성에 관한 합리적인 확신을 제공할 수 있게 된다.

나아가 감사원은 자체감사활동 심사를 통해 기관의 내부통제 수준을 진단하고 다른 공공부문의 기관들과 비교하여 우수기관을 발굴하고 전파해 나감으로써 합리적 확신의 수준과 내부통제시스템의 신뢰성을 더욱 높일 수 있다.

내부통제와 자체감사 간의 특징을 비교해 보면 [표 2]와 같다.

[표 2] 내부통제와 자체감사 특징 비교

구분	내부통제	자체감사
점검 주기	내부통제 설계 시 설정된 주기	감사계획에 따라 정기적 또는 수시
점검 방식	통제항목 자율점검	감사기법으로 점검
점검 목적	주로 사전 예방	사전 예방 및 사후 점검
점검 주체	기관장 또는 경영진 자율평가	자체감사기구 점검
미비점 발견 후 조치	개선계획 수립, 내부통제 설계 변경 등	개선권고, 관련자 책임 조치

3) 세계내부감사인협회(Institute of Internal Auditors, IIA)에서 개발한 모델

2. 내부통제 법적 근거 및 제도

공공감사법 제1조에서 이 법은 중앙행정기관, 지방자치단체 및 공공기관의 자체감사 기구의 구성 및 운영 등에 관한 기본적인 사항과 효율적인 감사체계의 확립에 필요한 사항으로 정함으로써 기관의 내부통제제도를 내실화하고 그 운영의 적정성, 공정성 및 국민에 대한 책임성을 확보하는 데 이바지하는 것으로 규정하고 있으므로 공공감사를 통해 내실있는 내부통제제도를 구현하고자 하고 있다.

또한 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」, 「공직자의 이해충돌 방지법」, 「공무원 행동강령」 등도 공직자의 청렴의무·부패행위 신고의무·이해충돌방지의무, 공공기관의 책무 등을 명시하고, 공직자가 준수하여야 할 행동강령, 이해충돌방지 담당관의 지정 등 공직윤리 및 반부패업무 등과 관련한 내부통제 내용을 포함하고 있다.

위 법령 이외에 각 기관 유형별로 회계업무와 관련된 내부통제의 법적 근거는 아래와 같다.

가. 중앙행정기관

「국가회계법」 제24조(내부통제), 「국가재정법」 제98조(내부통제) 등에 내부통제 주체를 중앙행정기관의 장으로 정하면서 회계업무에 대한 내부통제를 규정하고 있다.

나. 지방자치단체

「지방회계법」 제51조(내부통제) 등에 내부통제 주체를 지방자치단체의 장으로 정하면서 회계업무에 대한 내부통제를 규정하고 있고, 행정안전부에서 통보한 「자율적 내부통제⁴⁾ 표준규칙안」에 따라 지방자치단체별로 「자율적 내부통제 운영에 관한 규칙」 등을 제정하여 운영하고 있다.

한편 행정안전부가 매년 지방자치단체에 통보하는 「지방자치단체 결산 통합기준」(행정안전부 훈령)에 따르면 지방자치단체 결산검사 과정에서 반드시 내부통제 평가를 실시하고 그 결과에 따라 검사범위 및 검사절차, 방법을 달리 선택할 수 있도록 규정하고 있다.

4) 공직비리의 예방 및 행정 효율화를 위하여 행정안전부에서 마련한 청렴-e 시스템, 자기진단 제도, 공직자 자기관리 시스템에 따라 지방자치단체가 자율적으로 실시하는 내부통제에 대한 평가·교육 등을 실시하는 일련의 활동임

다. 공공기관

「공기업·준정부기관 회계사무규칙」(기획재정부령) 제21조(내부통제)에 내부통제 주체를 기관장으로 정하면서 회계업무에 대한 내부통제를 규정하고 있다. 또한 「공기업·준정부기관 회계기준」(기획재정부 고시) 제3조(내부통제)에 내부통제를 위하여 갖추어야 할 절차와 방법을 규정하고 있다.

한편 공공기관 중 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」을 적용받는 기관⁵⁾은 같은 법 제24조(내부통제기준), 제25조(준법감시인의 임면 등) 및 제30조의3(책무구조도) 등에 따라 내부통제기준을 마련하고 내부통제 관련 업무를 총괄하는 준법감시인을 두어야 하며, 대표이사 등의 책무구조도⁶⁾를 마련하여 금융위원회에 제출하여야 한다.

또한, 한국거래소 등의 주식시장에 상장된 공공기관⁷⁾은 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」 제8조(내부회계관리제도의 운영 등) 등에 따라 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직 등 내부회계관리제도⁸⁾를 갖추어야 한다.

내부통제와 내부회계관리제도의 관계

- 내부회계관리제도는 회사 재무제표가 일반적으로 인정되는 회계처리기준에 따라 작성·공시되었는지에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계·운영되는 것으로 내부통제의 일부분에 해당함
 - 이에 따라 한국상장회사협의회 내부회계관리제도운영위원회에서 만든 「내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계」의 내용도 구성요소, 원칙 등에 있어 내부통제와 유사함

기획재정부는 2021년 12월 공공기관이 윤리경영시스템을 설계 및 운영하는 데 필요한 최소한의 기본원칙을 제시하고자 COSO 모델을 윤리경영에 맞게 재구성한 「공공기관 윤리문화 확립을 위한 윤리경영 표준모델」을 마련하여 공공기관에 배포하였다⁹⁾.

※ 법령의 구체적인 내용 등은 [부록 2] “내부통제 관련 법령” 참조

5) 한국산업은행, 중소기업은행

6) 금융회사 임원이 담당하는 직책에 따라 구체적 책무를 지정해 문서로 만드는 것

7) (주)강원랜드, 한국전력공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 한전KPS(주), 한국전력기술(주), 그랜드코리아레저(주), 중소기업은행 등 8개 공공기관이 한국거래소에 상장되어 있음

8) 회사의 대표자는 내부회계관리제도의 관리·운영을 책임지며 이를 담당하는 상근이사 1명을 내부회계관리자로 지정하여야 하고, 내부회계관리제도 운영실태를 이사회 등에 보고하여야 함. 감사는 내부회계관리제도의 운영실태를 평가하고 이사회에 보고하여야 함

9) 국민권익위원회는 이와 별도로 2022년 6월 부패 리스크를 자율적으로 예방·탐지·개선하여 청렴한 문화를 조성하는 일련의 시스템 및 리스크 관리활동을 하도록 「공공기관 청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인」을 공공기관에 배포함

3. 내부통제 관련 주체별 역할 및 책임

가. 내부관계자

기관의 모든 조직과 구성원은 내부통제에 대해 일정한 역할과 책임이 있다. 기관 내부의 주체별 역할 및 책임은 아래와 같다.

(1) 내부통제 주체

(가) 기관장(최고관리자)

기관장은 기관의 임무 및 목표 달성을 위한 전략과 정책을 수립·집행하고, 임무 및 목표 달성을 위해 적절한 내부통제시스템을 구축·운영·유지할 직접적이고 총괄적인 책임이 있다.

이를 위해 기관 내 각 업무분야에서 내부통제와 관련된 제반 정책과 절차가 수행될 수 있도록 각 부서 단위별로 적절한 통제 의무와 책임을 부여하여야 한다.

대표이사의 내부통제 책임 관련 판례

- 회사 업무의 전반을 총괄하여 다른 이사의 업무집행을 감시·감독해야 할 지위에 있는 대표이사는 회계부정이나 오류를 사전적으로 예방하고 사후적으로 적발·시정할 수 있는 내부통제시스템을 구축하고 그것이 제대로 작동할 수 있도록 노력을 다해야 함 (중략)
- 내부통제시스템이 합리적으로 구축되고 정상적으로 운영되었는지는 어떠한 제도가 도입되어 있고 어떠한 직위가 존재하였다고 곧바로 긍정할 수 있는 것이 아님. 제도의 내용이나 직위에 부여된 임무가 무엇인지, 그러한 제도가 실질적으로 운영되고 있고 임무가 정상적으로 수행되었는지를 살펴 판단해야 하고, 구 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」(2014. 1. 28. 법률 제12383호로 개정되기 전의 것) 제162조에 근거한 손해배상책임을 면하고자 하는 이사 등이 이를 증명해야 함 (대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202146 판결)

(나) 현업부서 직원

현업부서의 직원은 자신의 업무수행과정에서 내부통제활동을 수행하고, 행동강령 위반, 절차 미준수, 운영상 문제점 등에 대해 적시 대응할 수 있도록 기관장에게 보고할 의무를 진다.

(다) 기타(관리감독기구, 총괄부서)

관리감독기구는 내부통제 관련 제반 전략과 정책의 수립·집행 등을 감독·감시하는 역할을 수행한다. 관리감독기구의 형태는 이사회 또는 유사 기능을 수행하는 기구(예: 감사위원회, 상임감사 등) 등 기관의 관련 규정에 따라 다양하다.

총괄부서는 기관 전체의 내부통제 운영계획을 수립하고 기관 차원의 내부통제 평가 결과를 취합하며, 내부통제 교육을 실시하는 등 내부통제업무를 총괄하는 역할을 수행한다. 내부통제위원회 등이 설치된 기관의 경우 위원회 운영을 지원하는 역할도 수행한다. 또한 각 현업부서의 자율평가를 모니터링하고 독립적 평가를 실시한다.

(2) 자체감사기구

자체감사기구는 독립적 위치에서 내부통제시스템의 효과성을 주기적으로 검토하고 필요시 개선방안을 제시하는 역할을 수행한다. 자체감사기구의 구체적인 역할과 내부통제와의 관계 등은 앞서 본 자체감사의 역할과 같다.

다만, 자체감사기구는 내부통제시스템의 설계, 운영, 유지 등에 대한 일차적인 책임을 지지 않는다.

나. 외부관계자

한편, 외부관계자도 효율적이고 효과적인 내부통제시스템을 구축, 유지하는 데 중요한 역할을 수행한다. 외부관계자는 감사원 등 최고감사기구, 국회 및 지방의회 등이 포함된다.

(1) 최고감사기구(외부감사)

최고감사기구는 감사대상기관에 대한 감사 시 내부통제시스템을 평가하고 그 결과를 기관장에게 알려 줄 임무를 가진다.

한편 자체감사기구의 독립성이 부족하거나 취약하여 내부통제 역량이 부족한 경우 인력 파견, 교육, 매뉴얼 제공 등 자체감사기구의 역량 강화를 위한 지원 방안을 마련할 필요가 있다.

(2) 국회 및 지방의회

국회와 지방의회 등 입법기관은 국민과 지역 주민을 각각 대표하여 기관의 임무 달성 및 성과 등에 대한 감독, 감시 역할을 수행하면서 필요시 입법활동을 통해 내부통제 시스템의 향상을 유도한다. 이를 위해 기관으로부터 내부통제 운영성과 등에 대한 보고를 정기적으로 받는다.

이상의 내부통제 관련 주체별 역할과 책임을 입체적으로 표현해 보면 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 내부통제 주체별 관계



자료: IIA (2015)

II. 공공부문 내부통제 점검 가이드라인

1. 가이드라인 개요

가. 기본구성

감사원은 자체감사기구에서 내부통제 내실화를 위해 자체감사활동 시 활용할 수 있도록 「공공부문의 내부통제 내실화를 위한 자체감사활동 가이드라인」(이하 “가이드라인”)을 마련하였다. 이는 INTOSAI 모델과 COSO 모델 등을 토대로 공공부문 내부통제 시스템에 공통적으로 적용할 수 있는 최소한의 기본원칙에 대한 자체감사기구의 점검 사항을 포함하고 있다.

가이드라인은 자체감사기구의 점검 분야로서 효율적이고 효과적인 내부통제시스템을 구축, 운영하기 위해 통제환경 조성 등 5개 구성요소와 15개 기본원칙에 대한 사항으로 구성되어 있다.

내부통제 구성요소는 INTOSAI 모델과 같이 ① 통제환경 조성, ② 리스크 평가, ③ 통제활동, ④ 정보 및 의사소통, ⑤ 모니터링 등 5개로 구분할 수 있다.

① 통제환경 조성: “내부통제에 적합한 환경, 기반이 조성되어 있는가?”

- 내부통제시스템의 토대를 이루는 구성요소로, 공직윤리를 실천하는 건전한 조직문화를 조성하고 기관의 목표 달성을 지원하는 규정, 조직체계 및 인력운용 등을 포함하는 것임

② 리스크 평가: “기관의 임무목표 달성을 저해하는 리스크에 대한 평가가 효과적으로 이루어지고 있는가?”

- 기관의 목표 달성을 추진함에 있어 직면하는 리스크를 식별·분석·평가하는 활동임

③ 통제활동: “리스크에 대한 통제활동이 적절하게 이루어지고 있는가?”

- 식별된 리스크를 수용 가능한 수준 이내로 경감할 수 있도록 기관이 정책과 절차를 통해 내부통제시스템 내에 내재화된 제반 활동임

④ 정보 및 의사소통: “유용한 정보가 적시에 적절한 방법으로 의사소통되고 있는가?”

- 효율적이고 효과적인 내부통제시스템을 개발, 운영, 개선하는 데 필요한 양질의 정보를 생산, 관리하고 내·외부와 원활하게 소통하는 활동임

⑤ 모니터링: “내부통제에 대한 모니터링이 효과적으로 작동되고 있는가?”

- 내부통제시스템의 개발과 운영의 효과성을 평가하기 위해 상시 모니터링 및 독립적인 평가를 수행하고 발견된 문제점을 적시에 개선하는 활동임

5개 구성요소는 독립적이지 않고 상호 영향을 미치므로 기관에서는 이를 통합적으로 운영하여야 한다.

예를 들어, 통제환경 조성은 내부통제시스템의 기반이 되는 것으로 나머지 구성 요소에 영향을 주고, 리스크 평가를 통해 리스크 대응방안으로 통제활동을 수립하는 것이므로 서로 연계되며, 정보 및 의사소통도 내부통제 전반에 걸쳐 이루어지는 것이다.

또한, [표 3]과 같이 효율적이고 효과적인 내부통제시스템의 설계, 운영, 평가를 지원할 수 있도록 각 구성요소별로 적게는 2개, 많게는 5개 등 총 15개의 기본원칙¹⁰⁾으로 분류된다.

[표 3] 공공부문 내부통제 구성요소와 기본원칙

구성요소	기본원칙
통제환경 조성	1. 기관의 모든 구성원은 공직윤리를 실천한다. 2. 관리감독기구는 내부통제시스템에 대한 관리감독업무를 수행한다. 3. 기관은 내부통제에 적합한 조직과 보고체계를 갖추고, 기관의 임무와 목표 달성을 위한 책임과 권한을 명확하게 규정한다. 4. 기관은 내부통제 목적에 적합하도록 구성원의 역량을 강화한다. 5. 기관은 구성원의 책무성 확보방안을 마련한다.
리스크 평가	6. 기관은 리스크를 식별·분석할 수 있도록 기관 목표 및 내부통제 목적을 구체화한다. 7. 기관은 리스크를 식별하고 분석한다. 8. 기관은 리스크 평가 시 부정부패행위의 발생 가능성 및 중요한 환경변화를 고려한다.
통제활동	9. 기관은 리스크 대응을 위한 통제활동 방안(IT시스템 통제방안 포함)을 수립한다. 10. 기관은 수립된 통제활동 방안을 실행한다.
정보와 의사소통	11. 기관은 내부통제시스템 운영을 지원하기 위하여 양질의 정보를 사용한다. 12. 기관은 다양한 방법을 통해 내부적으로 소통한다. 13. 기관은 외부 관계자와 적절하게 소통한다.
모니터링	14. 기관은 내부통제시스템을 상시 모니터링하고 독립적 평가를 실시한다. 15. 기관은 모니터링 및 평가결과 파악된 문제점을 개선한다.

10) 당초 리스크 평가의 경우 4개 기본원칙이었으나 리스크 평가 시 고려사항인 부정위험과 환경변화를 통합하여 3개 기본원칙으로 하고, 통제활동의 경우 3개 기본원칙 중 IT시스템에 대한 통제활동 개발은 일반적인 통제 활동에 포함되는 내용으로 볼 수 있어 통제활동 방안 수립에 포함하여 2개 기본원칙으로 변경함

나. 성격 및 활용

가이드라인은 공공감사법 제38조 등에 따라 자체감사기구에서 기관의 내부통제 제도·활동을 일정 기준에 따라 체계적으로 자체감사할 수 있도록 하는 등 자체감사 활동의 기준을 제시하는 것이 목적이다.

또한, 가이드라인은 자체감사기구에서 기관 내에 효율적이고 효과적인 내부통제 시스템이 설계되어 운영될 수 있도록 하는 점검 활동을 지원하기 위한 안내서이다. 이를 위해 각 구성요소별 기본원칙에 대한 내용을 설명한 후 자체감사기구에서 점검할 체크리스트, 실무적용 TIP으로 구성하고, 우수한 내부통제 사례, 내부통제 실태점검 내용도 포함되어 있다.

각 자체감사기구에서는 가이드라인을 토대로 기관 규모, 업무 내용, 허용 리스크 수준 등 기관 특성에 따라 유연하게 내부통제시스템이 구축·운영될 수 있도록 유도할 필요가 있다.

감사원도 자체감사기구가 내부통제를 내실화할 수 있도록 매년 자체감사활동에 대한 심사를 하여 개별 기관뿐만 아니라 공공부문 전체의 내부통제 품질이 향상될 수 있도록 유도하고 지원한다.

가이드라인의 법적 근거

- 공공감사법 제38조 제1항에 감사원은 자체감사활동의 발전과 효율적인 수행을 위하여 감사계획이나 감사방법에 대한 자문에 응하는 등 필요한 지원을 할 수 있다고 규정되어 있고, 「감사원법」 제30조의2(자체감사의 지원 등)에도 유사한 내용이 규정되어 있음
- 이에 따라 각 자체감사기구에서 기관의 내부통제가 적정한지 여부 등을 점검하는 데 필요한 내용을 가이드라인으로 제시함

2. 분야별 내부통제 점검 가이드라인

1. 통제환경 조성

- 원칙 1. 기관의 모든 구성원은 공직윤리를 실천한다.
- 원칙 2. 관리감독기구는 내부통제시스템에 대한 관리감독업무를 수행한다.
- 원칙 3. 기관은 내부통제에 적합한 조직과 보고체계를 갖추고, 기관의 임무와 목표 달성을 위한 책임과 권한을 명확하게 규정한다.
- 원칙 4. 기관은 내부통제 목표에 적합하도록 구성원의 역량을 강화한다.
- 원칙 5. 기관은 구성원의 책무성 확보방안을 마련한다.

2. 리스크 평가

- 원칙 6. 기관은 리스크를 식별·분석할 수 있도록 기관 목표 및 내부통제 목적을 구체화한다.
- 원칙 7. 기관은 리스크를 식별하고 분석한다.
- 원칙 8. 기관은 리스크 평가 시 부정부패행위의 발생 가능성 및 중요한 환경변화를 고려한다.

3. 통제활동

- 원칙 9. 기관은 리스크 대응을 위한 통제활동 방안(IT시스템 통제방안 포함)을 수립한다.
- 원칙 10. 기관은 수립된 통제활동 방안을 실행한다.

4. 정보와 의사소통

- 원칙 11. 기관은 내부통제시스템 운영을 지원하기 위하여 양질의 정보를 사용한다.
- 원칙 12. 기관은 다양한 방법을 통해 내부적으로 소통한다.
- 원칙 13. 기관은 외부 관계자와 적절하게 소통한다.

5. 모니터링

- 원칙 14. 기관은 내부통제시스템을 상시 모니터링하고 독립적 평가를 실시한다.
- 원칙 15. 기관은 모니터링 및 평가결과 파악된 문제점을 개선한다.

1. 통제환경 조성

통제환경은 내부통제시스템의 토대가 되는 구성요소로, 내부통제시스템이 효과적으로 작동하기 위해서는 먼저 적절한 내부통제 환경이나 기반이 조성되어야 한다.

통제환경은 법규, 기준, 절차, 조직체계, 인력운용 등 유형적 요소와 기관운영기조, 내부통제에 대한 인식, 신뢰, 공직윤리 실천 등 무형적 요소로 나눌 수 있으며 기관의 의사결정과 업무수행 전반에 영향을 미친다.

효과적인 통제환경 조성은 이미 확립된 법규, 절차 및 구조 등에 의존하지만 무엇보다도 기관장과 직원들이 주어진 임무를 수행하면서 어떻게 생각하고 행동하는가에 따라 결정된다. 이를 위해 내부통제 목적에 적합하도록 구성원의 역량을 지속적으로 강화하고, 효과적인 성과관리제도 등을 통해 책무성을 확보하여야 한다.

특히, 통제환경 조성에 있어 기관장의 의지 및 역할이 중요하다. 기관장은 공직윤리의 중요성을 인식하고 이를 실천하려는 의지 및 행동 등을 통해 솔선수범할 필요가 있다. 이를 통해 모든 구성원이 내부통제에 대한 적극적인 태도를 보이고 기관 임무 및 목표가 달성될 수 있도록 내부통제활동 등을 적절하게 수행할 것이다.

통제환경 조성 분야는 아래 5개 원칙으로 구성되어 있다.

원칙 1. 기관의 모든 구성원은 공직윤리를 실천한다.

원칙 2. 관리감독기구(감사관)는 내부통제시스템에 대한 관리감독업무를 수행한다.

원칙 3. 기관은 내부통제에 적합한 조직과 보고체계를 갖추고, 기관의 임무와 목표 달성을 위한 책임과 권한을 명확하게 규정한다.

원칙 4. 기관은 내부통제 목적에 적합하도록 구성원의 역량을 강화한다.

원칙 5. 기관은 구성원의 책무성 확보방안을 마련한다.

원칙 1

기관의 모든 구성원은 공직윤리를 실천한다.

공직윤리는 공공부문 통제환경의 핵심요소이다. 공직윤리는 공직자가 업무수행에 있어 기본적으로 갖추어야 할 바람직한 행위 규범을 말하고, 공직윤리의 범위는 법규 준수뿐만 아니라 내부통제의 일반적 목적을 달성하기 위한 전반적 활동을 포괄한다고 할 것이다.

우선 기관장은 공직윤리 실천 의지를 표명하고, 이에 대한 지시, 행동을 통해 공직윤리 실천을 솔선수범하여야 한다. 기관 규모가 큰 경우 공직윤리를 실천하는 분위기를 조성하는 데 있어 중간관리자의 역할도 중요하다.

예를 들어, 기관장은 본인의 공직윤리 실천 의지와 기조에 대해 직원과 간부들이 정확하게 이해하고 실천할 수 있도록 공개회의나 워크숍 등을 통해 본인의 기관운영 기조, 공직윤리 가치를 구성원들과 직접 소통하는 기회를 가질 필요가 있다.

또한, 기관은 업무수행에 있어 지켜야 할 핵심가치, 행동강령을 포함하여 기관 구성원이 공직윤리를 실천할 수 있도록 관련 규정을 마련하여야 한다¹¹⁾.

행동강령의 범위는 포괄적이어야 하고, 필요한 경우 취약분야 중심으로 부패방지, 성희롱 및 성폭력 예방, 직장 내 갑질, 내부신고제도 등에 관한 세부적인 규정을 별도로 제정·시행할 수 있다.

