

해외출장
보고서

해외 선진감사기관 공동조사 결과 보고서

2017.6.20 - 6.28
미국(워싱턴, 뉴욕)

박기석 책임행정원

(a u r i) 건축도시공간연구소

목 차

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1 출장 개요 | 1 |
| 2 주요 일정 | 2 |
| 3 방문조사 결과 | 3 |
| 1. 국제성과감사센터(ICPA) | |
| 1) 회의 개요 | 3 |
| 2) 성과감사 주요 내용 | 3 |
| 3) 국제성과감사센터(ICPA) 주요 업무 및 역할 | 8 |
| 4) 국제성과감사센터(ICPA) 방문 시사점 | 12 |
| 2. 국제통화기금(IMF) | |
| 1) 회의 개요 | 15 |
| 2) 국제통화기금(IMF) 회의 내용 | 16 |
| 3) 국제통화기금(IMF) 내부감사실 방문 시사점 | 23 |
| 3. 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) | |
| 1) 회의 개요 | 26 |
| 2) 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 회의 내용 | 28 |
| 3) 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 방문 시사점 | 35 |
| 붙임 1. 기관방문 사전 질의사항 | 38 |
| 붙임 2. 회의시 기관별 발표자료 | 43 |
| 붙임 3. 해외 선진감사제도 공동조사 결과보고(요약) | 78 |

I 출장 개요

□ 목 적

- 최근 정부는 공직사회의 청렴문화 조성과 윤리의식 제고를 위해 청탁금지법 시행 등 반부패·청렴정책을 적극적으로 추진
- 연구회는 출연(연)에 대한 사전예방 중심의 구조적인 청렴정책을 추진함으로써 정부정책에 부응
- 이와 관련 국무조정실 및 소관연구기관과 합동으로 해외선진 감사기관을 방문, 최신 감사기법·제도 등을 습득하기 위한 공동조사 추진

□ 출장 기간

- 2017. 6. 20.(화) ~ 6. 28.(수), 7박 9일

□ 방문 국가(도시)

- 미국(워싱턴 D.C, 뉴욕)

□ 방문 기관

- 국제성과감사센터(ICPA)
- 국제통화기금(IMF) 독립평가실(IEO) 및 내부감사실(OIA)
- 뉴욕시 보건복지부 감사국(NYC, DOHMH)

□ 출장자 : 총 11명

- 국무조정실(법무감사담당관실) 김양수 기획팀장
- 연구회 조원옥 감사부장, 이창준 감사담당
- 건축·에너지·KDI·대학원·농촌·보건·해양·형사(연) 감사부서장 8인

2

주요 일정

| 일 자 | 일 정 | 비 고 |
|------------------|--|--------------|
| 6. 20.(화) 워싱턴 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 인천공항 출국 → 미국 워싱턴공항 도착 ○ ICPA 방문 준비(질의자료 검토 등) | 출국 |
| 6. 21.(수) 워싱턴 | <ul style="list-style-type: none"> ○ ICPA 방문 및 전문가 교육·회의 진행 | 기관방문 |
| 6. 22.(목) 워싱턴 | <ul style="list-style-type: none"> ○ ICPA 회의 및 조사내용 디브리핑 ○ IMF 방문 준비(질의자료 검토 등) | - |
| 6. 23.(금) 워싱턴 | <ul style="list-style-type: none"> ○ IMF 방문 및 회의 진행 ○ IMF 독립평가실(IEO) 및 내부감사실(OIA) 방문 및 회의 | 기관방문 |
| 6. 24.(토) 뉴욕 | <ul style="list-style-type: none"> ○ IMF 회의 및 조사내용 디브리핑 ○ 워싱턴 → 뉴욕 이동(오후) | 이동 (현지항공) |
| 6. 25.(일) 뉴욕 | <ul style="list-style-type: none"> ○ NYC, DOHMH 방문 관련 사전 회의(뉴욕 컬럼비아대학교, 오후) * DOMHM 감사관 참석 | 사전회의 |
| 6. 26.(월) 뉴욕 | <ul style="list-style-type: none"> ○ NYC, DOHMH방문 및 회의 진행 ○ 출연(연) 감사기능 개선을 위한 선진감사기관 조사결과 종합 토론 및 논의 | 기관방문 |
| 6. 27.(화) 뉴욕 | <ul style="list-style-type: none"> ○ NYC, DOHMH 회의 및 조사내용 디브리핑 ○ 뉴욕공항 출국 → 인천공항 | 기내1박 |
| 6. 28.(수) 인천 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 인천 도착 | 귀국 |