행동강령 등 공직윤리 실천규정이 구성원의 행동과 의사결정에 실질적인 지침으로 작용하기 위해서는 기관 구성원뿐만 아니라 외부 유관기관에도 명확하게 전달되어야 한다. 그리고 기관은 구성원 전체를 대상으로 공직윤리 실천에 대한 교육과정을 마련하고 정기적으로 교육을 실시하여야 한다.

기관은 공직윤리가 실천되고 있는지 주기적으로 평가하고 미비하거나 문제가 있는 부분에 대한 개선대책을 마련한다. 공직윤리 위반사항이 발생할 경우 기관장에게 적시에 보고가 이루어져 객관적이고 공정한 조사가 이루어질 수 있도록 필요한 절차를 확립하여야 한다. 그리고 위반사항에 대해서는 정해진 기준과 절차에 따라 일관성을 가지고 적시에 조치가 이루어져야 한다.

11) 중앙행정기관과 지방자치단체는 「공무원 행동강령」(대통령령)의 적용을 받고, 기관별로 특성에 적합한 세부적인 기관별 공무원 행동강령을 제정할 의무가 있음

《 체크리스트 》

- ① 기관장이 공직윤리 실천 의지 표명, 이에 대한 지시, 행동 등을 통해 솔선수범하여 기관 구성원에게 모범을 보이고 있는지
- ② 기관장의 공직윤리 실천 의지가 구성원과 외부 유관기관에 효과적으로 전달되고 있는지
- ③ 기관 구성원이 지켜야 할 행동강령 등 실천규범을 제정·운영하고 있는지
- ④ 행동강령이 기관 구성원의 의사결정과 행동에 실질적인 지침으로 작용하는 데 필요한 포괄적 범위와 규범력 등을 확보하고 있는지
- ⑤ 기관 구성원을 대상으로 공직윤리 실천 등에 관한 안내와 교육이 실시되고 있는지
- ⑥ 기관장을 포함한 모든 구성원의 공직윤리 실천을 평가하는 절차가 마련되어 있는지
- ⑦ 공직윤리 실천에 대한 평가결과 확인된 문제점에 대해 적시성 있게 대책을 강구하는 절차가 마련되어 있는지
- ⑧ 공직윤리 위반사항에 대한 명확한 처리 절차가 규정화/문서화되어 있는지
- ⑨ 공직윤리 위반사항에 대해 관련 규정에 따라 적시에 조치가 이루어지는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 기관장이 전 직원을 대상으로 메시지를 통해 고위직의 솔선수범과 내부통제의 중요성을 강조하고 공정한 직무수행을 위한 제도개선과 내부통제시스템 강화 노력을 요청하는 등 내부통제 개선을 위한 지원 의지를 표명함
- ▶ ‘내부통제’라는 단어를 직접 사용하지 않더라도 청렴, 윤리경영, 리스크 관리, 점검, 모니터링 철저, 근본원인 분석, 재발방지 등을 강조하는 것도 중요함
- ▶ 기관에 물품이나 용역을 제공하는 공급자 등이 지켜야 할 행동강령을 마련하고 지속적인 소통과 대화를 통해 준수를 권고함
- ▶ 민간계약 업체일지라도 입찰공고 또는 계약서를 작성할 때, ‘필요시 자료 제출과 답변 협조 의무’를 계약조건에 포함함으로써 책무성 확보함
- ▶ 연간감사계획 수립 시 ‘행동강령 이행실태’를 별도의 감사사항으로 선정한 후 다양한 방법으로 자료 수집 등을 걸쳐 감사를 실시함
- ▶ 기관장이나 관련 부서장이 교체되기 직전에는 공직윤리 위반사항을 알고서도 조치를 미루거나 은폐하는 경우가 많으므로 유의해야 함

관리감독기구는 내부통제시스템의 설계·운영 등에 대한 관리감독업무를 수행하는 기관으로서 기관 및 소속 직원의 책무성을 확보하기 위해 중요한 역할을 수행한다.

관리감독기구는 공공기관의 경우 관련 법령 등에 따라 설치되는 이사회, 감사, 감사위원회, 내부통제위원회 등을 들 수 있다. 다만, 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」을 적용받은 금융공공기관은 이사회 내 내부통제위원회¹²⁾를 설치할 의무가 있다.

한편, 관리감독기구가 별도로 없는 중앙행정기관 등은 기관장이 관리감독업무를 수행한다.

관리감독기구를 설치·운영하는 경우 효과적인 내부통제시스템 관리감독을 위해 관리감독기구의 운영상 독립성과 전문성(필요시 외부전문가 활용)을 갖추어야 하고, 적절한 수준의 업무개입 및 정보접근 권한 등이 부여될 필요가 있다.

특히, 기관장 또는 고위 관리자가 내부통제를 우회하거나 미비점을 방치하는 것을 방지하기 위해서는 관리감독기구가 독립적인 위치에서 관리감독을 수행할 수 있어야 한다.

이를 위해 기관장은 관리감독기구가 내부통제시스템에 대한 관리감독 책임을 적정하게 수행할 수 있도록 필요한 절차와 체계를 마련하고 효율적으로 운영될 수 있도록 지원하여야 한다.

관리감독기구는 내부통제 구성요소 모두에 대해 중대한 리스크 분야에 초점을 두고 관리감독활동을 수행하며, 구체적인 내용은 아래와 같다.

- ① 통제환경 조성 : 공직윤리 가치 및 감독 구조의 확립, 구성원의 역량개발, 내부통제 관련 책무성 확보 등 통제환경이 적정하게 조성되었는지에 대한 감독
- ② 리스크 평가 : 리스크 관리계획 등을 토대로 리스크의 식별·분석 등의 절차 및 방법의 적정성을 검토하고, 중요 변화가 가져올 잠재적 영향, 내부통제 우회 등 기관장이 수행한 중대 사안과 관련된 리스크 평가에 대한 감독

12) 내부통제위원회는 내부통제의 기본방침 및 전략 수립, 임직원의 직업윤리와 준법정신을 중시하는 조직문화의 정착 방안 마련, 지배구조 내부규범의 마련 및 변경, 내부통제기준의 제정 및 개정 등에 대해 심의·의결권한을 가짐(「금융회사의 지배구조에 관한 법률」 제22조의2)

- ③ 통제활동 : 리스크에 대응하는 통제방안 수립 및 실행의 적정성에 대한 감독
- ④ 정보 및 의사소통 : 내부통제 목적 달성과 관련된 정보 분석 및 논의, 내부통제시스템의 운영 및 효과성에 대한 보고를 주기적으로 받고 이를 검토
- ⑤ 모니터링 : 기관에서 수행한 모니터링과 평가, 식별된 문제 개선방안 등에 대한 적정성 감독

《 체크리스트 》

- ① 관리감독 책임을 갖는 부서가 설치·운영되고 있는지
 - ② 관리감독기구의 책임과 권한을 규정하고 있고 이를 뒷받침할 수 있는 제도 및 절차가 마련되어 있는지
 - ③ 관리감독기구는 관리감독업무에 필요한 전문성을 확보하고 있는지
 - ④ 관리감독기구의 규모는 임무를 수행하는 데 적절한지
 - ⑤ 관리감독기구가 기관장으로부터 독립적으로 운영되고 있는지
 - ⑥ 관리감독기구가 기관장의 영향력 아래에 있을 것이라는 우려가 있는지, 이러한 우려를 불식시키기 위한 수단 및 운영 측면에 있어 대책을 마련하고 있는지
 - ⑦ 내부통제시스템의 설계, 운영, 모니터링 및 평가 등에 대한 관리감독체계가 확립되어 있는지
 - ⑧ 관리감독기구의 활동은 중요한 리스크 분야에 초점을 두고 있는지
 - ⑨ 관리감독기구는 내부통제시스템의 미비점이 파악되었을 때 기관장에게 조치에 필요한 의견을 제시하는지
-

[실무적용 TIP]

- ▶ 이사회는 보고사항에 ‘내부통제에 관한 사항’을 명시적으로 포함하여야 함
- ▶ 직원에 대한 맹목적 신뢰나 의도적 불신 모두 바람직하지 않고 리스크 징후를 감안한 전문가적 의구심을 가지고 업무에 임해야 함
- ▶ 기관장이 이사장을 겸하고 있는 경우 이사회는 관리감독기구로서의 역할을 수행하기에 본질적 한계가 있음을 유의해야 함
- ▶ 이사회 등 관리감독기구가 행사할 수 있는 권한의 핵심은 자료 제출 요구권과 출석답변 요구권이므로 이들 권한을 관련 규정으로 명확히 보장하여야 함

원칙 3

기관은 내부통제에 적합한 조직과 보고체계를 갖추고, 기관의 임무와 목표 달성을 위한 책임과 권한을 명확하게 규정한다.

기관은 임무와 목표를 달성하고 관련 리스크에 대응할 수 있도록 조직을 설계하고 전체 조직에 걸쳐 직원, 부서별로 조직의 임무와 목표 달성을 위한 역할과 책임을 분장하고 권한을 위임한다. 이를 위해 직제규정, 위임전결규정 등을 제정하여 운영한다.

내부통제시스템의 체계적인 운영을 위해 내부통제 총괄부서를 정하고, 조직 기능별로 핵심 직책에 내부통제시스템의 운영 책임을 분장하고 권한을 위임한다. 핵심 직책은 조직 내 고위 관리직에 해당하며 본인이 지휘하에 있는 직원들에게 내부통제 관련 책임을 분장하고 권한을 위임할 수 있다. 다만, 내부통제 권한을 위임하였다고 하더라도 최종적인 책임은 기관장에게 있다.

내부통제 관련 책임 명시 사례(한국전력기술)

- 내부통제 목적, 내부통제 조직의 역할·책임, 내부통제 절차 등을 포함한 「내부통제 운영규정」을 제정·운영하고 내부통제 전담조직을 마련함
 - (사장) 회사의 내부통제 최고책임자로서 내부통제체계 설계 및 운영에 대한 책임, 내부통제 주요 정책 및 계획의 결정
 - (상임감사) 회사의 내부통제체계 운영의 효과성 점검·평가, 필요시 의견 제시
 - (내부통제위원회) 위원장은 사장, 내부통제 운영계획, 관련 현안사항에 대한 대응방안 등 심의
 - (내부통제 총괄부서) 내부통제체계 운영 총괄
 - 내부통제정책 수립 및 기획, 내부통제 운영규정 제·개정, 내부통제 모니터링 및 미비점 개선·시정요구 등
 - (내부통제 관리자 - 각 부서장) 부서 소관업무에 대한 내부통제체계 운영
 - 부서별 주요 업무에 대한 리스크 식별, 평가, 통제관리 수행, 주기적인 자가진단을 통한 자율 점검 및 통제활동 수행, 내부통제 미비점에 대한 부서 내 개선계획 수립 및 조치
 - (임직원) 자신의 직무와 관련한 내부통제에 대한 1차적 책임, 직무수행 시 업무상 법적 위험 관련 법규·사규·매뉴얼 등 숙지 및 준수 등

또한, 기관장은 각 부서에 분장된 임무와 관련된 지시를 내리거나 보고를 받으며, 부서 간에 필요한 양질의 정보를 상호 전달하는 등 상호협력관계를 구축할 수 있도록 보고체계를 확립한다.

기관장은 내·외부 환경변화에 맞게 조직체계가 타당성을 유지할 수 있도록 주기적으로 조직체계를 검토하고, 권한 위임 시 양립할 수 없는 직무에 대해 적절한 직무분리가 이루어졌는지 검토한다.

《 체크리스트 》

- ① 내부통제시스템 설계·운영·평가 관련 부서별·개인별 역할과 책임이 명확하게 규정한 「내부통제규정」 등을 운영하고 있는지
- ② 기관 차원의 내부통제 총괄부서가 기관장 소속으로 설치되어 있는지
- ③ 리스크 관리, 내부통제에 대한 기관장을 비롯한 고위직의 책임이 정해져 있는지
- ④ 위임전결규정을 통해 권한의 위임이 명확하게 규정되어 있는지
- ⑤ 권한 위임 시 양립할 수 없는 직무에 대해 적절한 직무분리가 이루어졌는지
- ⑥ 기관 내 업무분장과 합치하는 보고체계가 확립되어 있는지
- ⑦ 각 부서가 임무 완수에 필요한 정보를 확보할 수 있도록 부서 간 협력체계를 구현할 수 있는 수평적 보고체계가 확립되어 있는지
- ⑧ 직제규정 등의 타당성과 효과성에 대한 주기적인 검토가 이루어지는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 내부통제 총괄부서(전담부서) 및 전담부서와 현업부서의 관계가 드러나도록 기관의 직제와 조직도를 마련함
- ▶ 내부통제규정을 운영하는 경우 기관장 등의 책임과 권한에 대해 명확히 규정할 필요가 있음
- ▶ 「증대재해 처벌 등에 관한 법률」, 「공직자의 이해충돌 방지법」, 「개인정보 보호법」 등 비재무적 요소 관련 법령 등이 시행됨에 따라 역할 및 책임 등에 대한 위임전결규정을 법령 등에 맞게 현행화함
- ▶ 지방자치단체의 내부통제시스템 운영규정은 지방의회의 의결이 필요한 상위규정인 ‘조례’로 정함으로써 책무성·실효성을 제고함
- ▶ 상급기관의 감사책임자가 별도 산하기관이나 부설기관의 감사책임자를 겸하는 경우 이해충돌의 측면에서 문제를 검토할 필요가 있음
- ▶ 현업 부서장은 감독부서에 내부통제 관련 보고를 하도록 의무를 부여하되, 특정 분야, 특정 사안에 대해서는 현업 부서장이 스스로 결정을 내릴 수 있도록 적절한 역량과 권한을 부여함
- ▶ 위임전결규정에 따라 기관장의 권한을 구성원들에게 위임한 것은 행위책임을 위임한 것이며 위임한 업무수행을 감독하는 관리책임까지 위임한 것으로 보기는 어려움

자체감사운영 실태점검('24년) 결과

▪ 내부통제규정 운영 관련 사항

- 점검대상 710개 중 408개(57.5%) 기관만 내부통제 관련 규정을 운영하고 있는 것으로 파악됨에 따라, 내부통제 관련 조직, 권한과 책임, 내부통제 절차 등을 명확히 하는 내부통제 관련 규정을 마련하는 것이 필요함

[표 4] 내부통제 규정 운영

(단위: 개, %)

구분	계	운영		미운영	
		기관수	비율	기관수	비율
중앙행정기관	46	16	34.8	30	65.2
광역지자체	16	16	100	0	0
교육지자체	15	5	33.3	10	66.7
기초지자체	221	203	91.9	18	8.1
공공기관	411	168	40.9	243	59.1
합계	709	408	57.5	301	42.5

주 : 한국과학기술연구회 미응답

▪ 내부통제 총괄부서 운영 관련 사항

- 점검대상 710개 중 187개(26.4%, 내부통제규정 운영 기관 기준으로는 45.8%) 기관만 내부통제 총괄부서를 운영하고 있음

[표 5] 내부통제 총괄부서 운영 여부

(단위: 개, %)

구분	계	규정 운영	운영		미운영	
			기관수	비율	기관수	비율
중앙행정기관	46	16	6	13.0	40	87.0
광역지자체	16	16	3	18.8	13	81.3
교육지자체	15	5	1	6.7	14	93.3
기초지자체	221	203	45	20.4	176	79.6
공공기관	410	168	132	32.2	278	67.8
합계	708	408	187	26.4	521	73.6

주 : 한국행정연구원, 한국과학기술연구회 미응답

효과적인 내부통제시스템을 구현하기 위해서는 유능하고 신뢰할 수 있는 직원을 확보하는 것이 필수적이다. 이를 위해 기관은 임무와 목표를 달성하기 위하여 역량을 갖춘 인력을 채용하고 훈련하는 것 등에 우선순위를 두어야 한다.

기관장은 각 직책별로 분장된 책임을 성공적으로 수행하는 데 요구되는 역량, 자격 요건 등을 직무기술서¹³⁾ 등에 규정하고, 이를 직원의 채용 및 역량개발에 활용할 필요가 있다.

역량을 갖춘 인력을 지속적으로 확보하기 위해서는 직책별 요구되는 지식과 기술 등 역량 수준을 정확히 진단하고, 현재 인력이 보유하고 있는 역량 수준과 기관 목표 달성에 요구되는 역량 수준과의 간극을 주기적으로 파악해 부족한 부분을 보완하는 대응조치를 하여야 한다.

기관은 미래지향적 관점에서 기관의 중장기 역량 수요에 대해 예측하고 이를 토대로 중장기 인력자원 수급전략을 수립한다. 이러한 인력자원 수급전략은 조직의 인적자원 채용, 훈련 등의 기초로 활용된다.

아울러 기관장은 인적자원 관리를 위한 지침과 실무 매뉴얼을 개발하고, 기관 목적 달성을 위하여 역량을 갖춘 직원을 지속적으로 채용하고 훈련하는 것 등을 할 수 있도록 인사정책을 추진한다.

핵심 직책의 경우 공백 없이 승계될 수 있도록 인력승계 계획을 수립하고 미리 후보자를 선정한 후 훈련을 제공하는 등 핵심인력의 공백으로 발생할 수 있는 리스크를 대비하여야 한다.

13) 공공기관에서 직무분석 등을 기초로 개개의 직무의 내용, 필요한 기술이나 자격 등을 기술한 문서임. 한편, 중앙행정기관 및 지방자치단체의 경우 개방형 및 공모 직위에 대해 직무기술서와 유사한 '직무수행요건 명세서'를 작성하여 채용 등에 활용하고 있음

《 체크리스트 》

- ① 체계적인 인력 관리를 위한 지침이나 매뉴얼이 마련되어 있는지
- ② 직책별 직무수행에 요구되는 자질, 지식 및 기술 수준이 구체적으로 정해져 있는지
- ③ 장래 인적자원 역량에 대한 수요 예측과 현재 역량 수준에 대한 진단을 실시하고 이를 기초로 중장기 인적자원 수급계획을 수립하는지
- ④ 직원의 역량 수준과 역량 증진을 위해 이수한 교육훈련 과정을 체계적으로 기록하고 관리하고 있는지
- ⑤ 인적 역량에 대한 수요를 체계적인 방법을 이용하여 정기적으로 파악하고 있는지
- ⑥ 내부통제 목적과 연계된 교육훈련 전략과 계획을 수립하여 직원들에게 충분한 교육 훈련 기회를 제공하고 있는지
- ⑦ 인사정책과 절차를 포함한 인적자원 관리역량은 중장기적 관점에서 기관 목표 달성에 필요한 능력이 있고 신뢰할 수 있는 직원을 채용·훈련·유지하는 데 적합한지
- ⑧ 핵심 직책에 대한 인력승계 계획을 수립하여 대비하고 있는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 내부통제와 관련된 핵심직위의 직무기술서에 '내부통제업무'를 포함하고, 채용 시에도 이를 반영할 수 있도록 함
- ▶ 직무기술서에 내부통제업무가 반영된 직위 담당자를 채용(사내공모 포함)할 경우 심사위원에 내부통제전문가를 포함하고 후보자의 관련 역량 보유 여부와 향후 역량개발계획을 평가함
- ▶ 기관 내에 내부통제 교육과정을 개설하거나 이미 운영하고 있는 교육과정에 내부통제 관련 과목이나 내용을 포함하여 교육을 실시함
- ▶ 동일 부서·직무 장기근무직원을 대상으로 별도의 인사관리 기준을 마련하여 사고가능성을 낮추기 위한 순환근무를 실시하고, 공백 없이 업무승계가 될 수 있도록 인수인계 규정을 마련함
- ▶ '핵심 직책'이란 반드시 고위직을 지칭하는 것은 아니며, 기관운영(예산, 회계, 재무, 인사, 감사, 전산, 안전, 보안, 정보관리 등) 또는 고유사업 분야에서 중요한 역할을 수행하고 있는 중간 관리자도 포함 가능함

원칙 5

기관은 구성원의 책무성 확보방안을 마련한다.

기관의 내부통제시스템이 효과적으로 운영되기 위해서는 기관장을 포함한 임직원 개개인의 통제활동에 대한 책임을 묻는 절차가 확립되어야 한다. 이러한 책무성 확보는 효과적인 성과관리제도와 상벌제도를 통해 실현된다.

기관장은 이러한 책무성이 확보될 수 있도록 조직, 권한 위임, 책임분담을 명확하게 설계하고, 직원 각자의 내부통제 책임이 무엇인지를 명확하게 전달하며 직원 각자의 업무수행 성과에 대한 평가를 정기적으로 실시한다.

또한, 기관장은 성과관리제도 운영을 위한 성과지표, 인센티브 관련 지침을 수립하고, 성과관리제도가 기관 목표 달성과 내부통제 책임성 확보에 기여할 수 있도록 한다.

아울러 성과관리제도 운영에 따른 부작용이 발생하지 않도록 주기적으로 검토한다. 예를 들어, 주어진 성과목표 달성을 위해 무리한 업무 추진, 과도한 업무 편중이 발생하거나 부정한 성과보고가 발생할 가능성이 있는지 고려해야 한다.

《 체크리스트 》

- ① 기관 전반에 걸쳐 내부통제 책임과 관련한 성과에 대해 직원들과 소통하고 책무성 확보를 위한 제도적 장치가 확립되어 있는지
- ② 기관의 모든 수준에 걸쳐 적절한 성과지표, 인센티브와 상벌 규정이 확립되어 있는지
- ③ 기관의 목표 달성에 필요한 내부통제 책임의 수행과 연계하여 성과지표의 타당성을 정기적으로 평가하는지
- ④ 기관 목표와 직원 성과목표 수립 시 업무부담을 고려하는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 특정부서에서 관리하는 내부 규정의 숫자가 지나치게 많거나 적지 않도록 업무부담과 책임을 조정할 필요가 있음
- ▶ 관리자에 대한 중요 성과관리 수단인 성과계획서 작성 시 내부통제 관련 업무를 포함시켜 지속적으로 관리하고 성과급과 연계함
- ▶ 성과시스템 개발 후 시간이 흐름에 따라 지표가 지나치게 세분화되거나 지표 간 가중치가 균형을 상실하게 되는 경우가 없도록 유념함

[참고]

통제환경 조성의 경우 「금융회사의 지배구조에 관한 법률 시행령」 제19조 등에 규정된 금융회사의 내부통제기준에 포함될 사항을 참고하여 기관 특성을 고려한 내부통제시스템을 마련할 수 있음

▪ 금융회사의 내부통제기준에 포함될 사항은 아래와 같음

- ① 업무의 분장 및 조직구조
- ② 임직원이 업무를 수행할 때 준수하여야 할 절차
- ③ 내부통제와 관련하여 이사회, 임원 및 준법감시인이 수행하여야 하는 역할
- ④ 내부통제와 관련하여 이를 수행하는 전문성을 갖춘 인력과 지원조직
- ⑤ 경영의사결정에 필요한 정보가 효율적으로 전달될 수 있는 체계의 구축
- ⑥ 임직원의 내부통제기준 준수 여부를 확인할 수 있는 절차·방법과 내부통제기준을 위반한 임직원의 처리
- ⑦ 임직원의 금융관계법령 위반행위 등을 방지하기 위한 절차나 기준
- ⑧ 내부통제기준의 제정 또는 변경 절차
- ⑨ 준법감시인의 임면절차
- ⑩ 이해상충을 관리하는 방법 및 절차
- ⑪ 상품 또는 서비스에 대한 광고의 제작 및 내용과 관련한 준수사항
- ⑫ 임직원 겸직의 적정성에 대한 평가·관리
- ⑬ 금융위원회가 정하여 고시하는 사항(「금융회사 지배구조 감독규정」 제11조)
 - ㉠ 내부고발자 운영에 관한 사항
 - ㉡ 명령휴가제도에 관한 사항
 - ㉢ 직무분리기준에 관한 사항
 - ㉣ 금융상품 개발 및 판매 과정에서 준수하여야 할 업무절차에 관한 사항
 - ㉤ 영업점 자체점검에 관한 사항

2. 리스크 평가

리스크는 기관의 임무 및 목표 달성을 저해할 수 있는 모든 것으로서, 기관 임무 및 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 리스크를 정확하게 파악하고 이에 대한 적절한 조치 및 관리가 필요하다.

이에 따라 기관은 효과적인 통제환경을 구축하고 내부통제의 목적을 달성하고자 할 때 마주하게 될 리스크를 평가할 필요가 있다. 리스크 평가는 기관 내·외부의 리스크를 식별하고 그 영향, 발생 가능성 등을 분석하여 적절한 대응방안을 마련하기 위한 기초를 제공한다.

한편, 리스크 평가를 하기 위해서는 우선 기관 목표 및 내부통제 목적이 구체적으로 설정되어야 한다. 즉 목표 설정은 리스크 평가의 전제조건이 된다. 기관은 목표가 설정된 이후 목표 달성과 관련된 리스크를 식별하고 이를 관리하는 데 필요한 활동을 할 수 있다.

공공부문은 청렴성과 성실성에 대한 국민의 기대가 높은 상황으로 부정부패가 발생하면 기관의 신뢰도, 명성뿐만 아니라 구성원의 사기에도 큰 영향을 미친다. 따라서 리스크 평가 시 부정부패행위의 유발 요인 등을 파악하여 선제적으로 대응하는 방안을 마련할 필요가 있다.

리스크 평가는 일회적인 것이 아닌 반복적, 지속적으로 실시되며, 기관장은 기관 내·외부의 중요한 환경변화로부터 촉발되는 새로운 리스크를 식별, 평가하고 이에 대응하여야 한다.

리스크 평가 분야는 아래의 3개 원칙으로 구성되어 있다.

원칙 6. 기관은 리스크를 식별·분석할 수 있도록 기관 목표 및 내부통제 목적을 구체화한다.

원칙 7. 기관은 리스크를 식별하고 분석한다.

원칙 8. 기관은 리스크 평가 시 부정부패행위의 발생 가능성 및 중요한 환경변화를 고려한다.

기관은 리스크를 식별·분석할 수 있도록 기관 목표 및 내부통제 목적을 구체화한다.

기관에서 기관 목표 및 내부통제 목적을 설정하는 것은 리스크 평가의 전제조건이다. 목표가 설정된 이후 기관장은 해당 목적 달성과 관련된 리스크를 식별하고 관리하는데 필요한 행동을 취할 수 있다.

따라서 기관장은 목표 관련 리스크에 대한 내부통제 설계가 가능할 수 있도록 목표를 구체적이고 측정가능하게 정하여야 한다. 이를 위해 누가, 무엇을, 어떻게, 언제까지 달성할 것인지 등을 이해할 수 있도록 정한다. 그리고 이러한 목표는 기관의 임무, 전략 계획, 성과목표 등과 연계된다.

기관장은 관련 법령, 기관의 행동강령, 직제, 역량 수준 등을 고려하여 리스크 수용한도를 정할 수 있다. 리스크 수용한도는 설정된 목표치 대비 수용할 수 있는 실제 성과수준을 의미하고 통제활동을 설계하고 평가하는 기초가 된다.

예를 들어, 정확도가 목표의 측정수단인 경우 리스크 수용한도는 수용 가능한 오류 발생률로 표시할 수 있다.

리스크 수용한도에 기초하여 내부통제활동이 설계되었을 경우, 정상적인 통제 운영 하에서 리스크가 수용한도 이내로 경감되고, 향후 미비점 발생 시 설계상의 문제인지, 운영상의 문제인지 등의 판단기준으로 활용이 가능하다.


《 체크리스트 》

- ① 리스크에 대한 내부통제 설계가 가능할 수 있도록 기관 목표 등이 충분히 명확하게 수립되어 있는지
- ② 조직 내 모든 수준에서 정해진 목표 달성을 위해 누가, 무엇을, 어떻게, 언제까지 달성할 것인지를 이해할 수 있을 정도로 구체적으로 기술되어 있는지
- ③ 목표 대비 성과 측정이 가능한지
- ④ 목표를 명확하게 설정하는 데 필요한 정확하고 최신의 정보가 제공되고 있는지
- ⑤ 목표 설정 시 목표 달성에 대해 어느 정도의 변동 폭을 허용할 것인지 등 그 수용한도에 대한 검토가 이루어지는지
- ⑥ 목표 수준과 리스크 수용한도를 변경할 수 있는 절차가 마련되어 있는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 목표 설정에 적용되는 일반적 기준인 SMART 원칙[구체성(Specific), 측정가능성(Measurable), 달성가능성(Achievable), 관련성(Relevant), 일정계획(Time-bound)]을 고려함
- ▶ 내부통제 운영계획을 수립하면서 내부통제의 5가지 구성요소별로 각각에 해당하는 핵심 과제를 선정하여 추진함
- ▶ 식별-분석-평가-대응 단계에서 사전 대비에 소요되는 비용과 효과를 비교하거나, 목표 달성을 저해하는 리스크가 현실화된 후 사후대응에 따른 비용 등을 고려하여 수용한도를 결정함
- ▶ 리스크 수용한도는 기관업무의 특성이나 관리역량 수준 등에 따라 달리 설정할 수 있음

기관 목표 및 내부통제 목적 수립 사례(한국전력공사)

설립목적	전력수급 안정 및 국민경제발전 기여		
Vision	 Global Energy & Solution Leader		
중장기 경영 목표	전방위 경영혁신 추진을 통한 “지속가능한 경영기반 확립”	국민편익 극대화를 위한 “본원 사업 역량 강화”	글로벌 에너지 시장 선정을 통한 “미래 전력산업 新성장동력 확보”
위험요인	준법 리스크 (법규위반, 비위 행위)	운영 리스크 (방만 경영, 비효율)	회계 리스크 (회계오류, 자금 횡령)
수단	준법통제	운영통제	회계통제

목표 윤리준법 조직문화에 기반한 일상적 내부통제의 구현

로드맵	도입기 ('23~'24년) ▪ 내부통제체계 구축·운영 ▪ 윤리준법경영 문화 확산	정착기 ('25년) ▪ 내부통제 범위 확대 ▪ 자율 점검체계 강화	성숙기 ('26년~) ▪ IT시스템 확대를 통한 내부통제체계 고도화
-----	---	--	--

전략과제	전사수준	① 규정 및 거버넌스 마련으로 내부통제 운영체계 정립 ② 윤리준법시스템 고도화로 자율실천 윤리준법문화 정립 ③ 이해충돌방지법 안정적 정착 등 청렴 문화 확산
	핵심과제	④ 현장 작동성 강화와 안전문화 정착으로 중대재해 Zero ⑤ ESG 경영 전략 고도화를 통한 지속가능경영 구현 ⑥ 사이버보안 체계 내실화를 통한 안전한 경영환경 조성 ⑦ 연결기준 내부회계관리제도 운영으로 회계신뢰성 제고 ⑧ 자율준수협의회 운영을 통한 공정거래 문화 확산
	일상업무	⑨ 변화관리를 통한 업무수준 통제활동 고도화

내부통제체계 확립을 통한 전사 리스크 관리 및 사업 목적 달성

원칙 7

기관은 리스크를 식별하고 분석한다.

기관은 기관 목표 달성을 방해하는 요인을 리스크로 식별하고 그 영향, 발생 가능성 등 중대성을 평가하고 적절한 대응방안을 선택한다.

리스크 식별은 정성적 또는 정량적 방법으로 순위를 정하거나, 향후 전망 및 전략 계획, 감사 및 다른 평가를 통해 지적된 문제에 대한 고려 등을 통해 이루어진다.

리스크를 빠짐없이 식별하기 위해서는 전체 구성원이 참여하여 기관, 부서, 개별 거래 등 모든 수준에서 검토가 이루어져야 한다. 식별된 리스크에 대해 기관 차원의 대응이 필요한 기관 전체의 리스크인지, 특정 업무와 관련된 리스크인지 등을 분류하여 리스크 관리대장(리스크 프로파일)에 등록한다.

기관은 식별된 리스크의 중대성을 검토하여 핵심리스크를 선정하고 별도로 관리할 수 있다. 리스크 평가결과를 토대로 리스크에 대해 아래와 같이 회피, 이전, 감소 또는 수용과 같은 적절한 대응방식을 선택한다.

- 회피 : 리스크가 있는 업무 또는 업무수행방식을 중지하는 것으로 리스크의 발생 가능성이나 영향이 매우 크거나 리스크를 관리하기가 어려운 경우 선택
- 이전 : 기관 외부로 리스크를 전가함으로써 리스크의 영향을 낮추는 조치
- 감소 : 리스크의 발생 가능성 또는 영향을 줄이기 위한 조치
- 수용 : 리스크 대응을 위한 비용이 효과를 초과하거나 리스크가 허용 가능한 수준 이하일 경우 조치

《 체크리스트 》

- ① 리스크를 식별·평가하기 위한 절차를 마련하고 있는지
- ② 리스크 식별 시 기관 내부 및 외부요인을 구분하고 전체 조직의 모든 단계를 걸쳐 리스크를 고려하는지
- ③ 식별된 리스크에 대한 문서화가 적절하게 이루어지고 있는지
- ④ 식별된 리스크의 중대성(영향도, 발생 가능성)을 추정하는 것을 포함하여 평가절차를 마련하고 있는지
- ⑤ 리스크의 중대성 평가를 위한 방법론을 확립하고 실무 매뉴얼을 마련하고 있는지

- ⑥ 식별된 리스크에 대한 평가작업을 정기적으로 하고 있는지
- ⑦ 리스크 평가 시 리스크를 어떻게 관리할 것인지 대응방안(예: 회피, 이전, 감소, 수용)을 검토하고 있는지
- ⑧ 리스크 식별·분석·평가대응에 대해 다양한 이해관계자들에게 공유하는 체계가 확립되어 있는지
- ⑨ 리스크 감소를 위해 취한 조치결과에 대한 적절한 모니터링이 이루어지고 있는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 개인 업무별로 직무분석을 실시하여 업무처리 단계별로 발생가능한 리스크를 진단·도출(식별)하고 이를 체크리스트, 매뉴얼 등 공식화된 문서로 정립하고 관리함
- ▶ 리스크 평가를 할 때 기관 전체가 아닌 회계, 윤리 등 일부에만 리스크를 평가하는 경우가 있어 유의가 필요함
- ▶ 인허가 등 IT 기반 업무 이외의 행정업무에 대하여 기관 구성원 모두가 체계적 자기진단을 실시하고 자기진단 결과를 상급자에게 보고함
- ▶ 리스크의 중요성을 평가하기 위하여 리스크가 발생할 가능성과 리스크가 초래할 영향의 크기를 표시한 리스크 평가 매트릭스를 활용함
- ▶ 리스크 프로파일은 직무기술서와 연계되도록 작성·관리함
- ▶ 리스크 평가결과에 대한 대응은 발생 가능성과 영향도를 고려하여 정해진 우선순위에 따라 실행함

자체감사운영 실태점검('24년) 결과

- 점검대상 710개 중 252개(35.7%, 내부통제규정 운영 기관 기준으로 61.8%) 기관만 리스크 프로파일을 보유하고 있다고 파악되어, 체계적인 내부통제시스템 운영을 위해 개선이 필요함

[표 6] 리스크 프로파일 보유 여부

(단위: 개, %)

구분	계	보유			미보유	
		규정 운영	기관수	비율	기관수	비율
중앙행정기관	46	16	6	13.0	40	87.0
광역지자체	16	16	6	37.5	10	62.5
교육지자체	15	5	3	20.0	12	80.0
기초지자체	219	203	52	23.7	167	76.3
공공기관	409	168	185	45.2	224	54.8
합계	705	408	252	35.7	453	64.3

주 : 한국과학기술연구회 등 5개 기관 미응답

[참고]

리스크 프로파일 서식 예시

1️⃣ 공기업 - 한국전력공사

○ 2024년도에 내·외부 지적사항 등 유형별 리스크 6,837건을 식별한 후 발생 가능성, 영향력을 기준으로 평가하여 1,236건(기관 전체 수준 리스크 104건, 업무수준 리스크 1,132건)의 통제대상을 선정하였고, 현업부서 인터뷰, 업무절차 분석을 통해 1,163건의 통제방안을 마련하였음. 이에 따른 리스크 프로파일 서식 예시는 아래와 같음

대분류	송변전	중분류	운영	소분류	변전 운영
위험	변전 협력회사의 공사 시공 품질이 미흡하거나 안전관리가 소홀하여 전력 품질 저하, 안전사고 등이 발생할 우려				
자료 원천	감사 체크리스트				
통제활동 설 명	1. 변전 협력회사 담당자는 기성고검사, 준공검사, 계약체결 후 1년 도래 (중간평가) 시 협력회사의 공사별 시공품질 및 안전관리에 대한 평가를 수행한다. * 중간평가는 평가위원회를 구성하여 평가 2. 공사별 시공품질 및 안전관리 평가서에 따라 평가하되 업무담당자 또는 공사 감리원, 관리자(간부) 점검과 기성고검사 시 지적된 항목을 포함하여 평가하고, 시공품질 및 안전관리 평가서를 2부 작성하여 1부는 설비운영부서에서 보관하고 1부는 공사계약부서로 송부한다. 3. 평가결과 200점 이상 감점 시 계약을 중도 해지하며, 감점 점수는 계약기간동안 누계 점수로 한다.				
책임부서	송변전운영처 변전운영실	이행부서	(1차) 지역본부 변전운영부 (2차) 전력지사 변전부		
주기/유형	수시 / 수동 통제				
자가점검 체크리스트	1. 기성고검사, 준공검사, 계약체결 이후 1년 이내에 변전협력업체에 대한 [시공품질 및 안전관리 평가서]를 작성하였는지 확인한다. 2. 중간평가 시에는 평가위원회를 구성하였는지 여부를 확인한다. 3. 작성된 [시공품질 및 안전관리 평가서]에 누락된 평가 항목이 없는지 여부를 확인한다. 4. 평가위원회가 [시공품질 및 안전관리 평가서]를 검토한 후 평가서에 직무권한에 따른 승인권자가 검토·승인하였는지 여부를 확인한다. 5. 평가결과 200점 이상 감점 시 계약 해지하였는지 여부를 확인한다.				
증빙	시공품질 및 안전관리평가서(승인), 위원회 구성 품의서				
관련 문서	변전협력회사 업무처리기준				
리스크 평가	고유 위험 등급 (통제 전)			잔여 위험 등급(통제 후)	
	H			M	

② 준정부기관 - 한국농어촌공사

- 내부통제 운영 및 자체평가 등을 통해 내부통제 체크리스트(리스크 프로파일) 개선사항을 도출하고 감사실의 내부통제 개선의견 등을 반영하여 2024년 하반기에 8개 분야 339개 체크리스트를 운영 중(IT시스템에 반영)이며, 서식 예시는 아래와 같음

위험 및 통제 정의					
분임부서	자산재무처			발생부서	전 부서 공통
업무단계	고지서 수령 - 재산세 납부 - 과세 적정성 검토 - 이의신청 - 환급			리스크유형	법규 및 규정 미준수
리스크설명	재산세 등 자산 관련 조세를 납부하면서 과세 적정성을 면밀히 검토하고, 과세가 부적정한 건들에 대하여 이의신청하여야 하나, 이를 이행하지 않는 행위			통제기준	公社 「부동산관리지침」 제28조의(자산 관련 조세)
위험식별	1. 고지서 및 과세내역서 2. 납부 및 이의신청 공문			통제방법	1. 고지서 및 과세내역서상 과세건물 확보 2. 과세적정성 검토결과 내역 확인하여 부적정 건에 대하여 이의신청하였는지 확인
위험평가 기준	발생 가능성	파급효과	평가결과	리스크등급	IT시스템을 통한 통제
	3	2	5	Medium	N
과거 사례	○○지역본부 및 관내지사에서는 농업기반시설용 토지와 그 시설물을 대상으로 해당 지자체에서 부과한 재산세 내역 중 일부에 대하여 감면율 적용과 비과세대상 실 사용지목의 비과세 적용 여부 등을 검토하지 않고 재산세를 납부하여 정당 납부세액보다 과다 납부한 사실이 있음				
'24년 통제활동	<p>[하반기 자체 실태 점검] 과세 부적정 건에 대하여 이의신청 및 환급절차 미이행 발견 (2개 지사)</p> <p>→ (조치내용) 지자체 협의를 통해 감면율 오류사항에 대해 이의신청 완료</p> <p>[감사 지적] 자산관리 업무담당자가 보유 토지의 재산세 납부 시 과세 적정성 검토를 철저히 하여 불필요한 세금이 납부되지 않도록 사례전파 통보(전남지역본부 종합감사, '24. 12.)</p>				

③ 금융공공기관 - 기술보증기금

○ 2024년도에 리스크 식별의 기초가 되는 직무기술서(총 577개)를 최신화한 후, 발생 가능성, 영향도 등을 평가하여 리스크 프로파일 내 리스크 항목을 249개로 확대하였고, 적절한 통제활동 방안을 통제 기술서(리스크 프로파일)에 기술하고 있으며, 통제기술서 서식 예시는 아래와 같음

관리번호	2024-2	통제수행	팀장		2선평가 결과	<input type="checkbox"/> 상
수행부서	경영기획부		팀원			<input checked="" type="checkbox"/> 중
리스크명	부적정한 경비집행(업무추진비)					
리스크 유형	도덕적 해이	업무분류	예산기획			
리스크 상세내용	기금에서 업무추진비를 사용하는 단계에서 집행자, 집행목적, 참석자 수, 주된 상대방의 소속과 성명을 지출결의서에 반드시 기재하도록 한 정부예산집행지침을 위반하고 경비목적 외 부적정한 사용 등을 하여 대외 감사지적 및 방만경영기관으로 노출될 위험					
세부 업무내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 업무개요 : 업무추진비는 집행자, 집행목적, 참석자 수, 주된 상대방의 소속과 성명을 지출결의서에 반드시 기재 ○ 세부 업무절차 					
		단계	업무절차 주요 내용			Risk관련
		1	클린카드를 사용한 업무추진비 집행			<input checked="" type="checkbox"/>
		2	집행 증빙자료를 첨부하여 지출결의서 작성			<input type="checkbox"/>
		3	지출결의서 작성 미집행자, 집행목적, 참석자 수 등 기재			<input type="checkbox"/>
		4	기재내용, 증빙자료 확인 및 지출결의서 부서 내 결재			<input type="checkbox"/>
		5	지출결의서 비용 지급			<input type="checkbox"/>
리스크 원인	예산집행지침을 위반한 부적정한 업무추진비 집행 및 사적 사용					
리스크 영향	부적정한 사용으로 대내외 감사 지적 및 방만경영기관으로 기관 평판에 악영향을 미치는 등 기관 이미지 하락 위험					
리스크 수준	발생 가능성	4	영향도	3	리스크규모	12
	위험도	<input checked="" type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Middle <input type="checkbox"/> Low				
위험도 평가 근거	발생 가능성	업무추진비 집행은 상시적으로 대량 발생하는 업무인 점 감안				
	영향도	대외 감사지적, 언론 보도 시 기관 평판 및 이미지에 중대한 영향				
통제목표	업무추진비 집행의 적정성 확보					
통제활동	<input type="checkbox"/> 규정 강화 (규정, 지침, 매뉴얼 개정) <input type="checkbox"/> 전산자동화 등 <input checked="" type="checkbox"/> 평가·검증 프로세스 강화 <input type="checkbox"/> 자문(컨설팅 등 포함) <input type="checkbox"/> 기타					
	1. 업무추진비 계정과목에 대하여 임의표본 추출 ○ 회계-지출결의서-지출결의서 관리내역에서 계정코드 업무추진비 선택 2. 집행목적, 참석자 수, 대표참석자 소속 및 성명, 카드 매출전표 등 증빙자료 등 출결의서 관련 내역 기재 여부 등을 확인					
통제 빈도	<input type="checkbox"/> 일1회 <input type="checkbox"/> 주1회 <input checked="" type="checkbox"/> 월1회 <input type="checkbox"/> 분기1회 <input type="checkbox"/> 반기1회 <input type="checkbox"/> 연간1회 <input type="checkbox"/> 수시					
통제검증 (검증방법)	법인카드 사용내역 점검, 내부회계 운영실태점검 실시 및 결과 등 전자결재 문서를 검증					

기관은 리스크 평가 시 부정부패행위의 발생 가능성 및 중요한 환경변화를 고려한다.

기관은 부정행위 가능성에 효과적으로 대응하기 위해 부정행위가 발생할 수 있는 유형과 방식, 부정행위를 유발하는 요인 등에 대해 실제 사례를 참고하여 관련 정보를 축적해야 한다. 사례를 토대로 다양한 유형의 데이터를 활용하여 잠재적 부정행위를 예측할 수 있는 데이터 분석기법을 활용할 필요가 있다.

부정행위를 유발하는 요인은 유인, 기회 등을 들 수 있다.

- **유인 또는 압력** : 기관 구성원이 채무로 인한 경제적 압박이나 도박 중복과 같은 부정에 취약한 동기를 제공하는 유인을 갖고 있거나 압력을 받는 상황
- **기회** : 통제의 부재, 비효과적인 통제, 통제를 무력화할 수 있는 능력 등과 같이 부정행위를 할 수 있는 기회를 제공하는 상황

부정행위는 의도적인 것으로 예방하기 어렵거나 예방하는 데 많은 비용이 소요되므로, 기관은 다양한 예방 지침과 함께 신속한 적발 및 적절한 책임을 묻는 조치를 통해 부정행위 발생을 억제하는 노력을 병행해야 한다. 그리고 부정행위 발생 시 기존의 리스크 평가절차가 적절한지 재검토하고 그에 따른 재발 방지대책을 수립하여야 한다.

또한, 기관은 내부통제시스템에 중대한 영향을 미칠 수 있는 내부와 외부의 환경변화를 지속적으로 검토하고 기관 목표 달성에 미칠 잠재적 영향을 고려하여야 한다.

예를 들어, COVID-19 확산과 같은 외부 환경변화는 IT 의존도 증가, 재택근무 일상화 같은 내부 업무 여건의 변화로 연결되므로 이러한 변화가 내부통제시스템에 미칠 영향을 평가하고 대응방안을 마련할 필요가 있다.

한편, 기관장의 변경 등 리더십의 변화는 조직문화 전반에 걸쳐 중대한 영향을 미치므로 관련 리스크를 줄이기 위해 철저하고 효과적인 업무 인수인계절차를 마련할 필요가 있다.