3 방문조사 결과

1. 국제성과감사센터(ICPA, International Center for Performance Auditing)

1) 회의 개요

□ 일 시 : 6. 21.(수) 09:00~11:40

□ 장 소 : 국제성과감사센터(ICPA) 회의실 등

□ 참석자

- Mark Funkhouser, CEO, 국제성과감사센터(ICPA)
- 국무조정실(법무감사담당관실) 김양수 기획팀장
- 연구회 조원옥 감사부장, 이창준 감사담당
- 건축·에너지·KDI·대학원·농촌·보건·해양·형사(연) 감사부서장 등 8인

2) 성과감사 주요 내용

□ 미국의 現 감사체제

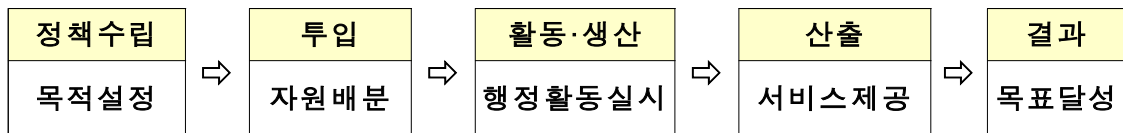
- 성과감사에 대한 논의에 앞서 간략하게 미국의 전반적인 現 감사체제에 대해 설명
- 미국은 감사원(GAO, Government Accountability Office)에서 정부 감사에 대한 모든 규정과 법을 제정
- 감사원은 산하 56개 부(Department)가 있고 각각의 수장이 있으며, 불법·비위 행위에 대한 감사 및 수사를 담당
- 미국은 각 주정부(States)·카운티(County) 정부 및 시정부(City) 별로 감사국이 있으며 GAO에서 제정한 규정과 법에 따라 감사 활동을 진행하고 회

계감사 및 행정업무의 적정성에 대한 분야를 담당함

- 각 주정부(States)는 감사관(Comptroller)을 선발하는 방법이 주민 투표 또는 상·하원 의회 선정 등으로 상이
- 정부기관의 행정업무에 대한 성과감사업무는 지난 30년 동안 많은 활동이 활성화 되고 있음

□ 성과감사의 정의

- 성과감사란 경제성, 능률성, 효과성과 관련이 있는 감사이며 그 대상에는 정책, 사업, 조직, 기관운영이 포함
- 성과감사는 정부 정책의 진행사항을 나타내는 투입-산출 모델을 바탕으로 진행됨



□ 성과감사의 목적

- 성과감사는 정부 정책이나 사업 등에 낭비와 비능률의 원인이 있는지, 그 원인은 어디에 있는지를 규명하고 문제해결을 위한 대안을 제시하여 정부 활동의 성과(performance)를 높이는 데 목적을 둠
- 또한 공공 정책의 의사결정에 도움이 되는 정확하고 신뢰할 만하고 시의적절한 정보를 제공하는 것에 목적을 둠
- 경제성·능률성·효과성
 - 경제성 : 투입하는 인적·물적 자원의 비용을 최소화하는 것

- 사업에 필요한 물품을 고가구매하지 않았는가?
- 사업을 추진하는 데 보다 적은 인력을 투입해야 하는 것은 아닌가?

- 능률성 : 산출/투입의 비율을 최대화하는 것을 뜻함. 즉, 주어진 자원으로 최대의 산출을 생산하고자 하는 것 또는 동일한 산출을 최소한의

자원으로 생산하는 것을 의미

- 더 낮은 생산비용이 드는 다른 방법으로 사업을 추진할 수는 없었는가?
- 구입 후 활용하지 않고 있는 자원은 없는가?
- 제거해야 할 병목 현상은 없는가?
- 임무를 수행하는 데 불필요한 중복은 없는가?
- 서로 다른 부서는 공통의 목적을 달성하기 위해 잘 협조하고 있는가?