《 체크리스트 》

- ① 정기적인 리스크 평가절차에서 부정부패행위의 발생 가능성에 대한 평가가 필수적으로 이루어지는지
- ② 조직 내 또는 유관기관에서 발생하는 부정부패행위의 유형과 방법, 원인 등에 대한 분석 정보를 축적하고 있는지
- ③ 부정부패행위의 발생 가능성에 대한 리스크 식별을 위해 데이터 분석기법을 활용하는지
- ④ 부정부패행위 방지대책 수립 시 리스크를 유발하는 요인에 대해 고려하는지
- ⑤ 부정부패행위 리스크 대응을 위해 예방통제, 적발통제 등을 적절히 실시하는지
- ⑥ 통상적인 통제를 우회하는 리스크 요인에 대한 추가적인 통제활동을 고려하고 있는지
- ⑦ 조직 내부와 외부의 중대한 변화가 조직의 목표 달성과 내부통제에 미치게 될 영향의 가능성과 크기를 정기적으로 평가하는지
- ⑧ 변화에 대한 평가절차를 반영하여 기존 리스크 대응방안과 리스크 수용한도를 조정하는 절차가 마련되어 있는지
- ⑨ 리스크 평가 시 기관장의 교체와 이에 따른 기관운영기조, 운영방침 등의 변화가 내부통제에 미칠 잠재적인 영향에 대해 고려하는지
- ⑩ 대규모 조직개편 시 이에 따른 기존 부서의 통폐합, 신규 부서의 설치, 핵심 직책의 교체가 내부통제시스템에 미칠 잠재적 영향에 대해 검토하는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 부정부패행위의 리스크는 그 규모가 작을지라도 파급효과가 매우 크기 때문에 중대 리스크로 분류하여 관리함
- ▶ 부정부패행위 유발 요인 중 기회 요인 제거에 중점을 둔 부정 방지대책을 수립함
- ▶ 부동산·주식·가상자산 하락, 금리·물가 상승 등은 기관 구성원들의 재정적 압박의 중요한 원인이 될 수 있으므로 각별한 관심이 필요함
- ▶ 대형사고의 원인이 환경변화에 따른 업데이트를 하지 않은 매뉴얼에 있는 경우가 적지 않으므로 오래된 매뉴얼에 대한 점검이 필요함
- ▶ 기관장을 포함한 최고관리자나 회계직 등이 교체된 경우 인수인계서 작성 후 그 정확성에 대해 내부통제 총괄부서 등에서 검토함

3. 통제활동

통제활동은 기관의 목표 달성 등을 저해하는 리스크를 제거하거나 감소하기 위한 여러 활동이다.

통제활동은 계획, 집행, 점검, 성과달성을 위한 업무수행(P-D-C-A Cycle)¹⁴⁾ 과정의 중요 부분으로, 기관의 업무수행 절차에 통합되어 내재화될 수 있도록 설계되어야 하며 기관의 모든 구성원이 실행함으로써 작동한다.

[그림 3] 공공부문 내부통제 PDCA 사이클(참고)



기관장은 통제활동의 중요성과 미비점으로 인한 영향을 고려하여 예방통제와 적발 통제를 동시에 병행하여 적용할 수 있다. 또한, 일반적으로 자동화된 통제를 우선으로 고려할 수 있으며 자동화된 통제의 적용이 불가능한 경우 수동 통제를 적용할 수 있다.

한편 기관운영에서 정보기술의 중요성이 증대함에 따라 IT시스템에 대한 통제활동 설계가 중요하다. 이에 따라 기관장은 정보기술이 적정하게 가동될 수 있도록 통제 활동을 설계하고, 통제활동에 사용되는 정보기술과 관련 기능을 문서화하여야 한다.

통제활동 분야는 아래의 2개 원칙으로 구성되어 있다.

원칙 9. 기관은 리스크 대응을 위한 통제활동 방안(IT시스템 통제방안 포함)을 수립한다.

원칙 10. 기관은 수립된 통제활동 방안을 실행한다.

14) P-D-C-A Cycle은 지속적인 기관운영관리의 일반적인 절차를 말하는 것으로, 계획단계(plan), 실행단계(do), 점검 단계(check), 지속개선단계(action)를 거쳐 계획단계로 환류되는 절차를 의미

기관은 리스크 대응을 위한 통제활동 방안(IT시스템 통제방안 포함)을 수립한다.

통제활동 방안의 수립은 리스크 평가에 따른 리스크 대응방안이 작동할 수 있도록 설계하는 것으로서 해당 기관의 특성을 반영하여 유연하게 조정할 수 있다.

예를 들어, 한국토지주택공사의 경우¹⁵⁾ 부동산 개발업에 따른 고유 리스크인 임직원 등의 부동산 투기를 예방하기 위해 직무 관련 부동산의 신규 취득을 원칙적으로 제한하고, 직무 관련 부동산을 취득할 경우 이를 신고하도록 통제방안을 마련하는 것이다.

일반적인 통제활동 유형에는 업무분장(직무분리), 승인 및 허가, 검증, 대사, 물리적 통제/접근제한, 기록(문서화), 감독 및 검토, 성과계획 및 평가 등이 포함된다. 통제활동 방안을 수립할 때에는 다양한 유형의 통제활동을 조합하여 적용한다.

- **업무분장(직무분리)** : 부정·오류·낭비 등의 발생과 이와 같은 문제점을 감지하지 못할 리스크를 예방하거나 감소하기 위해서 거래나 업무활동의 핵심적인 권한을 분산하여 상호 견제하게 하는 것임
- **승인 및 허가** : 관리자의 관점에서 타당한 거래나 업무처리만 이루어질 수 있도록 하는 핵심 수단으로, 승인 및 허가 권한이 있는 담당자가 업무 등을 처리하는 것임
- **검증** : 중요 거래나 업무에 대해 처리 이전과 이후에 내용을 철저히 조사하는 것임. 예를 들어, 물품 구매 시 구매요청서상의 가격으로 구매하였는지, 제품의 항목 및 개수가 일치하는지 등을 조사해야 함
- **대사** : 두 개 이상의 데이터를 비교하는 것임. 예를 들어, 거래은행의 계좌와 관련한 회계기록을 해당 은행계좌 내역서와 비교함으로써 자금의 유용 또는 횡령 등 부정행위를 감지할 수 있음
- **물리적 통제/접근제한** : 설비, 재고자산, 유가증권 및 정보 등을 안전하게 보관하고 주기적으로 점검하며 기록된 수량 등과 비교대사하는 것임. 접근제한방법으로는 잠금장치, 비밀번호, 방화벽, 암호화 등이 있음
- **문서화** : 의사결정, 거래, 시스템을 입증하는 증거를 보존하는 차원에서 모든 업무처리 과정은 정확하게 기록되어야 하고 적절하게 관리·보관되어야 함
- **감독 및 검토** : 감독업무 담당자가 업무 담당자의 업무처리 과정에서 부정·오류·낭비 등이 발생하지 않도록 감시·관리·지도하는 것임
- **성과계획 및 평가** : 기관운영 성과를 정기적으로 측정하여 효율성과 효과성을 평가하는 것임. 특히 보상과 연계된 성과측정 시 성과지표의 선정 및 측정방법, 목표지 설정방식 등은 기관 구성원의 업무행태를 결정짓는 핵심적인 요인으로 작용함

15) 한국토지주택공사는 「부동산 신규취득 제한지침」, 「한국토지주택공사 임직원의 이행충돌 방지제도 운영지침」 등 내부규정에 관련 제도를 명문화하여 운영하고 있음

금융사고 방지를 위한 내부통제활동 방안 사례(금융공공기관)

- **명령휴가제도** : 금융사고를 조기에 발견하고, 위법·부당한 행위를 사전에 예방하기 위해 불시에 휴가를 명령하여 점검하는 제도임
 - **직무분리제도** : 시재(출납담당자와 금고관리자 분리), 통장(통장관리자와 인감관리자 분리), 중요증서(취급자와 보관자 분리) 등의 관리에 대해서 동일인이 겸직하지 않도록 직무를 분리하여 담당직원을 시스템에 등록·관리하는 제도임
 - **내부고발자제도** : 금융사고를 미연에 방지하고 사고발생 시 손실을 최소화하기 위해 내부자가 고발할 수 있는 창구(서면, 전화, 전자우편, 인트라넷 등)를 마련하여 운영하는 제도임
 - 고발인 등에 대한 보호조치(비밀보장, 인사상 불이익 금지, 근무지 변경 등)를 마련하여야 함
- ※ 자세한 내용은 감사연구원 홈페이지에 게시(연구발간물-연구보고서)된 '금융공공기관의 내부통제 실태 분석' 참고

한편, 기관 내 IT시스템은 내부통제시스템의 모든 구성요소와 밀접하게 관련된다. 이에 따라 기관은 각 업무 프로세스에 필요한 정보 요구사항을 고려하여 IT시스템과 정보기술의 활용을 설계하고, 정보기술이 지속적으로 적정하게 가동될 수 있도록 통제방안을 수립하며, 통제활동에 사용되는 정보기술과 관련 기능을 문서화하여야 한다.

IT시스템에 대한 통제

- IT시스템에 대한 통제는 크게 일반통제와 응용통제로 구분할 수 있음
 - 일반통제는 업무처리 통제가 유효하게 기능하는 환경을 보충하기 위한 통제활동으로, 통상 업무를 관리하는 시스템을 지원하는 정보통신 인프라(하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 등)를 단위로 구축하고, 보안관리, 지역 및 물리적 접근, 환경설정 관리, 역할 분리, 비상사태대비 계획수립 등이 포함됨
 - 응용통제는 컴퓨터 응용프로그램에 내장되어 프로그램 처리과정에서 거래와 데이터의 완전성, 정확성, 타당성, 기밀 유지 등을 달성하는 통제활동임
- ※ 구체적인 내용은 정보시스템감사통제국제협회(ISACA)의 COBIT 모델을 참조

특히, 공공부문은 국가안보와 직결된 국가기밀 정보나 개인정보를 광범위하게 보유하고 있으므로 정보 유출이나 직원에 의한 부적절한 이용 등을 방지하기 위해 내부 또는 외부로부터의 IT시스템 접근에 대한 보안관리 관련 통제방안을 수립하여야 한다.

예를 들어, 내부통제시스템 등에 익숙하여 관련 접근 권한을 잘 알고 있는 퇴직자나 불만을 가진 임직원에게 의해 IT시스템 보안 위협이 발생할 수 있으므로 승인된 직원만 네트워크에 접근할 수 있도록 하고, 직무 및 역할의 변경이나 퇴사에 따라 접근 권한을 신속히 변경하는 통제방안을 구축하고 적용해야 한다.

《 체크리스트 》

- ① 내부통제 관련 규정 등에 주요 업무분야의 리스크가 제대로 반영되어 있는지
- ② 법률개정, 대내외 사건·사고 등 현안 발생 시 관련 규정을 적시에 개정하는지
- ③ 적절한 통제방안을 선정하고 개발하는 시스템이 확립되어 있는지
- ④ 통제방안을 수립할 때 조직의 특성을 고려하는지
- ⑤ 수립된 통제방안이 관련 법률, 규제 및 감독기관의 기준 또는 가이드라인에 부합하는지
- ⑥ 기관 수준의 통제활동은 지켜야 할 법규와 사회적 책무 사항이 반영되었는지
- ⑦ 업무 수준의 통제활동은 해당 부서에서 책임을 갖고 개발에 참여하였는지
- ⑧ 예방통제, 적발통제 등 다양한 유형의 통제기법들을 적절하게 조합하고 효과적으로 적재적소에 적용하고 있는지
- ⑨ 개인별, 팀별, 본부별 직무분리가 적절하게 이루어지고, 정기적으로 직무분리의 적정 여부에 대한 검토가 이루어지고 있는지
- ⑩ IT시스템을 설계할 때 업무 프로세스의 정보 요구사항을 충족하고 조직의 목표 달성과 리스크 대응에 필요한 정보를 확보, 처리할 수 있는지를 고려하는지
- ⑪ IT시스템의 획득·개발·유지 실무 책임을 담당할 IT 전담부서가 설치되어 있는지
- ⑫ IT 자산과 데이터를 미승인 접근이나 물리적 훼손으로부터 보호하기 위한 보안관리 절차가 확립되어 있는지
- ⑬ 데이터의 훼손, 필수인력의 부재 등과 같이 비상사태에 대비하여 정보서비스의 연속성을 확보하기 위한 계획과 절차가 마련되어 있는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 업무담당부서와의 인터뷰, 기존 감사지적 사례 등을 바탕으로 업무절차별로 발생하는 리스크를 식별하고 도출하여 활용함
- ▶ 사고발생 우려가 높은 업무의 경우 직무분리를 세분화하여 복수의 인력이나 부서가 참여하도록 함(예를 들어, 재무관과 지출관의 분리, 프로그램 개발자와 운영자 분리, 자금관리자와 지출업무 담당자의 분리, 근무 일수·시간 승인자와 급여·수당 지급자의 분리 등)
- ▶ 직제나 직무기술서 등 문서상에는 직무가 분리되어 있는 것처럼 보이나 전산화 과정 또는 업무처리 효율성 등을 이유로 사실상 통합되어 운영되는 사례가 없도록 유의해야 함

- ▶ 기관 구성원이 입력한 데이터가 타인 또는 해커에 의해 변조, 훼손, 유출되지 않고 완전하게 보전될 수 있도록 양질의 IT시스템을 구축하고 유지함
- ▶ IT 사용자가 업무수행 전후에 체크리스트를 통해 IT보안을 점검하도록 통제방안을 수립함
- ▶ IT시스템 공급업자, 용역수행자, 외주업체 관련자 등으로부터 보안유지 서약서를 제출받음
- ▶ 비밀번호 등 관련 접근 권한을 주기적으로 업데이트하되 형식적 업데이트가 되지 않도록 주기적으로 점검하고, IT시스템 고도화 과정에서 사용자들의 의견을 충실히 듣고, 고도화 결과에 대해서도 사용자들을 대상으로 설명회를 개최함

내부통제 운영 사례(한국자산관리공사)

내부통제 운영절차



* 관리부점은 내규 소관부점이고 이행부점은 전 부점이며, 위원회는 내부통제위원회임

리스크 식별 및 평가

- (위험식별) 직무수행에 있어 내규 및 관련 법령 위반 여지가 있는 사항을 관리부점별로 식별
- (위험평가) 총괄부서의 가이드라인(위험평가 기준 - 발생 가능성과 영향도를 고려)에 따라 관리부점에서 식별한 위험요소별 위험도 평가 실시 → 내부통제 체크리스트(리스크 프로파일) 작성
- (체크리스트 작성) 관리부점에서 작성한 내부통제 체크리스트 총괄부서가 취합 후 위험도 평가에 대한 적정성 검토(고위험요소 집중 관리)
- (통제활동 실시) 취합 및 검토 완료된 체크리스트를 전 부점 배포 및 주기적 업데이트, 이행부점에서 체크리스트를 활용한 자체점검 실시

기관은 직원들의 업무수행 절차에 통합되어 이루어질 수 있도록 수립된 통제활동 방안을 실행한다.

예를 들어, 지방자치단체에서 자율적 내부통제활동 중 하나로 도입한 자기진단제도는 비리 발생 사례와 행정착오 발생소지가 있는 업무에 대하여 자기진단표를 활용하여 담당자, 관리자 등이 사전에 점검함으로써 비리 및 행정착오를 예방하는 통제활동을 실행하는 것이다.

통제활동 관련 정책과 절차는 직원들이 각자의 책임을 이해할 수 있도록 효과적으로 전달되어야 하고, 이를 명확하게 제시하기 위해 아래 사항을 포함하는 지침을 마련하는 것이 바람직하다.

- 통제활동이 적용되는 대상, 수행 시기
- 정책 및 절차의 최종 책임자 외 실무 담당자의 역할과 책임
- 통제 담당자에게 요구되는 역량
- 통제활동 실행과정의 일부로 취해지는 개선조치를 비롯한 정책과 절차를 적용하는 데 필요한 사항
- 지침이 적용되지 않는 예외사항에 대한 보고 절차
- 통제활동의 적정성에 대한 최종 검토 일자

기관장은 직원들이 자신에게 부여된 책임에 관한 통제활동을 일관되게 수행할 수 있도록 관련 정책과 절차에 대해 직원들과 소통한다.

또한, 기관장은 통제활동의 유효성을 확인하기 위해 정기적 또는 업무절차나 시스템에 중대한 변화가 있을 경우 통제활동 관련 정책과 절차에 대한 평가를 실시한다.

《 체크리스트 》

- ① 기관장은 통제활동 방안이 수립된 대로 일관되게 집행되는지에 대한 확신을 갖고 있는지
- ② 통제활동을 일관되게 집행하고 모니터링할 수 있도록 세부내용과 절차가 지침으로 확립되어 있는지

- ③ 통제활동 관련 정책과 절차 수행에 있어 책임성이 확립되어 있는지
- ④ 통제활동의 유효성이 유지될 수 있도록 관련 정책과 절차에 대한 검토를 주기적으로 실시하고 필요시 개정하는지
- ⑤ 통제활동의 유효성에 대한 검토가 적합하게 이루어질 수 있도록 충분하고 체계적인 문서화가 이루어지는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 어떤 정보를 언제 누구에게 보고해야 하는지 사전에 명확한 보고지침을 문서 또는 구두로 통보함으로써 기관의 목적 달성을 저해하는 리스크를 저감할 수 있음
- ▶ 기관 구성원의 퇴사·휴직·직위해제 시 인사명령은 물론 휴직·직위해제 사유가 해소될 때까지 건물출입이나 내부전산망 접근 권한 제한 등을 검토함

내부통제활동 실패 사례

- 청주시 공무원 A는 2018년 11월부터 2024년 5월 사이에 총 45회에 걸쳐 기부금, 공적 단체의 자금, 세출예산 사업비 및 지방보조금 등 공금 계 4억 9,716만 원을 횡령함
 - 장기간 거액의 횡령이 가능했던 원인을 점검한 결과, 청주시장 직인의 보관·날인 업무 태만, 직상급자의 회계·보안관리 소홀뿐만 아니라 계좌점검·자체감사 등 내부통제업무 전반이 부실했던 것으로 확인됨
 - ▶ **(직인 보관·날인 업무 태만)** 청주시장 직인 관리자 B는 평소 직인을 안전조치 없이 방치하였을 뿐만 아니라 A가 정당한 절차를 거치지 않았는데도 출금전표에 직인을 찍어가도록 허락하는 등 업무를 해태하여 A가 1억여 원을 횡령하는 결과를 초래함
 - ▶ **(회계·보안관리 소홀)** A의 직상급자들은 A의 허위 지출품의 건에 대해 정당한 채권자를 확인하지 않고 결재하거나, 부서 내 직원과 PC 비밀번호를 공유하는 등 관련 업무를 소홀하여 A가 2억 4천여만 원을 횡령하는 결과를 초래함
 - ▶ **(부실 점검)** 청주시는 기관 보유의 계좌 운영점검 시 A가 횡령에 사용한 계좌가 이미 해지되었다는 사유로 점검대상에서 제외하였고, 자체감사 시 A가 A 명의 계좌로 사업비를 지급한 건에 대해 사유 등 조사 없이 단순히 증빙서류 누락만을 지적하여 종결처리하는 등 내부점검을 부실하게 수행하여 A의 횡령 사실을 조기에 발견하지 못하고, A가 횡령 범행을 계속할 여지를 제공함
- ※ 자세한 내용은 '25. 3월 감사원 홈페이지에 게시된 '공공재정 부정지출 점검 I' 감사결과 참조

4. 정보와 의사소통

양질의 정보와 효과적인 의사소통은 기관의 목표 달성을 지원하기 위한 내부통제를 수행하는 데 있어 필수적이다.

예를 들어, 신뢰성 있고 유용한 정보가 원활하게 의사소통되지 않는다면, 내부통제 시스템의 작동과 관련한 다양한 의사결정이 효과적으로 이루어지기 어렵다. 따라서 기관은 구성원들 간에 유용한 정보를 의사소통할 수 있도록 효과적인 정보 및 의사소통 시스템을 구축·운영하여야 한다.

양질의 정보는 신뢰할 수 있는 데이터로부터 얻을 수 있는 정보로서 관련성, 적시성, 현재성, 정확성, 접근성 등을 갖춘 정보를 말한다.

또한, 양질의 정보와 효과적인 의사소통은 기관 내부뿐만 아니라 외부 관계자와도 이루어져야 한다. 특히, 부패 및 회계부정 방지를 위해서는 통상적인 보고체계 외에 내부 신고제도 등 별도의 소통 채널을 운영하는 것도 중요하다.

정보와 의사소통은 별도의 분리된 내부통제 구성요소가 아니며 모든 업무 영역에 영향을 미치고, 내부통제시스템 개발, 운영, 개선하는 것을 용이하게 한다.

정보와 의사소통 분야는 아래의 3개 원칙으로 구성되어 있다.

원칙 11. 기관은 내부통제시스템 운영을 지원하기 위하여 양질의 정보를 사용한다.

원칙 12. 기관은 다양한 방법을 통해 내부적으로 소통한다.

원칙 13. 기관은 외부 관계자와 적정하게 소통한다.

기관은 내부통제시스템 운영을 지원하기 위하여 양질의 정보를 사용한다.

기관은 정보에 근거하여 의사결정을 하고 기관의 목표 달성과 리스크 대응 관련 성과 평가를 하기 위해 양질의 정보를 사용한다.

예를 들어, 기관의 재무보고서를 작성하기 위해서는 구매, 국가보조금, 국유재산, 세입, 세출, 채권, 채무 등의 관련 자료가 필요하고, 성과보고서를 작성하기 위해서는 이와 함께 다양한 성과 데이터가 요구된다.

기관장은 내부통제시스템의 설계, 운영, 평가에 필요한 정보를 파악하고, 확인된 정보 요구사항을 토대로 신뢰할 수 있는 내부 및 외부 출처로부터 적시성 있게 관련 데이터를 확보한다.

예를 들어, 내부 출처 데이터는 재무보고, 예산집행 보고 등 각종 보고서, 데이터 분석결과, 이메일 보고 등이 있고, 외부 출처 데이터는 국회 논의사항, 설문조사, 정부 통계, 연구보고서, 고객 또는 공급업체와의 소통 결과, 해외 자료 등이 있다.

또한, 정보시스템의 응용 프로그램을 이용하여 수집된 데이터를 양질의 정보로 전환하고, 미승인 접근이나 변경을 방지하기 위해 품질관리 지침을 수립하고 필요한 통제 절차를 설계·적용한다. 이 경우 관련 법령 등에서 규정한 데이터 보관 및 기타 요구사항을 준수하여야 한다.