- 효과성 : 바람직한 결과를 달성하는 것을 뜻함. 또한 효과성은 현명하게 지출하는 것(spending wisely) 또는 해야 할 일을 하는 것(doing the right thing)을 의미

□ 성과감사와 합법성감사의 차이

| 항 목 | 성과 감사 | 합법성 감사 |
|--------------------|---|------------------------------------|
| 감사기준 (criteria) | · 효율성, 효과성, 경제성, 성과 | · 합규성(the legality and regularity) |
| 감사범위 (scope) | · 조직과 행정 시스템을 포함하는 조직의 모든 활동 | · 구체적 재정운영(financial operations) |
| 감사방법 (methods) | · 다양한 과학적 분석기법 · 외부 전문가 활용 확대 · 수감기관과의 협의 활성화 | · 문서 분석, 담당자 인터뷰 등 |

□ 성과감사와 회계감사의 차이

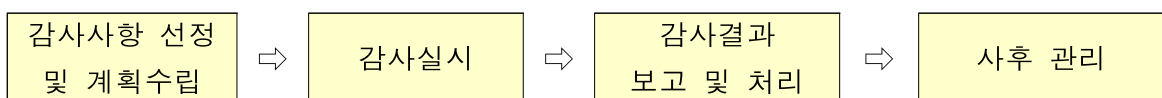
| 항 목 | 성과 감사 | 회계 감사 |
|-----|---|--|
| 목적 | 정부의 관여가 경제성, 효율성, 효과성의 원칙에 합당하게 수행되었는지 평가 | 재무 운영이 합법적이고 규정에 맞는지, 재무제표와 자산 내역이 참인지, 거짓인지, 신뢰할 만한 것인지를 평가 |

| 항 목 | 성과 감사 | 회계 감사 |
|-------|--|---|
| 초점 | 정책, 프로그램, 조직, 활동, 관리 시스템 | 재무 교환, 계좌, 재무제표, 주요한 절차의 통제 (key control procedure) |
| 방법 | 감사의 다양한 방법 | 표준화된 서식 |
| 감사 원칙 | 감사인의 판단에 개방적, 개별 감사에 따른 기준의 특성 | 감사인의 판단에 폐쇄적 법과 규정에 따라 표준화된 기준이 이미 확립되어 있음 |
| 보고 | 필요에 따라(ad hoc basis) 보고 구조와 내용이 그 목적에 따라 다름 | 연간 의견, 보고 |

□ 성과감사의 종류

- 정책감사 : 정책의 일관성, 관련 정책과의 연계성, 정책이 의도한 목표의 달성 정도, 정책 결정 절차의 적정성과 정책 결정에 사용된 기초자료의 적정성 등
- 사업감사 : 해당 사업의 능률성·효율성·효과성 측정에 따른 당위성 감사
- 운영감사 : 기관 내부통제시스템에 대한 평가

- 성과감사 절차



□ 성과감사 점검 체크리스트

| 감사 단계 | 점검 사항 |
|----------|---|
| 계획 단계 | ① 감사 목적과 감사초점의 적정성 ② 감사 대상과 범위의 적정성, 감사 가능성 ③ 감사에 따른 위험요소와 그에 대비한 계획의 적정성 ④ 감사 판단기준의 적정성 ⑤ 감사 방법론 설계의 적정성 ⑥ 인력관리 계획의 적정성 ⑦ 시간관리 계획의 적정성 |
| 실시 단계 | ① 실시과정에서 당초 감사실시 계획의 내용 중 감사초점의 변경 등 중요사항을 변경할 사유가 생겼을 때 변경의 적정성, 새로 설계한 계획의 적정성 ② 자료의 수집과 관리의 적정성 ③ 자료분석 방법의 적정성 |
| 보고서 작성단계 | ① 충분하고 적절한 증거 수집 여부 ② 사용된 방법론의 적정성 ③ 개선대안의 실현가능성 ④ 보고서가 감사 목적을 가장 효과적으로 전달할 수 있게 구성되었는지 여부 ⑤ 감사 목적과 대비하여 결론이 적정한 지 여부 ⑥ 처리방향과 권형의 적정성 |

3) 국제성과감사센터(ICPA) 주요 업무 및 역할

□ 국제성과감사센터 개요

- 전 캔자스시 시장인 Mark Funkhouser와 서울대 문호승 감사 등이 공동대표로 2009년 설립
- 정부를 비롯한 공공부문 성과감사기구의 역량 강화를 통해 국정운영에 기여토록 하는 것을 목적으로 함
- 국제적 이슈와 사례를 바탕으로 성과감사의 확산 및 연구를 위한 회의, 교육, 연구 등을 수행