데이터 품질관리 지침 마련 시 포함될 내용

- 데이터 관리 부서, 현업 부서, IT부서 간의 역할과 책임 설정
- 특정 정보의 원천 데이터 유효성 확인 방안
- 데이터 신뢰성 검토 항목
- 데이터 및 정보에 대한 접근 권한
- 전송 중이거나 저장된 데이터의 보안
- 통제활동에 이용되는 주요 정보의 신뢰성 검토 시 사용자가 확인할 사항

《 체크리스트 》

- ① 내부통제시스템의 효율적이고 효과적인 운영에 필요한 직급 및 직책별 정보 요구 사항을 규정하고 식별하는 절차가 마련되어 있는지
- ② 정보 요구사항은 기관의 목표 및 관련 리스크와 연계되어 수시로 업데이트가 되는지
- ③ 기관은 식별된 정보 요구사항을 토대로 신뢰할 수 있는 내부 및 외부 출처로부터 적시성 있게 관련 정보 및 데이터를 취득하고 있는지
- ④ 내부 및 외부 출처로부터 제공되는 정보 및 데이터를 활용하기 전에 신뢰성과 품질을 확인하는 절차와 방법이 수립되어 있는지
- ⑤ 내부 및 외부 출처로부터 입수한 데이터를 처리하여 정보로 변환하는 정보시스템을 운영하고 있는지
- ⑥ 데이터의 처리 및 정보 전환 방법과 절차는 문서화되어 있고 변경 시 업데이트가 즉시 이루어지는지
- ⑦ 내부통제시스템과 이에 사용되는 정보의 신뢰성을 확보하기 위해 정보 및 데이터의 품질관리 방안이 수립되어 있는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 기관의 목표와 리스크의 변화가 발생하면 관리해야 할 정보 요구사항을 변화된 상황에 알맞게 조정함
- ▶ IT시스템을 활용해서 수집한 데이터를 기초로 결정된 지침이 합법성, 효율성, 효과성, 형평성 등의 측면에서 실패하였을 경우 책임소재가 불분명해지는데, 이 문제를 어떻게 대처할 것인지 검토가 필요함
- ▶ ERP(전사적 자원관리)와 같은 IT시스템에 오류데이터가 입력되지 않도록 자동통제를 내장시켜 데이터의 무결성을 확보함(예: 재고수량에 음수, 성별과 다른 주민등록번호 등)
- ▶ 중요한 정보가 위조, 훼손 및 파기되지 않도록 통제활동을 설계하고 운영함
- ▶ 공공기관의 경우 공공기관 경영정보 공개시스템인 '알리오'에 등재된 공시정보를 대상으로 정보품질기준에 따라 지속적으로 모니터링함으로써 이해관계자와 정보비대칭을 해소함

기관은 내부통제시스템의 목적, 중요성, 통제활동 관련 정책과 절차 등에 대하여 내부적으로 소통한다. 소통방식은 의사소통 대상, 정보 성격, 비용, 관련 규정, 기술적 실현 가능성 등을 고려하여 정해질 수 있다.

기관장은 내부통제 관련 의사소통을 보다 원활하게 하기 위하여 내부통제에 관한 인트라넷의 운영을 고려할 수 있다. 내부통제 관련 정보는 지속적, 반복적으로 수집, 제공, 공유되어야 하며, 이를 위해 기관 내 상하 및 수평 등 모든 방향으로 충분한 의사소통이 적시성 있게 이루어져야 한다.

또한, 기관장은 기관 목적 달성과 내부통제시스템에 중요한 영향을 미치는 사항에 대해 관리감독기구에 적시성 있게 보고하여야 한다. 이와 같은 소통은 내부통제에 대한 효과적인 관리감독에 있어 필수적이다.

한편 정보의 성격상 공식적인 의사소통 채널을 이용할 수 없거나 효과적이지 못한 경우 익명 또는 비밀이 보장되는 내부자 고발제도나 청렴 핫라인 등을 운영할 수 있다. 기관장은 내부자 고발제도 등이 활성화될 수 있도록 하여야 하며, 별도의 의사소통 창구를 통해 제기된 문제는 적시에 검토하여 필요한 조치를 취해야 한다.

《 체크리스트 》

- ① 기관장이 직원들과 내부통제시스템의 목표를 공유하고 목표 달성을 위해 동기를 부여하며 참여를 유도하였는지
 - ② 내부통제의 중요성, 통제활동에 관한 의사소통이 충분히 이루어지는지
 - ③ 직원들이 자신의 임무 수행에 영향을 미칠 수 있는 다른 부서의 의사결정, 업무추진상황에 관하여 통보받을 수 있는 절차가 확립되어 있는지
 - ④ 직원들에게 부패방지시책 등 윤리의식 확산을 위한 정보가 제공되는지
 - ⑤ 관리감독기구는 확립된 보고체계를 통해 내부통제 관련 정보를 적시에 보고받고 있는지
 - ⑥ 기관장과 관리감독기구 간에 효과적인 의사소통이 이루어지고 있는지
-

- ⑦ 직원들은 통상적인 보고체계를 사용하기 어려울 경우 내부신고 핫라인과 같은 별도의 보고체계를 사용할 수 있는지
- ⑧ 직원들이 내부신고에 따른 불이익을 우려하지 않고 참여할 수 있도록 충분한 홍보와 설명을 제공하고 있고, 실제로 신고자 보호가 이루어지고 있는지
- ⑨ 의사소통 수단 운영에 대한 평가가 이루어지고 있는지
- ⑩ 직원 만족도조사 등을 통해 의사소통시스템에 대한 불만 또는 미비사항을 파악하며 대응하고 있는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 기관 내부망을 이용하여 내부통제 웹 페이지를 설치하고 내부통제와 관련된 규정, 지침, 역할, 연간 내부통제 점검 실시계획, 주요 미비점이 포함된 평가결과, 미비점의 개선현황 등에 대한 정보를 공유함
- ▶ 공기업·준정부기관의 경우 내부통제제도 설계 및 운영의 적정성을 평가한 결과 개선필요 사항에 대하여 감사위원회에 부의하여야 함(「공기업·준정부기관 감사운영규정」 제42조)
- ▶ 내부신고 사이트를 홈페이지에서 쉽게 찾아볼 수 있도록 배치하고, 신고자의 익명성을 보장하기 위해 신고자의 IP주소를 확인할 수 없도록 하는 제도적 장치를 도입함

내부자 신고제도 등 운영 사례

- 중소기업은행 등 금융공공기관은 금융사고를 미연에 방지하고 사고발생 시 손실을 최소화하기 위해 내부규정 등을 통해 ‘내부자 신고제도’를 운영하고 있음
 - 신고 활성화를 위해 신고자 보호를 위한 익명성 강화, 고발자 인사상 불이익 금지 등의 보호조치도 마련하고 있음
- 국민건강보험공단은 의료기관 등에서 다양하게 이루어지고 있는 허위 또는 부당청구를 근절하여 건강보험 재정 누수를 막기 위해 ‘재정지킴이 신고센터’를 운영하고 신고자에게 포상금을 지급하고 있음

기관은 내부통제시스템 운영에 영향을 미치는 정보를 수집하기 위하여 외부의 주요 이해관계자를 대상으로 정기적 또는 수시로 소통한다. 외부 관계자로는 공급업체, 계약업체, 규제당국, 국회 및 일반 국민 등을 포함한다.

이를 위해 기관장은 외부 의견을 수렴할 수 있는 개방형 의사소통 채널을 구축하고, 수집된 관련 정보를 내부적으로 적시에 전달하여 활용하며, 외부 관계자와의 의사소통 결과를 관리감독기구에 제공한다.

《 체크리스트 》

- ① 외부 관계자와의 효과적인 소통을 위한 채널이 설치되어 있는지
- ② 고객, 협력기관 등 다양한 외부 관계자로부터 의견을 청취할 수 있는 개방적인 소통 채널이 운영되고 있는지
- ③ 외부 의사소통 결과는 내부적으로 적시에 보고되고 적절한 수준에서 활용되는지
- ④ 고객, 협력기관 등 외부 관계자가 공개적인 채널을 이용하기 어려울 경우 익명성이 보장되는 핫라인과 같은 별도의 채널을 이용할 수 있는지
- ⑤ 고객, 협력기관 등 외부 관계자가 익명성 보장에 대해 우려하지 않고 별도의 채널을 이용할 수 있도록 충분한 홍보와 설명을 제공하고 있고, 실제 운영 사례를 통해 증명해 보이고 있는지
- ⑥ 기관장은 외부 의사소통을 통해 취득한 관련 정보를 관리감독기구에 보고하는지
- ⑦ 외부관계자와의 의사소통 실태에 대한 평가가 주기적으로 이루어지고 있는지, 의사소통의 효과성에 대한 의견을 수렴(만족도조사)하고 평가하는지

[실무적용 TIP]

- ▶ 입찰자 선정 기준 및 절차가 포함된 관련 내용을 사전에 공개하고, 제출된 입찰서류에 대한 평가과정 및 업체 선정사유(탈락사유)에 대한 설명을 문서로 남김
- ▶ 외부 이해관계자들이 직접 불만사항을 호소할 수 있는 별도의 의사소통 채널(직통전화, 이메일, 홈페이지 등)을 마련함

5. 모니터링

내부통제는 기관이 직면하는 환경변화와 리스크를 지속적으로 대응하기 위한 관리 활동이므로, 다양한 환경변화와 리스크에도 내부통제시스템이 효과적으로 운영될 수 있게 하는 모니터링 활동은 필수적이다.

모니터링의 초점은 크게 통제활동의 운영과 내부통제시스템의 설계가 적정한지에 관한 것이다. 즉, 통제활동이 설계대로 운용되고 있는지, 내부통제시스템의 설계가 변화된 환경에도 타당성을 유지하는지, 시스템의 정비가 필요한지 등에 대한 신뢰할 수 있고 유용한 정보를 얻고자 한다.

모니터링의 방법은 내부통제시스템에 대한 상시 모니터링 및 독립적 평가로 할 수 있다. 효과적인 모니터링을 위해서는 상시 모니터링과 독립적 평가를 병행한다.

모니터링이 효과를 얻기 위해서는 모니터링을 통해 파악된 내부통제 문제점을 개선할 책임이 있는 부서에 신속하게 통보하여 적시에 개선조치가 이루어질 수 있어야 한다.

모니터링과 관련하여 문서화할 사항에는 평가계획, 평가실시 및 결과 보고, 발견된 미비점·문제점에 대한 개선계획 및 이행 현황 등이 포함된다.

모니터링 분야는 아래의 2개 원칙으로 구성되어 있다.

원칙 14. 기관은 내부통제시스템을 상시 모니터링하고 독립적 평가를 실시한다.

원칙 15. 기관은 모니터링 및 평가결과 파악된 문제점을 개선한다.

내부통제시스템에 대한 모니터링의 목적은 당초 설계에 따라 내부통제가 운영되도록 하고, 환경변화에 대응하여 내부통제가 적절하게 수정되도록 하는 데 있다.

내부통제시스템에 대한 효과적인 모니터링 수행을 위해 상시 모니터링과 독립적 평가를 적절하게 병행할 필요가 있다.

상시 모니터링은 기관의 일반 업무절차에 통합되어 정규적·반복적 운영과정을 통해 수행되며, 일상적인 관리감독, 비교 등의 방법을 통해 이루어진다. IT 프로그램을 활용하여 실행할 경우 효과적일 수 있다.

상시 모니터링시스템¹⁶⁾을 통하여 파악된 부적정한 사례, 비정상적인 사례에 대해 확인절차를 신속하게 진행하여 부정 발생, 규정 위반, 정보 오류 등과 같은 사고를 예방하거나 적시 대응한다.

예를 들어, 지방자치단체의 자율적 내부통제를 위해 행정안전부가 마련한 청백-e 시스템의 경우 지방재정, 지방세, 세외수입, 세출행정 등 4개 분야의 지방행정정보시스템을 상호 연계하여 IT 기반 행정업무 처리과정에서 오류·비리를 사전에 알림 경보로 담당자, 관리자 등에게 알려 이를 예방하는 시스템이다.

아울러 기관은 효과적인 상시 모니터링시스템이 운영될 수 있도록 데이터의 품질을 지속적으로 개선하고 사용 가능한 데이터의 종류도 확대하는 방안을 모색한다.

한편 독립적 평가는 일상적 업무절차와 분리하여 별도로 실시하게 되는데, 주로 내·외부에서 발생한 중대한 변화로 인해 통제활동의 설계와 운영에 변동이 가져올 요인이 있는지 점검이 필요할 때 실시한다. 자체감사부서, 외부 감사기관 및 외부 평가기관에 의해서 독립적 평가가 수행될 수 있다.

독립적 평가의 실시 범위와 빈도는 일반적으로 리스크의 성격과 중대성, 상시 모니터링의 효과성, 기관 내부 및 외부 환경의 변화 속도에 따라 결정된다.

16) IT를 활용한 상시 모니터링시스템은 기관의 규모나 업무의 특성에 따라 다양하게 운영이 가능함

《 체크리스트 》

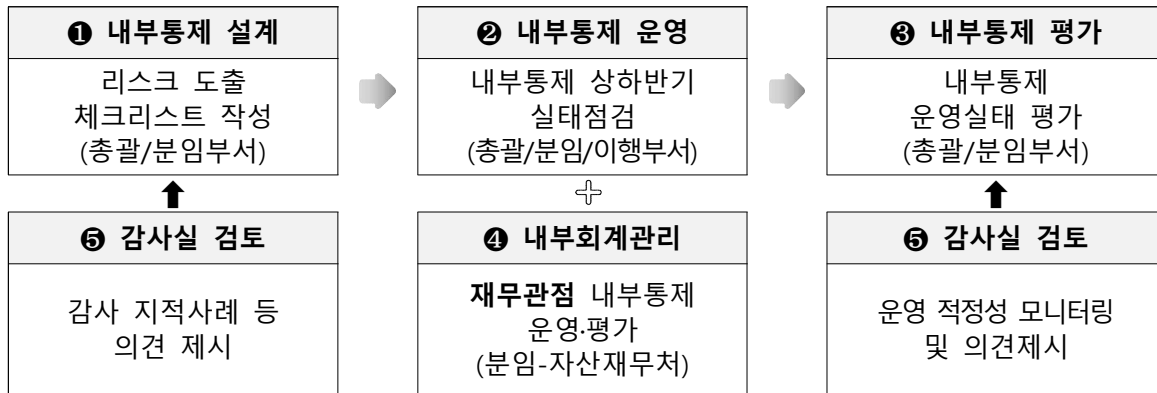
- ① 기관장이 내부통제 실태를 주기적으로 점검·관리하고 개선을 검토하고 있는지
 - ② 기관장은 상시 모니터링과 독립적 평가를 통해 내부통제의 구성요소가 모든 업무 수준에서 작동하고 있다는 확신을 가질 수 있는지
 - ③ 독립적 평가의 대상 범위와 빈도는 내·외부 환경의 변화 속도, 상시 모니터링의 효과성에 따라 조정되는지
 - ④ 상시 모니터링과 독립적 평가를 수행하는 평가자에게 기관에서 평가대상 업무에 대한 충분한 정보를 제공하고 있는지
 - ⑤ 감사부서는 기관장에게 내부통제시스템의 구성요소에 대한 독립적 평가결과를 주기적 또는 수시로 제공하고 있는지
 - ⑥ 모니터링에 리스크 평가결과를 반영하여 중대한 리스크가 있는 분야를 우선순위에 두고 있는지
 - ⑦ 외부 협력기관이 담당하는 업무에 대해서도 체계적인 모니터링을 실시하는지
 - ⑧ 상시 모니터링의 객관성과 효율성을 높이기 위해 IT를 활용한 상시 모니터링시스템을 사용하고 있는지
 - ⑨ 내부통제 관련 문제점을 파악하기 위해 모니터링 결과를 분석하고 문서화를 하는지
 - ⑩ 모니터링 결과 의사결정자와 이해관계자가 필요로 하는 충분한 운영 관련 데이터를 생산하고 보고·소통하는지
-

[실무적용 TIP]

- ▶ 내부통제체계 기본계획에 따라 통제활동을 시행하고, 연말에 연간 내부통제활동 실적을 점검함으로써 내부통제시스템의 문제점을 파악하고 개선사항을 도출함
- ▶ 내부통제가 취약할 것으로 예상되는 부분(정당채권자의 소유가 아닌 계좌번호 등록, 허위 출생증명서로 보조금 신청 등)에 대해 시뮬레이션 기법을 활용한 감사를 실시함으로써 예방적 효과를 도모함
- ▶ 실무자 또는 관리자가 자체점검을 통해 스스로 발견한 문제와 감사부서에서 처음 발견한 문제의 처리방법을 혼동하지 않도록 주의가 필요함
- ▶ IT 기반 행정업무 처리과정에서 발생한 것이 예상되는 오류와 비리 관련 시나리오를 입력한 후 문제상황이 발생하면 사전에 알림 정보를 발송하는 조치를 함

내부통제 점검 사례(한국농어촌공사)

▪ 내부통제 점검·평가 절차



- (실태점검) 분임 통제부서에서 중점 리스크 90개를 선별한 후 90개 항목에 대한 전 부서의 점검 요구, 전 부서에서 자율적으로 상·하반기 실태점검을 한 후 점검결과를 총괄부서에 제출
- (실태평가) 총괄부서에서 각 부서에서 시행되고 있는 내부통제가 설계된 대로 운영되고 있는지를 판단하기 위해 연말에 운영실태에 대한 평가 실시
- (감사실) 감사실은 독립적 위치에서 내부통제의 취약점 평가 및 개선의견 제시

자체감사운영 실태점검('24년) 결과

- 점검대상 710개 중 327개(46.1%, 내부통제규정 운영 기관 기준으로 80.1%) 기관만 자체감사 기구에서 내부통제에 대해 평가를 수행하고 있어, 내부통제에 대한 자체감사기구의 역할을 강화할 필요가 있음

[표 7] 자체감사기구에서 내부통제 평가 수행 여부

(단위: 개, %)

구분	계	수행			미수행	
		규정 운영	기관수	비율	기관수	비율
중앙행정기관	46	16	9	19.6	37	80.4
광역지자체	16	16	14	87.5	2	12.5
교육지자체	15	5	8	53.3	7	46.7
기초지자체	221	203	151	68.3	70	31.7
공공기관	411	168	145	35.3	266	64.7
합계	709	408	327	46.1	382	53.9

주 : 한국과학기술연구회 미응답

기관은 모니터링 및 평가결과를 통해 파악된 내부통제의 미비점 내지 문제점을 평가하고 필요한 개선조치를 적시에 수행한다. 이를 위해 직원이 내부통제 관련 문제점을 파악하였을 때 내부통제 책임자와 상급자에게 신속하게 보고할 수 있는 절차를 마련한다.

기관장은 내부통제 관련 문제점을 해결할 책임이 있으므로 조직, 활동, 거래 차원에서 주어진 목표에 미치는 영향의 크기, 발생 가능성 등을 고려하여 문제점의 중요도를 평가하고, 효과적인 개선조치를 마련한다. 그리고 기관장은 개선조치에 대한 이행이 제대로 이루어지고 있는지에 대해 사후관리한다.

관리감독기구는 기관장으로부터 내부통제 문제점에 대한 것을 적시에 보고받고 개선조치가 이루어질 수 있도록 감독한다.

한편, 자체감사기구는 개선조치사항에 대한 이행관리를 지원하기 위해 사후관리점검을 별도로 실시할 수 있다.

《 체크리스트 》

- ① 내부통제 관련 문제점 발생 시 이에 대한 평가개선이 신속하게 진행될 수 있도록 적절한 보고절차가 마련되어 있는지
 - ② 기관장이 모니터링 결과를 보고받고 내부통제 관련 문제점을 파악하여 원인 규명, 적시성 있는 개선조치를 하고 있는지
 - ③ 내부통제 관련 문제점에 대한 평가 및 개선조치에 문제점 발생의 원인과 이에 대한 재발 방지대책이 포함되어 있는지
 - ④ 기관장이 개선조치의 진행상황을 확인할 수 있도록 이행관리절차가 마련되어 있는지
 - ⑤ 감사부서는 개선조치사항의 이행관리실태에 대한 사후관리 점검을 실시하는지
-

[실무적용 TIP]

- ▶ 내부통제 총괄부서에서 상시 또는 주기적으로 내부통제를 점검하고 그 결과를 감사부서와 공유함
- ▶ 기관 직제규정과 달리 업무를 실제 수행하고 있거나 관행적으로 위임전결규정에서 정한 전결권자보다 하향 조정되어 운영되고 있는 예외적인 경우에 대해 모니터링을 실시함
- ▶ 면접수당 지급 대상자가 실제 위촉한 시험위원인지 확인하는 규정이나 절차가 미비한 경우 등이 있으므로 미리 점검하여 개선을 권고할 필요가 있음
- ▶ 소속 직원이 도박 등의 혐의로 조사를 받고 있는 중인 사실을 수사기관으로부터 통보받은 경우 당해 직원의 공금 횡령 여부를 확인할 필요가 있음
- ▶ 연간 감사계획을 수립하면서 내부통제의 목적이나 구성요소 등에 따라 감사중점을 달리하면서 ‘내부통제운영 실태점검’ 또는 ‘내부통제시스템의 효과성 평가’ 등과 같은 별도 감사를 실시함
- ▶ ‘감사결과 개선권고사항 이행실태’를 독립적으로 감사를 실시하거나 개별감사계획 수립 시 ‘이행의 적정성’을 필수점검사항에 포함하여 점검한 후 그 결과를 감사결과보고서에 반영함

부 록

1. 내부통제에 대한 국제기준 등 56
2. 내부통제 관련 법령 59
3. 자주 묻는 질문(FAQ) 75

[부 록 1]

내부통제에 대한 국제기준 등

1. 공공부문 내부통제기준 가이드라인(INTOSAI GOV 9100)

내부통제는 기관이 리스크에 대응하고 기관 임무를 추구하는 과정에서 내부통제 목적(책무성 확보, 기관운영의 효율성과 효과성 확보, 법규 준수, 공공자원의 관리)이 달성될 것이라는 합리적인 확신을 제공하기 위해 설계되어 기관장을 비롯한 전체 직원에 의해 실행되는 통합적 과정(절차)을 말하고, COSO 내부통제 모델을 반영하여 통제환경 등 5개 구성요소를 제시하고 있음

구성요소	내용
통제 환경	<p>통제환경은 직원의 통제의식에 영향을 미치는 조직 분위기를 형성한다. 다른 모든 내부통제 구성요소들의 기반이며, 규율과 조직을 제공한다.</p> <p>통제환경의 요인은 (1) 관리자와 직원의 개인적·직업적 청렴성과 윤리의식, 조직 전체적으로 항상 내부통제를 지지하는 태도, (2) 역량에 대한 약속, (3) 최고경영진의 분위기(즉, 관리자의 철학과 운영 스타일), (4) 조직구조, (5) 인적자원 정책 및 실무 등이다.</p>
리스크 평가	<p>리스크 평가는 기관의 목표 달성과 관련된 리스크를 식별·분석하고, 적절한 대응방안을 결정하는 과정이다. 이는 리스크 식별, 리스크 평가, 조직의 리스크 선호도 평가, 대응방법 개선을 의미한다.</p> <p>(1) 리스크 식별: 기관 목표와의 연관성, 포괄성, 기관 및 활동수준에서 내·외부 요인으로 인한 리스크 포함, (2) 리스크 평가: 리스크의 중요성 측정, 리스크의 발생 가능성 평가, (3) 대응방법 개선: 리스크 대응은 리스크의 전가, 수용, 처리, 종료 등 4가지 유형을 고려</p> <p>리스크 평가는 지속적·반복적인 과정이어야 하고, 이는 변경된 조건·리스크를 식별·분석하고 변화된 리스크를 해결하기 위해 내부통제를 개선하는 것을 의미한다.</p>
통제 활동	<p>통제활동은 리스크를 해결하고 기관의 목적을 달성하기 위해 수립된 정책과 절차이다. 통제활동이 효과적이기 위해서는 그 활동이 적절해야 하며, 전 기간 동안 계획에 따라 일관성 있게 기능해야 하며, 비용대비 효과적이고, 포괄적이며 합리적이고 통제 목표와 직접적으로 연관되어야 한다.</p> <p>통제활동은 조직 전반의 모든 위치와 기능에서 발생한다. 여기에는 다음과 같은 다양한 적발 및 예방적 통제활동이 포함된다.</p> <p>(1) 권한 부여 및 승인 절차, (2) 직무분리(권한부여, 처리, 기록, 검토), (3) 자원 및 기록에 대한 접근 통제, (4) 검증, (5) 대사, (6) 운영성과 검토, (7) 운영, 절차, 활동 검토, (8) 감독(업무배정, 검토 및 승인, 지도 및 훈련)</p> <p>기관은 적발과 예방적 통제활동 사이에 적절한 균형을 이루어야 한다. 목표 달성을 위해서는 시정조치가 통제활동의 필수적인 보완책이다.</p> <p>※ 정보기술 통제 활동 포함(일반통제 및 응용통제)</p>
정보와 의사소통	<p>정보와 의사소통은 모든 내부통제 목표를 실현하는 데 필수적이다. 내부통제시스템 그 자체와 모든 거래 및 중요 사건은 완전히 문서화되어야 한다. 적절한 의사결정을 내릴 수 있는 관리자의 능력은 정보품질에 영향을 받는다. 이는 정보가 적절하고, 적시성 있고, 현재적이고, 정확하고, 접근 가능해야 한다는 것을 의미한다.</p> <p>효과적인 의사소통은 조직의 모든 구성요소와 전체 구조에 걸쳐 상하좌우로 이루어져야 한다. 또한, 직원들은 외부 관련자와도 효과적으로 의사소통할 필요가 있다.</p>
모니터링	<p>시간에 따른 내부통제시스템의 성과를 평가하기 위해서는 내부통제시스템을 모니터링해야 한다. 모니터링은 일상적인 활동이나 별도의 평가 또는 양자의 조합으로 이루어진다.</p>

※ 자세한 내용은 감사연구원 홈페이지(연구발간물-기타자료)에 게시된 「공공부문 내부통제기준 가이드라인」 참조

2. COSO¹⁷⁾ 내부통제 모델(2013)

내부통제는 효율적이고 효과적인 운영(operation), 신뢰성 있는 보고(reporting), 법규 준수 (compliance)의 목적 달성에 합리적인 확신을 제공하기 위해 설계된 공식적인 일련의 절차를 말하고, 통제환경 등 5개 구성요소, 17개 원칙을 제시하고 있음

구성요소	기본원칙
통제환경	1. 회사는 성실성과 윤리적 가치를 추구한다. 2. 이사회는 경영진으로부터 독립성을 유지하고 내부통제를 감독한다. 3. 경영진은 내부통제의 목적을 달성하기 위해 조직구조, 보고체계 및 적절한 권한과 책임을 정립한다. 4. 회사는 내부통제 목적에 부합하도록 적격성 있는 인력을 선발·육성한다. 5. 회사는 구성원들에게 내부통제의 목적을 달성하기 위해 필요한 책임을 부여한다.
리스크 평가	6. 회사는 리스크를 식별하고 평가할 수 있도록 내부통제 목적을 명확하게 설정한다. 7. 회사는 조직 전반의 리스크를 식별하고 리스크 관리방안을 수립하기 위해 리스크를 분석한다. 8. 회사는 리스크 평가 시 잠재적 부정 가능성을 고려한다. 9. 회사는 내부통제시스템에 중요한 영향을 미치는 변화를 식별·분석한다.
통제활동	10. 회사는 내부통제 목적 달성을 저해하는 리스크를 수용 가능한 수준으로 줄일 수 있는 통제활동을 선택하고 구축한다. 11. 회사는 내부통제 목적 달성을 지원하는 정보기술 일반통제를 선정하고 구축한다. 12. 회사는 기대사항을 정한 정책과 그 정책을 실행하기 위한 절차를 통하여 통제활동을 수행한다.
정보와 의사소통	13. 회사는 내부통제의 다른 구성요소가 작동할 수 있도록 관련된 양질의 정보를 취득 또는 생산하고 사용한다. 14. 회사는 내부통제의 운영을 지원하기 위하여 필요한 정보에 대해 내부적으로 의사소통한다. 15. 회사는 내부통제의 운영에 영향을 미치는 사항에 대해 외부 관계자와 의사소통한다.
모니터링	16. 회사는 상시적인 모니터링과 독립적인 평가방안을 수립하여 실시한다. 17. 회사는 내부통제 미비점을 평가하고 그 결과를 관련자들과 의사소통하며 개선활동을 적시에 수행한다.

INTOSAI 모델과 COSO 모델 비교

- INTOSAI 모델은 COSO 모델을 반영하면서 공공부문의 특성을 고려하여 내부통제 목적으로 COSO 모델의 3개 목적에 공공자원의 관리를 추가하고, COSO 모델의 내부통제 목적 중 하나인 신뢰성있는 보고(reporting)를 책무성 확보(fulfilling accountability obligations)로 확대함
 - 내부통제 구성요소의 경우 COSO 모델과 동일하게 통제환경 등 5개로 구성되어 있으나 별도로 기본원칙을 제시하지 않음
 - 아울러 INTOSAI 모델에는 내부통제 구성원(관리자, 일반직원, 내부통제 총괄부서, 감사위원회 등)별 역할을 제시하고 있음

17) The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

3. 미국 연방정부 내부통제기준(GAO Green Book)

내부통제는 기관의 목표(기관운영의 효율성과 효과성, 보고의 신뢰성, 관련 법규의 준수)가 달성되었는지 여부에 대한 합리적 확신(보증)을 제공하는 업무와 관련된 경영진, 직원 등에 의해 이루어지는 과정(절차)을 말하고, COSO 모델과 같이 5개 구성요소, 17개 기본원칙으로 구성됨

구성요소	기본원칙 및 원칙별 속성 기준
통제 환경	원칙 1: 관리감독기구와 경영진은 성실성과 윤리적 가치에 진력한다는 것을 명확히 보여줘야 한다. ① 기관장의 분위기 조성, ② 행동강령, ③ 행동강령의 준수
	원칙 2: 관리감독기구는 기관의 내부통제시스템을 관리감독해야 한다. ① 관리감독 구조, ② 내부통제시스템에 대한 관리감독, ③ 미비점 개선을 위한 자문
	원칙 3: 최고관리자는 기관 목표를 달성하기 위해 조직구조를 확립하고, 책임 부여 및 권한 위임을 해야 한다. ① 조직구조, ② 책임의 분장 및 권한 위임, ③ 내부통제시스템의 문서화
	원칙 4: 최고관리자는 역량을 갖춘 인력을 채용·훈련·유지하는 데 진력해야 한다. ① 역량에 대한 기대, ② 직원의 채용·훈련·유지, ③ 인력승계 및 긴급사태대비 계획 및 준비
	원칙 5: 최고관리자는 성과를 평가하고 내부통제에 대한 책무성을 분명히 물어야 한다. ① 책무성의 집행, ② 과중한 업무부담에 대한 고려
리스크 평가	원칙 6: 최고관리자는 기관 목표를 명확히 기술함으로써 리스크를 식별하고 리스크 허용한도를 정의할 수 있도록 해야 한다. ① 기관 목표의 규정, ② 리스크 수용한도의 규정
	원칙 7: 최고관리자는 정해진 목표 달성과 관련된 리스크를 식별·분석하고 대응하여야 한다. ① 리스크의 식별, ② 리스크의 분석, ③ 리스크에 대한 대응
	원칙 8: 최고관리자는 리스크를 식별·분석·대응할 때 비리 발생 가능성을 고려해야 한다. ① 부정유형, ② 부정위험 요소, ③ 부정위험에 대한 대응
	원칙 9: 최고관리자는 내부통제체계에 영향을 줄 수 있는 중요 변화를 식별·분석하고 대응해야 한다. ① 변화의 식별, ② 변화에 대한 분석 및 대응
통제 활동	원칙 10: 최고관리자는 목표 달성 및 리스크 대응을 위한 통제활동을 설계하여야 한다. ① 목표 및 리스크에 대한 대응, ② 적합한 유형의 통제활동 설계, ③ 다양한 수준에서 통제활동 설계, ④ 직무분리
	원칙 11: 최고관리자는 목표 달성 및 리스크 대응을 위한 기관의 정보시스템과 관련 통제활동을 설계하여야 한다. ① 기관 정보시스템의 설계, ② 적합한 유형의 통제활동 설계, ③ 정보기술 인프라의 설계, ④ 보안관리의 설계, ⑤ 정보기술의 획득, 개발 및 유지의 설계
	원칙 12: 최고관리자는 정책을 수립하여 통제활동을 실행하여야 한다. ① 정책을 통한 책임의 문서화, ② 통제활동에 대한 주기적인 점검
정보와 의사소통	원칙 13: 최고관리자는 기관의 목표 달성을 위해 양질의 정보를 사용한다. ① 정보 요구사항의 식별, ② 신뢰할 수 있는 출처로부터의 관련 데이터 확보, ③ 데이터를 양질의 정보로 가공
	원칙 14: 최고관리자는 기관의 목표 달성을 위해 내부적으로 필요한 양질의 정보로 소통하여야 한다. ① 기관 전체와의 소통, ② 적합한 소통 수단
	원칙 15: 최고관리자는 기관의 목표 달성을 위해 외부와 필요한 양질의 정보로 소통하여야 한다. ① 외부와의 소통, ② 적합한 소통 수단
모니터링	원칙 16: 최고관리자는 내부통제체계를 모니터링하고 그 결과를 평가하기 위해 모니터링 활동을 확립·운영하여야 한다. ① 베이스라인(baseline)의 설정, ② 내부통제시스템 모니터링, ③ 모니터링 결과에 대한 평가
	원칙 17: 최고관리자는 식별된 내부통제 미비점을 적시성 있게 개선하여야 한다. ① 미비점의 보고, ② 미비점의 평가, ③ 시정조치

[부록 2]

내부통제 관련 법령

1. 공통

《 관련 규정 》

- 「공공감사에 관한 법률」 제1조(목적) 이 법은 중앙행정기관, 지방자치단체 및 공공기관의 자체 감사기구의 구성 및 운영 등에 관한 기본적인 사항과 효율적인 감사체계의 확립에 필요한 사항을 정함으로써 중앙행정기관, 지방자치단체 및 공공기관의 내부통제제도를 내실화하고 그 운영의 적정성, 공정성 및 국민에 대한 책임성을 확보하는 데 이바지함을 목적으로 한다.
- 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」
 - 제3조(공공기관의 책무) ① 공공기관은 건전한 사회윤리를 확립하기 위하여 부패방지에 노력할 책무를 진다.
 - ② 공공기관은 부패를 방지하기 위하여 법령상, 제도상 또는 행정상의 모순이 있거나 그 밖에 개선할 사항이 있다고 인정할 때에는 즉시 이를 개선 또는 시정하여야 한다.
 - ③ 공공기관은 교육·홍보 등 적절한 방법으로 소속 직원과 국민의 부패척결에 대한 의식을 고취하기 위하여 적극 노력하여야 한다.
 - 제7조(공직자의 청렴의무) 공직자는 법령을 준수하고 친절하고 공정하게 직무하여야 하며 일체의 부패행위와 품위를 손상하는 행위를 하여서는 아니된다.
 - 제8조(공직자의 행동강령) ① 제7조에 따라 공직자가 준수하여야 할 행동강령은 대통령령·국회규칙·대법원규칙·헌법재판소규칙·중앙선거관리위원회규칙 또는 공직유관단체의 내부규정으로 정한다.
 - ② 제1항에 따른 공직자 행동강령은 다음 각 호의 사항을 규정한다.
 1. 직무관련자로부터의 향응·금품 등을 받는 행위의 금지·제한에 관한 사항
 2. 직위를 이용한 인사관여·이권개입·알선·청탁행위의 금지·제한에 관한 사항
 3. 공정한 인사 등 건전한 공직풍토 조성을 위하여 공직자가 지켜야 할 사항
 4. 그 밖에 부패의 방지와 공직자의 직무의 청렴성 및 품위유지 등을 위하여 필요한 사항
- 「공직자의 이해충돌 방지법」
 - 제1조(목적) 이 법은 공직자의 직무수행과 관련한 사적 이익추구를 금지함으로써 공직자의 직무수행 중 발생할 수 있는 이해충돌을 방지하여 공정한 직무수행을 보장하고 공공기관에 대한 국민의 신뢰를 확보하는 것을 목적으로 한다.
 - 제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.
 1. “공공기관”이란 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 기관·단체를 말한다.
 - 가. 국회, 법원, 헌법재판소, 선거관리위원회, 감사원, 고위공직자범죄수사처, 국가인권위원회, 중앙행정기관(대통령 소속 기관과 국무총리 소속 기관을 포함한다)과 그 소속 기관

- 나. 「지방자치법」에 따른 지방자치단체의 집행기관 및 지방의회
- 다. 「지방교육자치에 관한 법률」에 따른 교육행정기관
- 라. 「공직자윤리법」 제3조의2에 따른 공직유관단체
- 마. 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 따른 공공기관
- 바. 「초·중등교육법」, 「고등교육법」 또는 그 밖의 다른 법령에 따라 설치된 각급 국립·공립학교

○ 제4조(공직자의 의무) ① 공직자는 사적 이해관계에 영향을 받지 아니하고 직무를 공정하고 청렴하게 수행하여야 한다.

② 공직자는 직무수행과 관련하여 공평무사하게 처신하고 직무관련자를 우대하거나 차별하여서는 아니 된다.

③ 공직자는 사적 이해관계로 인하여 공정하고 청렴한 직무수행이 곤란하다고 판단하는 경우에는 직무수행을 회피하는 등 이해충돌을 방지하여야 한다.

○ 제25조(이해충돌방지담당관의 지정) ① 공공기관의 장은 소속 공직자 중에서 다음 각 호의 업무를 담당하는 이해충돌방지담당관을 지정하여야 한다.

1. 공직자의 이해충돌 방지에 관한 내용의 교육·상담
2. 사적이해관계자의 신고 및 회피·기피 신청, 부동산 보유·매수 신고 또는 직무관련자와의 거래에 관한 신고의 접수 및 관리
3. 사적이해관계자의 신고 및 회피·기피 신청 또는 부동산 보유·매수 신고에도 불구하고 그 직무를 계속 수행하게 된 공직자의 공정한 직무수행 여부의 확인·점검
4. 고위공직자의 업무활동 내역 관리 및 공개
5. 퇴직자 사적 접촉 신고 접수 및 관리
6. 이 법에 따른 위반행위 신고·신청의 접수, 처리 및 내용의 조사
7. 이 법에 다른 소속 기관의 위반행위를 발견한 경우 법원 또는 수사기관에 그 사실의 통보

▪ 「공무원 행동강령」(대통령령)

○ 제1조(목적) 이 영은 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」 제8조에 따라 공무원이 준수하여야 할 행동기준을 규정하는 것을 목적으로 한다.

○ 제3조(적용 범위) 이 영은 국가공무원(국회, 법원, 헌법재판소 및 선거관리위원회 소속의 국가공무원은 제외한다)과 지방공무원(지방의회의원은 제외한다)에게 적용한다.

○ 제19조(위반행위의 신고 및 확인) ① 누구든지 공무원이 이 영을 위반한 사실을 알게 되었을 때에는 그 공무원이 소속된 기관의 장, 그 기관의 행동강령책임관 또는 국민권익위원회에 신고할 수 있다.

○ 제23조(행동강령책임관의 지정) ① 중앙행정기관의 장 등은 그 기관과 그 소속 기관 중 기관장이 4급 이상 공무원(고위공무원단에 속하는 일반직공무원을 포함한다)이거나 이에 상당하는 공무원인 기관에 대하여 행동강령책임관을 지정하여야 한다. 다만, 소속 기관의 규모·성격 및 지리적 특성을 고려하여 그 기관에 행동강령책임관을 지정하는 것이 적합하지 아니한 경우에는 그러하지 아니하다.

② 행동강령책임관은 소속 기관의 공무원에 대한 공무원 행동강령의 교육·상담, 이 영의 준수 여부에 대한 점검 및 위반행위의 신고접수, 조사처리, 그 밖에 소속 기관의 행동강령 운영에 필요한 업무를 담당한다.

- 제24조(기관별 행동강령의 운영 등) ① 중앙행정기관의 장 등은 이 영의 시행에 필요한 범위에서 해당 기관의 특성에 적합한 세부적인 기관별 공무원 행동강령을 제정하여야 한다.

2. 중앙행정기관

《 관련 규정 》

- 「국가회계법」
 - 제7조(회계책임관의 임명 등) ① 중앙관서의 장은 그 소관에 속하는 회계업무를 총괄적으로 수행하도록 하기 위하여 회계책임관을 임명하여야 한다.
 - ② 회계책임관은 다음 각 호의 업무를 수행한다.
 1. 제24조에 따른 내부통제 등 회계업무에 관한 사항
 2. 회계·결산 및 분석에 관한 사항(이하 생략)
 - 제24조(내부통제) ① 중앙관서의 장은 회계처리의 적정성과 결산보고서의 신뢰성을 평가하기 위해 회계책임관으로 하여금 이에 관한 사항을 관리·감독하는 등 내부통제를 하게 하여야 한다.
 - ② 중앙관서의 장은 제1항에 따른 내부통제를 위하여 필요한 절차와 방법을 정하여야 한다.
 - ③ 제2항에 따른 절차와 방법에 관한 기본적인 사항은 기획재정부장관이 감사원과 협의하여 정한다.
- 「국가재정법」 제98조(내부통제) 각 중앙관서의 장은 재정관리·재원사용의 적정성과 집행과정에서 보고된 자료의 신빙성을 분석·평가하기 위하여 소속 공무원으로 하여금 필요한 사항에 관하여 내부통제를 하게 하여야 한다.

3. 지방자치단체

《 관련 규정 》

- 「지방회계법」
 - 제10조(회계책임관의 임명 등) ① 지방자치단체의 장은 그 소관에 속하는 회계업무를 총괄적으로 수행하도록 하기 위하여 회계책임관을 임명하여야 한다.
 - ② 회계책임관은 다음 각 호의 업무를 수행한다.
 1. 제46조에 따른 회계관계공무원에 대한 지도·감독
 2. 제51조에 따른 내부통제 등 회계업무에 관한 사항
 3. 회계·결산 및 분석에 관한 사항(이하 생략)
 - 제51조(내부통제) ① 지방자치단체의 장은 회계처리를 적정하게 하고, 공무원의 부정·비리를 예방하기 위하여 제10조에 따른 회계책임관으로 하여금 회계관계공무원의 회계처리에 관한 사항 등을 관리·감독하는 등 내부통제를 하게 하여야 한다.
 - ② 지방자치단체의 장은 제1항에 따른 내부통제를 위하여 필요한 절차와 방법을 정하여야 한다.

③ 제2항에 따른 절차와 방법에 관한 기본적인 사항은 행정안전부 장관이 감사원과 협의하여 정한다.

「지방자치단체 결산 통합기준」(행안부 훈령)에 따르면 지방자치단체 결산서에 대한 결산검사 과정에서 반드시 내부통제 평가를 실시하고 그 결과에 따라 검사범위 및 검사절차, 방법을 달리 선택할 수 있도록 규정하고 있음

《 관련 규정 》

▪ 「지방자치단체 결산 통합기준」(행정안전부 훈령)

Ⅲ. 결산검사

5. 결산검사 사전준비 및 확인사항

다. 회계적 검직 금지 등 내부통제 평가

○ 내부통제 개념 및 평가의 필요성

- (개념) 기관의 예산·회계 정보의 정확성과 신뢰성을 제고하고, 효율성을 증진하기 위해 수립한 계획, 회계규정, 업무분장, 업무처리 규정 및 절차(예: 품의, 검토, 확인, 결재, 기재 등), 장부 등 기록·유지·보관, 자체감사, 강제휴가 등을 의미
- (필요성) 내부통제가 제대로 구축되면 회계부정 및 오류발생 개연성이 낮아지기에 반드시 내부통제 평가를 실시하고 그 결과에 따라 검사범위 및 검사절차, 방법을 달리 선택할 수 있음

○ 회계적 분리

- 재무관(결재), 지출원(처리) 등을 분리시켜, 상호 견제에 의한 오류 또는 부정을 사전에 차단하고 있는지를 확인(「지방회계법」 제23조)
- 회계처리는 업무담당자가 결의서 작성, 장부기장 등을 직접 하므로, 회계적 분리가 원칙임

○ 회계처리 절차 준수 여부 등

- 지급명령서 발행: 지자체의 지출원이 지출원인행위에 의해 지출이 확정되면 확정 금액을 금고로 하여금 채권자에게 현금을 대신 지급하도록 명령서를 발행
- 채권자 계좌입금: 공사나 물자 등의 대금지급은 위의 현금지급명령서 발행보다는 채권자에게 계좌로 이체하도록 함. 재무관은 계약체결이나 대금지급을 위한 지출원인행위 시에는 그 대가를 입금할 금융기관의 예금계좌를 명시하여 계약을 체결함
- 수입업무 내부통제: 수집된 과세자료를 제대로 활용하지 않거나 장기간 방치, 날인 지연 등을 표본조사로 확인
- 회계업무 관리통제: (전산통제) 재무관 또는 지출원의 전산비밀번호 공유 여부를 평가, (관리통제) 회계적 보조자의 상급자는 보조자의 회계처리 사항을 검토했는지 여부 평가
- 회계적 장기보직 등: 장기보직자에 대한 순환배치 시행 여부
- 주기적인 자체감사 실시 여부: 자체감사기구에서 내부통제를 평가하고, 기본 회계검사의 실시 여부

4. 공공기관

1) 공기업·준정부기관

《 관련 규정 》

- 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제39조(회계원칙 등) ① 공기업·준정부기관의 회계는 경영성과와 재산의 증감 및 변동 상태를 명백히 표시하기 위하여 그 발생 사실에 따라 처리한다.
 - ② 생략
 - ③ 제1항과 제2항의 규정에 따른 회계처리의 원칙과 입찰참가자격의 제한기준 등에 관하여 필요한 사항은 기획재정부령으로 정한다.
- 「공기업·준정부기관 회계사무규칙」(기획재정부령) 제21조(내부통제) ① 기관장은 회계처리의 적정 여부와 재무제표의 신뢰성을 평가하기 위하여 내부통제를 하여야 한다.
 - ② 기관장은 제1항에 따른 내부통제를 하기 위하여 내부통제책임자를 임명하여야 하며, 내부통제를 위하여 필요한 절차와 방법을 정하여야 한다.
- 「공기업·준정부기관 회계기준」*(기획재정부 고시) 제3조(내부통제) 기관장은 규칙 제21조에서 규정한 내부통제를 위하여 다음 각 호의 사항이 포함되도록 필요한 절차와 방법을 갖추어야 한다.
 1. 회계정보의 식별·측정·분류·기록 및 보고 방법에 관한 사항
 2. 회계정보의 오류 통제 및 부정 방지 사항
 3. 회계정보의 주기적 점검 및 조정 등 내부검증에 관한 사항
 4. 회계장부(자기테이프·디스켓 그 밖의 정보보존장치를 포함한다)의 관리방법과 위조·변조·훼손 및 파기의 방지 방안
 5. 임·직원의 업무분장과 책임에 관한 사항
 6. 그 밖에 신뢰성 있는 회계정보의 작성 및 보고를 위하여 필요한 사항

* 「공기업·준정부기관 회계사무규칙」 제19조에 규칙 시행에 필요한 사항을 기획재정부장관이 고시하도록 규정
- 「공기업·준정부기관 감사운영규정」 제42조(부의사항) ① (감사)위원회에 다음 각 호의 사항을 부의한다.
 1. 제33조의 규정에 따른 위원회의 직무와 권한의 행사로서 다음 각 목의 사항을 포함한다. 단, 위원회에서 정한 일상적이고 반복적인 사항은 예외로 한다.
 - 바. 내부통제제도 설계·운영의 적정성 평가와 개선사항 검토

2) 공공기관 중 상장된 공기업 등

《 관련 규정 》

- 「상법」 제542조의13(준법통제기준 및 준법지원인) ① 자산 규모 등을 고려하여 대통령령이 정하는 상장회사는 법령을 준수하고 회사경영을 적정하게 하기 위하여 임직원이 그 직무를 수행할 때 따라야 할 준법통제에 관한 기준 및 절차(이하 '준법통제기준'이라 한다)를 마련하여야 한다.

- 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률」 제8조(내부회계관리제도의 운영 등) ① 회사는 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 위하여 다음 각 호의 사항이 포함된 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직(이하 “내부회계관리제도”라 한다)을 갖추어야 한다. 다만, 주권상장법인이 아닌 회사로서 직전 사업연도 말의 자산총액이 1천억 원 미만인 회사와 대통령령으로 정하는 회사는 그러하지 아니하다.
 1. 회계정보(회계정보의 기초가 되는 거래에 관한 정보를 포함한다. 이하 이 조에서 같다)의 식별·측정·분류·기록 및 보고 방법에 관한 사항
 2. 회계정보의 오류를 통제하고 이를 수정하는 방법에 관한 사항
 3. 회계정보에 대한 정기적인 점검 및 조정 등 내부검증에 관한 사항
 4. 회계정보를 기록·보관하는 장부(자기테이프·디스켓, 그 밖의 정보보존장치를 포함한다)의 관리 방법과 위조·변조·훼손 및 파기를 방지하기 위한 통제 절차에 관한 사항
 5. 회계정보의 작성 및 공시와 관련된 임직원의 업무분장과 책임에 관한 사항
 6. 그 밖의 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 위하여 필요한 사항으로서 대통령령으로 정하는 사항
 ② 회사는 내부회계관리제도에 의하지 아니하고 회계정보를 작성하거나 내부회계관리제도에 따라 작성된 회계정보를 위조·변조·훼손 및 파기해서는 아니 된다.
 - ③ 회사의 대표자는 내부회계관리제도의 관리·운영을 책임지며, 이를 담당하는 상근이사(담당하는 이사가 없는 경우에는 해당 이사의 업무를 집행하는 자를 말한다) 1명을 내부회계관리자(이하 “내부회계관리자”라 한다)로 지정하여야 한다.
 - ④ 회사의 대표자는 사업연도마다 주주총회, 이사회 및 감사(감사위원회가 설치된 경우에는 감사위원회를 말한다. 이하 이 조에서 같다)에게 해당 회사의 내부회계관리제도의 운영실태를 보고하여야 한다. 다만, 회사의 대표자가 필요하다고 판단하는 경우 이사회 및 감사에 대한 보고는 내부회계관리자가 하도록 할 수 있다.
 - ⑤ 회사의 감사는 내부회계관리제도의 운영실태를 평가하여 이사회에 사업연도마다 보고하고 그 평가보고서를 해당 회사의 본점에 5년간 비치하여야 한다. 이 경우 내부회계관리제도의 관리·운영에 대하여 시정 의견이 있으면 그 의견을 포함하여 보고하여야 한다.
 - ⑥ 감사인은 회계감사를 실시할 때 해당 회사가 이 조에서 정한 사항을 준수했는지 여부 및 제4항에 따른 내부회계관리제도의 운영실태에 관한 보고 내용을 검토하여야 한다. 다만, 주권상장법인(직전 사업연도 말의 자산총액이 1천억 원 미만인 주권상장법인은 제외한다)의 감사인은 이 조에서 정한 사항을 준수했는지 여부 및 제4항에 따른 내부회계관리제도의 운영실태에 관한 보고 내용을 감사하여야 한다.
 - ⑦ 제6항에 따라 검토 또는 감사를 한 감사인은 그 검토결과 또는 감사결과에 대한 종합의견을 감사보고서에 표명하여야 한다.
 - ⑧ 제1항부터 제7항까지에 규정된 사항 외에 내부회계관리제도의 운영 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.
- 「주식회사 등의 외부감사에 관한 법률 시행령」 제9조(내부회계관리제도의 운영 등) ① 생략
 - ② 법 제8조 제1항 제6호에서 “대통령령으로 정하는 사항”이란 다음 각 호의 사항을 말한다.

1. 법 제8조 제1항에 따른 내부회계관리규정(이하 “내부회계관리규정”이라 한다)의 제정 및 개정을 위한 절차
2. 법 제8조 제3항에 따른 내부회계관리자(이하 “내부회계관리자”라 한다)의 자격요건 및 임면절차
3. 법 제8조 제4항에 따른 운영실태 {회사의 대표자, 감사[회사에 법 제2조 제6호에 따른 감사위원회(이하 “감사위원회”라 한다)가 설치되어 있는 경우에는 감사위원회를 말한다. 이하 이 조에서 같다], 내부회계관리규정을 관리·운영하는 임직원 및 회계정보를 작성·공시하는 임직원(이하 이 조에서 “회사의 대표자 등”이라 한다)이 법 제8조 제2항을 준수하였는지를 포함한다} 보고의 기준 및 절차
4. 법 제8조 제5항에 따른 평가보고의 기준 및 절차
5. 법 제8조 제5항에 따른 평가결과를 회사의 대표자 등의 인사·보수 및 차기 사업연도 내부회계관리제도 운영계획 등에 반영하기 위한 절차 및 방법
6. 연결재무제표에 관한 회계정보를 작성·공시하기 위하여 필요한 사항(지배회사가 주권상장법인인 경우만 해당한다)
7. 내부회계관리규정 위반의 예방 및 사후조치에 관한 다음 각 목의 사항
 - 가. 회사의 대표자 등을 대상으로 하는 교육·훈련의 계획·성과평가·평가결과의 활용 등에 관한 사항
 - 나. 회사의 대표자 등이 내부회계관리규정을 관리·운영하는 임직원 또는 회계정보를 작성·공시하는 임직원에게 내부회계관리규정에 위반되는 행위를 지시하는 경우에 해당 임직원이 지시를 거부하더라도 그와 관련하여 불이익을 받지 아니하도록 보호하는 제도에 관한 사항
 - 다. 내부회계관리규정 위반행위 신고제도의 운영에 관한 사항
 - 라. 법 제22조 제3항·제4항에 따른 조사·시정 등의 요구 및 조사결과 제출 등과 관련하여 필요한 감사의 역할 및 책임에 관한 사항
 - 마. 법 제22조 제5항에 따른 자료나 정보 및 비용의 제공과 관련한 회사 대표자의 역할 및 책임에 관한 사항
 - 바. 내부회계관리규정을 위반한 임직원의 징계 등에 관한 사항
8. 그 밖에 내부회계관리규정에 포함하여야 할 사항으로서 금융위원회가 정하는 사항
 - ③ 회사가 내부회계관리규정을 제정하거나 개정할 때 감사의 승인 및 이사회 결의를 거쳐야 한다. 이 경우 감사와 이사회는 승인 또는 결의의 이유 등을 문서(전자문서를 포함한다. 이하 같다)로 작성·관리하여야 한다.
 - ④ 회사의 대표자는 법 제8조 제4항 본문에 따라 다음 각 호의 사항이 포함된 문서(이하 “내부회계관리제도 운영실태보고서”라 한다)를 작성하여 이사회 및 감사에게 대면 보고를 하여야 한다. 다만, 법 제8조 제4항 단서에 따라 내부회계관리자가 보고하는 경우에는 보고 전에 회사의 대표자가 그 사유를 이사회 및 감사에게 문서로 제출하여야 한다.
 1. 내부회계관리제도의 운영실태를 점검한 결과 및 취약 사항에 대한 시정조치 계획
 2. 직전 사업연도에 보고한 제1호에 따른 시정조치 계획의 이행 결과
 3. 다음 각 목의 사항을 확인하고 서명하여 보고 내용을 첨부하였다는 사실
 - 가. 보고 내용이 거짓으로 기재되거나 표시되지 아니하였고, 기재하거나 표시하여야 할 사항을 빠뜨리고 있지 아니하다는 사실

나. 보고 내용에 중대한 오해를 일으키는 내용이 기재되거나 표시되지 아니하였다는 사실
다. 충분한 주의를 다하여 보고 내용의 기재 사항을 직접 확인·검토하였다는 사실

⑤ 감사는 법 제8조 제5항 전단에 따라 내부회계관리제도의 운영실태를 평가(감사위원회가 설치되어 있는 경우에는 대면 회의를 개최하여 평가하여야 한다)한 후 다음 각 호의 사항을 문서(이하 “내부회계관리제도 평가보고서”라 한다)로 작성·관리하여야 한다.

1. 해당 회사의 내부회계관리제도가 신뢰성 있는 회계정보의 작성 및 공시에 실질적으로 기여하는지를 평가한 결과 및 시정 의견
2. 내부회계관리제도 운영실태보고서에 거짓으로 기재되거나 표시된 사항이 있거나, 기재하거나 표시하여야 할 사항을 빠뜨리고 있는지를 점검한 결과 및 조치 내용
3. 내부회계관리제도 운영실태보고서의 시정 계획이 회사의 내부회계관리제도 개선에 실질적으로 기여할 수 있는지를 검토한 결과 및 대안

⑥ 감사 또는 감사인은 법 제8조 제5항 또는 제6항에 따른 평가 또는 검토 등을 하는 데 필요한 자료나 정보를 회사의 대표자에게 요청할 수 있다. 이 경우 회사의 대표자는 특별한 사정이 없으면 지체 없이 이를 제공하여야 한다.

⑦ 감사는 정기총회 개최 1주 전까지 내부회계관리제도 평가보고서를 이사회에 대면 보고하여야 한다.

⑧ 주권상장법인의 감사인은 법 제8조 제6항 단서에 따라 감사를 할 때에는 법 제16조에 따른 회계감사기준(이하 “회계감사기준”이라 한다)을 준수하여야 한다.

⑨ 사업보고서 제출대상법인은 금융위원회가 정하는 바에 따라 다음 각 호의 사항을 공시하여야 한다.

1. 내부회계관리제도 운영실태보고서
2. 내부회계관리제도 평가보고서
3. 그 밖에 금융위원회가 정하는 사항

⑩ 제1항부터 제9항까지에서 규정한 사항 외에 내부회계관리제도를 효과적으로 운영하는 데 필요한 사항은 금융위원회가 정한다.

▪ 「외부감사 및 회계 등에 관한 규정」(금융위원회 고시) 제6조(내부회계관리제도의 운영) ① 회사는 법 제8조 제1항 제5호에 따른 회계정보의 작성·공시와 관련된 임직원의 업무분장과 책임에 관한 사항을 법 제8조 제1항 제1호부터 제4호까지의 업무가 효과적으로 수행될 수 있도록 정하여야 한다.

② 법 제8조 제1항 각 호의 사항이 포함된 내부회계관리규정과 이를 관리·운영하는 조직(이하 “내부회계관리제도”라 한다)과 관련된 임직원 및 회계정보의 작성·공시와 관련된 임직원은 맡은 업무를 수행하는데 필요한 권한과 역량을 충분히 갖추어야 한다.

③ 회사는 법 제8조 제4항에 따른 보고를 위한 문서(이하 이 조 및 제7조에서 “내부회계관리제도 운영실태보고서”라 한다) 및 같은 조 제5항에 따른 보고를 위한 문서(이하 이 조 및 제7조에서 “내부회계관리제도 평가보고서”라 한다)를 작성하는 데 필요한 기준과 절차를 다음 각 호의 구분에 따른 사항을 고려하여 각각 정하여야 한다.

1. 내부회계관리제도 운영실태보고서 작성에 관한 사항
가. 내부회계관리제도가 회사에 적합한 형태로 설계·운영될 것

나. 신뢰할 수 있는 회계정보의 작성과 공시를 저해하는 위험을 예방하거나 적시에 발견하여 조치할 수 있는 상시적·정기적인 점검체계를 갖출 것

다. 내부회계관리제도의 효과성을 점검하기 위한 객관적인 성과지표를 정할 것

라. 회사의 대표자는 다목에 따른 성과지표 및 내부회계관리제도에 취약사항이 있는지에 대한 점검결과 등을 고려하여 회사의 내부회계관리제도가 효과적인지에 대한 의견을 제시할 것

마. 내부회계관리제도에 대하여 영 제29조에 따른 감리를 받은 경우에는 그 감리에 따른 시정조치 계획을 영 제9조 제4항 제1호의 계획에 반영할 것

2. 내부회계관리제도 평가보고서 작성에 관한 사항

가. 회사의 경영진 및 회사의 경영에 사실상 영향력을 미칠 수 있는 자가 회계정보의 작성·공시과정에서 부당하게 개입할 수 없도록 내부회계관리제도가 설계 및 운영되는지를 평가할 것

나. 법 제8조 제1항 제1호부터 제6호까지의 사항이 실질적으로 운영되는지를 평가할 것

다. 회사의 대표자가 내부회계관리제도 운영실태보고서 작성에 관한 기준 및 절차를 준수하는지를 평가할 것

④ 금융감독원장은 제3항에 따라 회사가 기준 및 절차를 정하는 데 필요한 내부회계관리제도 평가 및 보고에 관한 지침을 정할 수 있다.

- 「외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙」(금융감독원세칙) 제3조의1(내부회계관리제도 평가 및 보고) 규정 제6조 제4항에 따른 내부회계관리제도 평가 및 보고 기준은 별표 6과 같다.

[별표 6] 내부회계관리제도 평가 및 보고 기준

제1장 총칙

1. (목적) 이 기준은 주식회사 등의 외부감사에 관한 법률 제8조, 동법 시행령 제9조 및 외부감사 및 회계 등에 관한 규정 제6조에 따라 내부회계관리제도 평가 및 보고에 관한 기준과 그 절차를 정하는 데 필요한 사항을 정함을 목적으로 한다. (이하 생략)

- 「내부회계관리제도 평가 및 보고 기준 가이드라인」(금융감독원)

제1장 총칙

1. (목적) 내부회계관리제도 평가 및 보고 가이드라인은 외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙 [별표 6] 내부회계관리제도 평가 및 보고 기준(이하 '평가보고 기준')을 준수하기 위한 추가적인 설명과 기법을 제시하여 회사의 내부회계관리제도 평가 및 보고에 도움을 제공하는 것을 목적으로 한다.

- 「내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계」(한국상장회사협의회 내부회계관리제도운영위원회)

제1장 개념체계의 목적 및 적용

목적

본 내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계(이하 “설계·운영 개념체계”라 함)는 주식회사 등의 외부감사에 관한 법률(이하 “외감법”이라 함) 제8조의 규정이 적용되는 회사가 내부회계관리제도를 설계 및 운영하는 데 필요한 기본원칙을 제시함으로써 회사가 합리적이고 효과적인 내부회계관리제도를

구축하도록 지원하고, 이를 통해 회사가 공시하는 재무제표(주권상장기업의 경우에는 연결재무제표를 포함한다. 이하 같다)의 신뢰성을 제고하는 것을 그 목적으로 한다.

적용

본 설계·운영 개념체계는 내부회계관리제도에 적용할 수 있는 내부통제제도 체계(이하 “내부통제체계”라 함)를 제시한 것으로서, 회사는 내부회계관리제도를 설계 및 운영함에 있어 일반적으로 인정된 다른 기준을 적용할 수 있다.

본 설계·운영 개념체계가 회사별로 상이한 업종의 특성과 고유한 사업환경을 모두 고려할 수 없으므로 각 회사는 본 설계·운영 개념체계를 기본으로 하여 자체적으로 고유의 내부회계관리제도를 설계 및 운영하여야 한다. 따라서 각 회사는 본 설계·운영 개념체계를 참고하여 회사의 실정에 맞는 내부회계관리 규정, 내부회계관리제도 지침서 등을 구비할 필요가 있다.

회사가 내부회계관리제도 설계 및 운영을 위한 내부통제체계로 본 설계·운영 개념체계를 선택하는 경우에는 이하에서 제시하는 내용을 준수하여야 한다. 다만, 회사는 본 설계·운영 개념체계를 적용함에 있어 회사의 규모, 관련 비용과 효익 등을 고려하여 합리적인 수준에서 그 내용을 조정할 수 있다.

제2장 내부통제제도와 내부회계관리제도

내부통제제도

내부통제제도는 다음의 세 가지 목적달성에 대한 합리적 확신을 제공하기 위하여 조직의 이사회, 경영진 및 여타 구성원에 의해 지속적으로 실행되는 일련의 과정이다.

- 기업 운영의 효율성 및 효과성 확보(운영목적)
 - 회사가 업무를 수행함에 있어 자원을 효과적이고 효율적으로 사용하고 있다.
- 보고 정보의 신뢰성 확보(보고목적)
 - 회사는 내부 및 외부 보고를 위해 정확하고 신뢰할 수 있는 재무정보와 비재무정보의 작성 및 보고체계를 유지하고 있다.
- 관련 법규 및 정책의 준수(법규준수목적)
 - 회사의 모든 활동은 관련 법규, 감독규정, 내부정책 및 절차를 준수하고 있다.

내부통제제도의 구성요소와 원칙

내부통제제도는 다음과 같이 통제환경, 위험평가, 통제활동, 정보 및 의사소통, 모니터링 활동의 5가지의 구성요소와 각 구성요소별로 달성되어야 할 원칙으로 이루어진다. (이하 생략)

내부회계관리제도

내부회계관리제도는 회사의 재무제표가 일반적으로 인정되는 회계처리기준에 따라 작성·공시되었는지에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계·운영되는 내부통제제도의 일부분으로서 회사의 경영진과 이사회를 포함한 모든 구성원들에 의해 지속적으로 실행되는 과정을 의미한다.

내부회계관리제도의 범위

내부회계관리제도는 내부통제제도의 보고정보의 신뢰성 확보목적 중 외부에 공시되는 재무제표의 신뢰성 확보를 목적으로 하며, 여기에는 자산의 보호 및 부정 방지 프로그램이 포함된다. 또한, 운영목적이나 법규준수목적 등 다른 목적과 관련된 내부통제제도가 재무제표의 신뢰성 확보와 관련된 경우

해당 내부통제제도는 내부회계관리제도의 범위에 포함된다. (이하 생략)

제3장 내부회계관리제도의 설계 및 운영(구성요소, 원칙 및 중점 고려사항)

통제환경

- (원칙 1. 도덕성과 윤리적 가치에 대한 책임) 회사는 도덕성과 윤리적 가치에 대한 책임을 강조한다.
- (원칙 2. 내부회계관리제도 감독 책임) 이사회는 경영진으로부터 독립성을 유지하며 내부회계관리제도의 설계 및 운영을 감독한다.
- (원칙 3. 조직구조, 권한 및 책임 정립) 경영진은 내부회계관리제도의 목적을 달성하기 위해 이사회와의 감독을 포함한 조직구조, 보고체계 및 적절한 권한과 책임을 정립한다.
- (원칙 4. 적격성 유지) 회사는 내부회계관리제도 목적에 부합하는 적격성 있는 인력을 선발, 육성하고 관리한다.
- (원칙 5. 내부회계관리제도 책임 부여) 회사는 조직 구성원들에게 내부회계관리제도의 목적을 달성하기 위해 필요한 책임을 부여한다.

위험평가

- (원칙 6. 구체적인 목적 수립) 회사는 관련된 위험을 식별하고 평가할 수 있도록 내부회계관리제도의 목적을 명확하게 설정한다.
- (원칙 7. 위험식별 및 분석) 회사는 목적 달성에 영향을 미치는 위험을 전사적으로 식별하고, 위험관리 방안을 수립하기 위해 위험을 분석한다.
- (원칙 8. 부정위험 평가) 내부회계관리제도 목적 달성에 대한 위험 평가 시 잠재적인 부정 가능성을 고려한다.
- (원칙 9. 중요한 변화의 식별과 분석) 회사는 내부회계관리제도에 중요한 영향을 미치는 변화를 식별·분석하여 내부회계관리제도를 유지·관리한다.

통제활동

- (원칙 10. 통제활동의 선택과 구축) 회사는 내부회계관리제도의 목적 달성을 저해하는 위험을 수용 가능한 수준으로 줄일 수 있는 통제활동을 선택하고 구축한다.
- (원칙 11. 정보기술 일반통제의 선정과 구축) 회사는 내부회계관리제도 목적 달성을 지원하는 정보기술 일반통제를 선정하고 구축한다.
- (원칙 12. 정책과 절차를 통한 실행) 회사는 기대사항을 정한 정책과 그 정책을 실행하기 위한 절차를 통하여 통제활동을 적용한다.

정보 및 의사소통

- (원칙 13. 관련 있는 정보의 사용) 회사는 내부회계관리제도의 운영을 지원하기 위하여 관련 있는 양질의 정보를 취득 또는 생산하고 사용한다.
- (원칙 14. 내부 의사소통) 회사는 내부회계관리제도의 운영을 지원하기 위하여 필요한 내부회계관리제도에 대한 목적과 책임 등의 정보에 대해 내부적으로 의사소통한다.
- (원칙 15. 외부 의사소통) 회사는 내부회계관리제도의 운영에 미치는 사항에 대해 외부 관계자와 의사소통한다.

모니터링 활동

(원칙 16. 상시적인 모니터링과 독립적인 평가 수행) 회사는 상시적인 모니터링과 독립적인 평가방안을 수립하여 내부회계관리제도 설계 및 운영의 적정성을 평가한다.

(원칙 17. 미비점 평가와 개선활동) 회사는 내부회계관리제도의 미비점을 평가하고 필요한 개선활동을 적시에 수행한다.

3) 공공기관 중 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」을 적용받는 금융공공기관

《 관련 규정 》

▪ 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」

○ 제15조(이사회의 권한) ① 다음 각 호의 사항은 이사회의 심의의결을 거쳐야 한다.

1. ~ 4. 생략

5. 제24조에 따른 내부통제기준 및 제27조에 따른 위험관리기준의 제정·개정 및 폐지에 관한 사항
5의2. 내부통제 및 위험관리 정책의 수립 및 감독에 관한 사항(이하 생략)

○ 제16조(이사회 내 위원회의 설치 및 구성) ① 금융회사는 「상법」 제393조의2에 따른 이사회 내 위원회로서 다음 각 호의 위원회(이하 이 조에서 “위원회”라 한다)를 설치하여야 한다. 이 경우 제2호의 감사위원회는 「상법」 제415조의2에 따른 감사위원회로 본다.

1. 임원후보추천위원회

2. 감사위원회

3. 위험관리위원회

4. 보수위원회

5. 내부통제위원회(이하 생략)

○ 제22조의2(내부통제위원회) ① 내부통제위원회는 다음 각 호에 관한 사항을 심의의결한다.

1. 내부통제의 기본방침 및 전략 수립

2. 임직원의 직업윤리와 준법정신을 중시하는 조직문화의 정착방안 마련

3. 제14조 제1항에 따른 지배구조내부규범의 마련 및 변경

4. 제24조 제1항에 따른 내부통제기준의 제정 및 개정

5. 그 밖에 금융위원회가 정하여 고시하는 사항

② 내부통제위원회는 제30조의2 제1항에 따른 임원과 제30조의2 제2항에 따른 대표이사 등이 각각 제30조의2 및 제30조의4에 따른 관리조치와 보고를 적절하게 수행하고 있는지 여부를 점검·평가하고 미흡한 사항에 대해서는 개선 등 필요한 조치를 요구할 수 있다.

③ 제1항과 제2항에도 불구하고 대통령령으로 정하는 사항에 대해서는 금융회사의 정관으로 정하는 바에 따라 내부통제위원회가 아닌 감사위원회나 위험관리위원회가 담당하도록 할 수 있다.

○ 제24조(내부통제기준) ① 금융회사는 법령을 준수하고, 경영을 건전하게 하며, 주주 및 이해관계자 등을 보호하기 위하여 금융회사의 임직원이 직무를 수행할 때 준수하여야 할 기준 및 절차(이하

“내부통제기준”이라 한다)를 마련하여야 한다.

② 제1항에도 불구하고 금융지주회사가 금융회사인 자회사 등의 내부통제기준을 마련하는 경우 그 자회사 등은 내부통제기준을 마련하지 아니할 수 있다.

③ 내부통제기준에서 정하여야 할 세부적인 사항과 그 밖에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

○ 제25조(준법감시인의 임면 등) ① 금융회사(자산규모 등을 고려하여 대통령령이 정하는 투자자문업자 및 투자일임업자는 제외한다)는 내부통제기준의 준수 여부를 점검하고 내부통제기준을 위반하는 경우 이를 조사하는 등 내부통제 관련 업무를 총괄하는 사람(이하 “준법감시인”이라 한다)을 1명 이상 두어야 하며, 준법감시인은 필요하다고 판단하는 경우 조사결과를 감사위원회 또는 감사에게 보고할 수 있다.

② 금융회사는 사내이사 또는 업무집행책임자 중에서 준법감시인을 선임하여야 한다. (이하 생략)

○ 제27조(위험관리기준) ① 금융회사는 자산의 운용이나 업무의 수행, 그 밖의 각종 거래에서 발생하는 위험을 제때에 인식·평가·감시·통제하는 등 위험관리를 위한 기준 및 절차(이하 “위험관리기준”이라 한다)를 마련하여야 한다.(이하 생략)

○ 제30조의2(임원의 내부통제 등 관리의무) ① 금융회사의 임원(해당 금융회사의 책무에 사실상 영향력을 미치는 다른 회사 임원을 포함하며, 금융회사의 자산규모, 담당하는 직책의 특성 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 임원을 제외하거나 대통령령으로 정하는 직원을 포함한다. 이하 이 조, 제30조의3 및 제35조의2에서 같다)은 제30조3 제1항에 따른 책무구조도에서 정하는 자신의 책무와 관련하여 내부통제 및 위험관리(이하 “내부통제 등”이라 한다)가 효과적으로 작동할 수 있도록 다음 각 호의 관리조치를 하여야 한다.

1. 이 법 및 금융관계법령에 따른 내부통제기준 및 위험관리기준(이하 “내부통제기준 등”이라 한다)이 적절하게 마련되었는지 여부에 대한 점검
2. 내부통제기준 등이 효과적으로 집행·운영되고 있는지 여부에 대한 점검
3. 임직원이 법령 또는 내부통제기준 등을 충실하게 준수하고 있는지 여부에 대한 점검
4. 제1호부터 제3호까지에 따른 점검 과정에서 알게 된 법령 및 내부통제 등의 위반사항이나 내부통제 등에 관한 미흡한 사항에 대한 시정·개선 등 필요한 조치
5. 제1호부터 제4호까지에 따른 조치에 준하는 조치로서 내부통제 등의 효과적 작동을 위하여 대통령령으로 정하는 관리조치 (이하 생략)

○ 제30조의3(책무구조도) ① 금융회사의 대표이사 등은 제30조의2에 따른 관리의무를 이행하여야 하는 임원과 임원의 직책별로 이 법, 「상법」, 「형법」, 금융관계법령 및 그 밖에 대통령령으로 정하는 금융 관련 법령에서 정한 사항으로서 대통령령으로 정하는 책무를 배분한 문서(이하 “책무구조도”라고 한다)를 마련하여야 한다. (이하 생략)

○ 제30조의4(대표이사 등의 내부통제 등 총괄 관리의무) ① 금융회사의 대표이사 등은 내부통제 등의 전반적 집행 및 운영에 대한 최종적인 책임자로서 다음 각 호의 총괄적인 관리조치를 실효성 있게 하여야 한다.

1. 내부통제 등 정책·기본방침 및 전략의 집행·운영
2. 임직원이 법령 및 내부통제기준 등을 준수하기 위하여 필요한 인적·물적 자원의 지원 및 그 지원의 적정성에 대한 점검
3. 임직원의 법령 또는 내부통제기준 등 위반사실을 대표이사 등이 적시에 파악할 수 있도록 하기

위한 제보·신고 및 보고 등에 대한 관리체계의 구축·운영

4. 각 임원이 제30조의2에 따른 관리의무를 적정하게 수행하고 있는지 여부에 대한 점검
5. 임직원의 법령 또는 내부통제기준 등 위반을 초래할 수 있는 대통령령이 정하는 잠재적 위험요인 또는 취약분야에 대한 점검
6. 임직원의 법령 또는 내부통제기준 등 위반이 장기화 또는 반복되거나 조직적으로 또는 광범위하게 이루어지는 것을 방지하기 위한 조치로서 대통령령으로 정하는 조치
7. 제1호부터 제6호까지 및 제8호에 따른 관리조치를 하는 과정에서 알게 된 법령 및 내부통제기준 등의 위반사항이나 내부통제 등에 관한 미흡한 사항에 대한 시정·개선 등 필요한 조치
8. 그 밖에 내부통제 등의 효과적 작동을 위한 대통령령으로 정하는 조치

② 금융회사의 대표이사 등은 다음 각 호의 사항에 관하여 이사회에 보고하여야 한다.

1. 제1항 각 호에 따른 관리조치의 내용과 결과
2. 제1항에 따른 관리조치를 수행하는 과정에서 알게 된 내부통제 등에 관한 중요한 사항
3. 제30조의2 제2항에 따라 임원이 보고하는 사항 중 중요한 사항
4. 제1호 및 제2호에 준하는 사항으로서 대통령령으로 정하는 사항 (이하 생략)

▪ 「금융회사의 지배구조에 관한 법률 시행령」 제19조(내부통제기준 등) ① 법 제24조 제1항에 따른 내부통제기준(이하 “내부통제기준”이라 한다)에는 금융회사의 내부통제가 실효성 있게 이루어질 수 있도록 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.

1. 업무의 분장 및 조직구조
2. 임직원이 업무를 수행할 때 준수하여야 하는 절차
3. 내부통제와 관련하여 이사회, 임원 및 준법감시인이 수행하여야 하는 역할
4. 내부통제와 관련하여 이를 수행하는 전문성을 갖춘 인력과 지원조직
5. 경영의사결정에 필요한 정보가 효율적으로 전달될 수 있는 체계의 구축
6. 임직원의 내부통제기준 준수 여부를 확인하는 절차방법과 내부통제기준을 위반한 임직원의 처리
7. 임직원의 금융관계법령 위반행위 등을 방지하기 위한 절차나 기준(임직원의 금융투자상품 거래 내용의 보고 등 불공정행위를 방지하기 위한 절차나 기준을 포함한다)
8. 내부통제기준의 제정 또는 변경 절차
9. 준법감시인의 임면절차
10. 이해상충을 관리하는 방법 및 절차 등(금융회사가 금융지주회사인 경우는 예외로 한다)
11. 상품 또는 서비스에 대한 광고의 제작 및 내용과 관련한 준수사항(금융지주회사만 해당한다)
12. 법 제11조 제1항에 따른 임직원 겸직이 제11조 제4항 제4호 각 목의 요건을 충족하는지에 대한 평가관리
13. 그 밖에 내부통제기준에서 정하여야 할 세부적인 사항으로서 금융위원회가 정하여 고시하는 사항

② 삭제

③ 금융회사는 금융위원회가 정하여 고시하는 바에 따라 내부통제를 전담하는 조직을 마련하여야 한다.

④ 제1항 및 제3항에서 규정한 사항 외에 내부통제기준에 관하여 필요한 사항은 금융위원회가 정하여

고시한다.

- 「금융회사 지배구조 감독규정」(금융위원회고시) 제11조(내부통제기준 등) ① 금융회사는 내부통제 기준을 설정·운영함에 있어 별표 2에서 정하는 기준을 준수하여야 한다.
 - ② 금융회사는 다음 각 호의 사항 및 별표 3의 기준에 따른 사항을 내부통제기준에 포함하여야 한다.
 - 1. 내부고발자 제도의 운영에 관한 다음 각 목의 사항
 - 가. 내부고발자에 대한 비밀보장
 - 나. 내부고발자에 대한 불이익 금지 등 보호조치
 - 다. 회사에 중대한 영향을 미칠 수 있는 위법·부당한 행위를 인지하고도 회사에 제보하지 않는 사람에 대한 불이익 부과
 - 2. 위법·부당한 행위를 사전에 방지하기 위하여 명령휴가제도 도입 및 그 적용대상, 실시주기, 명령휴가 기간, 적용 예외 등 명령휴가제도 시행에 필요한 사항
 - 3. 사고발생 우려가 높은 단일거래에 대해 복수의 인력 또는 부서가 참여하도록 하는 직무분리 기준에 대한 사항
 - 4. 새로운 금융상품 개발 및 금융상품 판매 과정에서 금융소비자 보호 및 시장질서 유지 등을 위하여 준수하여야 할 업무절차에 대한 사항(금융지주회사만 해당한다)
 - 5. 영업점 자체점검의 방법·확인사항·실시주기 등에 대한 사항
 - 6. (생략)
 - ③ 금융회사는 영 제19조 제1항 제4호 및 같은 조 제3항에 따라 내부통제업무가 효율적으로 수행될 수 있도록 충분한 경험과 능력을 갖춘 적절한 수의 인력으로 지원조직을 구성·유지하여 준법감시인의 직무수행을 지원하여야 한다. 다만, 자산총액이 1천억 원 미만인 금융회사의 경우에는 준법감시인 본인만으로 내부통제 조직을 운영할 수 있다.
 - ④ 지점장(금융회사가 지정하는 영업부문의 장을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)은 소관 영업에 대한 내부통제업무의 적정성을 정기적으로 점검하여 그 결과를 대표이사(대표집행위원을 포함한다. 이하 같다)에 보고하고, 법규위반 행위가 발생한 경우 재발방지대책을 마련하여 시행하여야 한다. 다만, 해당 지점장이 해당 금융회사의 임직원이 아닌 경우에는 해당 지점을 관장하는 관리조직의 장이 동 업무를 수행할 수 있으며 대표이사는 지점장의 점검결과를 보고받는 업무를 준법감시인에게 위임할 수 있다.
 - ⑤ 삭제
 - ⑥ 관련 협회 등은 소속 금융회사가 공통으로 사용할 수 있는 표준내부통제기준을 제정할 수 있고, 소속 금융회사에게 사용을 권고할 수 있다.
 - ⑦ 삭제

[별표 2] 내부통제기준의 설정·운영기준(제11조 제1항 관련)

- 1. 금융회사는 내부통제에 관한 이사회, 경영진 및 준법감시인 등의 역할을 명확히 구분하여야 하고, 내부통제업무를 위임한 경우에는 위임받은 자와 그 권한을 위임한 자를 명확히 하여야 하며, 위임한 자는 위임받은 자의 업무를 정기적으로 관리·감독하여야 한다.

2. 금융회사는 준법감시업무가 효율적으로 수행될 수 있도록 충분한 경험과 능력을 갖춘 자를 준법감시인으로 선임하여야 하며, 준법감시인이 자신의 책무를 공정하게 집행할 수 있도록 업무상 독립성을 보장하여야 한다.
3. 금융회사는 준법감시업무가 효과적으로 수행될 수 있도록 충분한 능력을 갖춘 적절한 수의 인력을 준법감시조직에 배치하고 업무수행에 필요한 물적 자원을 배분하여야 한다.
4. 준법감시인은 직무수행에 필요한 경우 장부 등 금융회사(금융지주회사인 경우에는 금융지주회사 및 그 자회사 등을 말한다)의 각종 기록에 접근하거나 각종 회의에 직접 참석할 수 있는 권한이 있어야 하며, 대표이사와 감사 또는 감사위원회에 아무런 제한 없이 보고할 수 있어야 한다.
5. 내부통제기준 및 관련 절차는 문서화되어야 하며 법규 등이 개정될 경우 즉각적으로 수정하거나 재검토되어야 한다.
6. 내부통제기준은 금융회사(금융지주회사인 경우에는 금융지주회사 및 그 자회사 등을 말한다)의 가능한 모든 업무활동을 포괄할 수 있어야 하며, 업무절차 및 전산시스템은 적절한 단계로 구분하여 집행되도록 설계되어야 한다.
7. 내부통제기준에서의 준수대상 법률은 원칙적으로 영 별표 1의 금융관계법령 등 및 금융소비자·투자자 보호와 직접 관련이 있는 법률에 한한다.
8. 금융회사는 금지사항 및 의무사항을 정한 법규의 취지를 임직원이 이해하는 데 필요한 교육과정을 수립하고 정기적·비정기적으로 필요한 교육을 실시하여야 한다.
9. 금융회사는 영업과정에서 발생하는 각종 법규 관련 의문사항에 대하여 임직원이 상시에 적절한 지원 및 자문을 받을 수 있는 절차를 마련하여야 한다.
10. 금융회사는 중대한 법규위반사항을 사전에 방지하고 내부통제 관련 제도의 운영상 나타난 취약점을 조기에 식별하기 위해 법규준수 여부 등을 주기적으로 점검하여야 한다.
11. 금융회사는 법규준수 여부에 대한 점검결과 임직원의 위법 행위를 발견한 경우에는 해당 임직원에게 대한 제재, 내부통제의 취약부분 개선 등을 통하여 법규위반사항이 재발하지 않도록 신속하고 효과적인 조치를 취하여야 한다.
12. 금융회사는 고객과의 이해상충, 투자자의 고충사항 및 직원과의 분쟁을 신속하게 처리하기 위하여 적절한 절차를 마련하여야 한다.
13. 금융투자업자는 일반 투자자를 대상으로 장외파생상품을 신규 취급하는 경우 해당 상품 구조의 적정성에 대한 심사 절차를 마련하여야 한다.
14. 금융투자업자는 집행투자업을 겸영하는 경우에는 발생 가능한 이해상충방지를 위해 적정한 수준의 정보교류차단 장치 등을 마련하여야 한다.
15. 금융지주회사는 금융지주회사 및 그 자회사 등 전체의 준법감시업무가 효과적이고 체계적으로 수행될 수 있도록 자회사 등의 준법감시인이 금융지주회사의 준법감시인에게 정기적으로 보고하게 하는 등 금융지주회사와 자회사 등 사이에 준법감시업무 관련 지휘·보고체계를 갖추어야 한다.
16. 금융지주회사는 그 금융지주회사 또는 그 자회사 등의 임직원이 다른 자회사 등의 임직원을 겸직하거나 그 금융지주회사와 자회사 등 간 혹은 그 자회사 등 상호 간 업무위탁을 하는 경우 해당 임직원 겸직 또는 업무위탁의 적정성에 대한 평가·관리 절차를 마련하여야 한다.

[부록 3]

자주 묻는 질문(FAQ)

1. 기관 내에서 내부통제의 최종 책임자는 누구인가요?

☞ 내부통제의 최종 책임은 법령 등에서 달리 정하지 않는 한 기관장(최고관리자)에게 있습니다. 내부통제의 대상업무 범위가 회계·윤리규정의 위반에 있었을 때와는 달리 기관운영과 주요 업무 등 비재무적인 부분까지 확대되고 있는 현 추세하에서는 기관장의 책임이 더욱 강조됩니다.

2. 기관 내에서 내부통제 총괄기능을 담당하는 부서는 어디인가요?

☞ 현업부서를 감독하는 통제부서 중 기관장이 조직규모, 업무 특성 등을 고려하여 내부통제 총괄부서를 지정할 수 있습니다. 내부통제의 대상업무 범위가 재무적 업무에 비재무적 업무도 포함되므로 회계부서가 총괄부서 역할을 하기에는 적절하지 않고, 이 경우 기관장의 선택은 기획부서 등으로 좁혀지게 됩니다.

다만, 조직규모가 작거나 2선(감독부서) 기능이 확립되지 않아 감사부서가 사실상 2선 역할을 수행하고 있는 경우에는 감사부서가 내부통제 총괄기능을 담당할 수 있습니다.

한편 지방자치단체의 경우 행정안전부 표준지침에 따라 감사부서에서 내부통제 총괄기능을 수행하고 있습니다.

3. 기관 차원의 내부통제를 강화하기 위해서는 어떤 방향에서 준비해야 하나요?

☞ 우선적으로 기관장을 포함한 전 직원이 내부통제에 대한 이해와 인식을 명백히 할 필요가 있습니다. 실수, 오류, 사고 등을 완벽하게 통제할 수 없기 때문에 책임자에 대한 비난에 앞서 원인을 분석하고 재발방지 대책을 마련하기 위해 지속적인 개선을 추구하는 노력을 하여야 합니다. 이를 통해 사후 문책 중심에서 벗어나 사전 예방 중심의 조직문화가 정착될 수 있습니다. 무엇보다 기관장의 관심과 의지 및 역할이 중요합니다.

또한, 내부통제 정착에 관심을 갖는 부서(부서장)를 선정하거나 업무체계가 이미 잘 잡혀 있는 분야(예: 인적자원관리)를 정해서 리스크 평가 관련 지침과 절차, 통제활동, 정보 및 의사소통, 모니터링 등을 체계화한 후 다른 분야로 확대해 가는 단계적 접근방식도 고려해 볼 수 있습니다.

4. 내부통제의 대상 범위에서 비재무적 활동도 포함되는데 구체적인 내용은 무엇인가요?

☞ 비재무적 활동은 인사·조직·정보관리 등 기관운영분야 및 각 기관의 고유기능과 관련된 활동이 포함됩니다. 기관 고유기능의 예로는 사업의 인허가, 안전관리, 오염물질 등 환경 관리 등을 들 수 있습니다.

5. 기관 내에 내부통제 계획수립과 평가 등을 주기능으로 하는 내부통제위원회를 설치하는 것이 의무인가요?

☞ 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」을 적용받는 금융공공기관은 이사회 내에 내부통제위원회를 설치하여야 합니다.

위 기관을 제외한 나머지 기관은 내부통제위원회를 설치할 법적 의무가 없으나 기관 특성 등을 고려하여 내부통제위원회를 설치하여 운영할 경우 체계적이고 효율적이고 효과적인 내부통제를 수행하는 데 유용할 것입니다.

6. 내부통제의 최종 책임자인 기관장의 관심을 이끌어 낼 수 있는 효과적인 방법은 무엇일까요?

☞ 기관장이 내부통제 구축·운영·평가의 주된 책임자라는 내용의 법적 근거(「국가회계법」, 「국가재정법」, 「지방회계법」, 「공기업·준정부기관 회계사무규칙」 등)를 제시하거나 대법원 판례(대법원 2022. 7. 28. 선고 2019다202146 판결, 대법원 2022. 5. 12. 선고 2021다279347 판결)를 소개하는 것도 유용합니다.

7. 내부통제시스템을 갖추고 있으면 모든 사고가 사전에 예방되는가요?

☞ 부정행위 가능성 등을 예방하는 가장 효과적인 체계는 내부통제시스템이고 이는 국제적으로 가장 널리 이용되고 있습니다. 내부통제시스템을 갖추고 체계적으로 운영한다면 합리적 수준에서 예방효과가 있습니다.

그러나 내부통제시스템을 통해 모든 리스크를 통제·차단하는 것은 효과적이지도 않고 가능하지도 않습니다. 아울러 본문의 내부통제 한계에서 언급한 것과 같이 투입되는 노력과 비용에 비해 그 효과가 크지 않는 경우까지 내부통제활동을 수행하는 것은 적정하지 않습니다.

8. 내부통제, 자체감사(내부감사), 외부통제의 바람직한 관계는 무엇인가요?

☞ 내부통제, 자체감사, 외부통제는 모두 고유의 역할을 수행하고 서로가 보완하는 관계에 있습니다.

자체감사의 독립성은 부당한 영향력으로부터 자유로운 상태를 의미합니다. 그러나 자체감사의 독립성은 고립 위주의 절대적 독립성을 지향하는 것이 아니며, ‘기관의 임무 및 목표 달성을 위한 리스크 관리’라는 동일 목표하에 내부통제부서와 서로 소통하고 협조하는 관계도 중요합니다.

9. 유사한 임무나 기능을 갖고 있는 기관의 내부통제시스템의 경우 잘 운영되고 있는 기관의 시스템을 그대로 벤치마킹하면 되지 않나요?

☞ 기관에서 새롭게 내부통제시스템을 도입할 때 다른 기관의 내부통제시스템을 벤치마킹하는 것은 효과적인 방법입니다. 다만, 기관별로 임무, 환경, 규모, 리스크 수용한도, IT 여건 등이 다르므로 이런 상황 등을 고려하여 기관에 맞는 내부통제시스템을 설계, 운영하는 것이 필요합니다.

10. 우수한 내부통제시스템 운영 사례를 알 수 있는 방법이나 내부통제에 대한 교육을 받을 수 있는 방법이 있나요?

☞ 기관 특성 등을 고려하여 유사한 기관과 협력 등을 통해 내부통제시스템 운영 사례를 공유할 수 있을 것입니다.

한편, 아직 내부통제시스템 운영 사례 등이 축적되지 않은 상황이나, 감사원에서 자체감사활동 심사 등을 통해 확인된 내용 등을 정리하여 내부통제 업무수행에 도움이 될 수 있도록 감사교육원의 교육과정이나 업무설명회 등을 통해 발굴된 우수 사례 및 내부통제시스템에 대한 교육 등을 실시하는 방안을 마련하도록 노력하겠습니다.

11. 각 기관 유형별로 내부통제 점검 가이드라인을 제공해 줄 수 있는지?

☞ 현재 국제적 기준도 공공부문에 공통으로 적용될 수 있는 최소한의 기본원칙을 담은 내부통제 가이드라인을 마련한 상황입니다. 감사원에서 마련한 가이드라인도 국제기준 등을 토대로 마련된 것입니다.

향후에 기관별로 내부통제에 대한 선례 등이 축적되고, 관련 연구 등이 진행될 경우 기관 유형별로 점검 가이드라인을 마련할 수 있을 것입니다.