□ 국제성과감사센터 연혁

- 1978년 테네시주(states) 성과감사업무를 시작하였으며 그 당시에는 성과감사에 대한 개념·이론이 정립되지 않았음
- 시정부(city), 주정부(states), 연방정부(national)의 성과감사에 대한 이론을 정립하는데 주력
- 연방정부를 방문하여 성과감사에 대한 이론을 정립하기 위한 노력을 하였으며 이후 성과감사에 대한 기준 정립
- 1988년 캔자스시시의 성과감사업무를 수행하였으며 1989년 시정부(city) 차원의 성과감사협회 창립(회원수 75명)
- 성과감사협회는 Quality Magazine을 연 4회 발간하여 성과감사에 대한 개념 정립을 위해 노력하였으며 현재 회원 규모 약 400여명으로 증가
- 이러한 성과감사협회의 활동으로 인해 2000년부터 미국의 시정부(city)·주정부(states)에서도 성과감사부서가 생겼고 현재는 대부분의 지방정부에도 성과감사부서가 존재
- 2008년에는 IIA에서 Grant를 받아 한국을 포함한 10개 국가의 성과감사에 대한 연구를 진행하였고, 그 결과 모든 나라의 성과감사에 대한 어려움은

비슷한 상황임을 확인

- 특히 성과감사 전문인력을 ‘채용→교육→원활한 직무수행’의 프로세스에 맞게 양성할 수 있는지가 가장 큰 문제였으며, 성과감사 결과를 통해 관련 문제를 해결하고 변화시킬 수 있는지도 관건이었음
- 이렇듯 전 세계적으로 직면한 성과감사의 문제점 및 한계를 극복하고자 2009년 캔자스시티에서 60여 개국 감사원 관계자들과 함께 창립대회를 열고 국제성과감사센터(ICPA)를 설립
- 현재는 조지아 주립대학과 함께 미국의 성과감사에 필요한 감사인의 요건, 직무기술 등에 대한 조사·연구를 위해 조사를 진행하고 있음
- 조사가 완료되면 조지아 주립대학에 성과감사학과를 설립하여 성과감사 전문자격증제도 신설 예정

□ 국제성과감사센터 주요 기능 및 주력 업무

- 연구 및 교육훈련(Research & Training)
 - 다양한 기능과 사업을 차질 없이 수행하기 위해서는 무엇보다도 자금 조달이 원활하게 이루어져야 하지만 세계적인 경기침체가 장기화되면서 한동안 예산 확보에 어려움이 있었음
 - 그러나 회원들의 전문 지식과 풍부한 경험을 활용한 컨설팅 사업과 비영리 민간단체에 대한 성과감사 용역사업 등 수익사업을 추진하여 재정적 안정을 확보함
 - 전문연구 및 훈련기관으로서 성과감사에 대한 이론적·실용적 연구와 충분한 교육훈련 프로그램 등을 제공함으로써 성과감사의 발전을 이끌고 있음
 - 각 국의 감사원, 자체감사부서 및 관련 연구기관 등과 협력약정(MOU)을 체결하여 성과감사에 종사하는 사람들을 일정기간 동안 연구원(Researcher)으로 파견 받아 성과감사의 이론과 실무를 연구하고 훈련할 수 있도록 연수기회를 제공하는 등의 협력방안 추진 중임

o 홍보 및 지지기반 확대(Advocacy & Promoting)

- 성과감사의 필요성에 대한 일반국민과 정치권에 대한 홍보활동 및 성과감사 지지기반 확대(Advocacy & Promoting) 기능 수행
- ICPA는 주기적으로 성과감사의 새로운 이론과 주요 감사결과 등 이슈를 정리하여 이메일 또는 유인물을 통해 회원은 물론 주요 국가 감사원, 의회 등 선출직 공무원 및 비영리단체 등에 제공하는 업무 수행

o 컨설팅 및 감사대행(Consulting & Auditing) 기능

- 각국의 감사원 등 성과감사 관련 단체들이 발주하는 컨설팅 및 성과감사 용역을 수주하여 수행
- 주요 민간재단 및 현재 감사사각지대로 남아있는 각종 비영리단체 (Non-profit Organization)의 사업에 대하여 ICPA가 성과감사 실시

o 네트워킹 및 중개(Networking & brokering) 기능

- 성과감사 이론·실제에 관한 다양한 연구결과와 각 국의 성과감사 매뉴얼 및 감사결과 등이 회원들을 통해 ICPA의 data-base에 축적되어 성과감사인들 간의 정보공유와 교류가 활성화

□ 질의 및 답변

Q1. 2008년도에 한국을 포함한 10개국의 성과감사에 대한 연구를 진행했다고 했는데, 한국의 성과감사에 대한 조사결과는 어떠했나?

- 한국의 성과감사는 개념적 정립 등이 다소 미진한 부분이 있었지만, social-issue에 대해 목소리를 내고자 하는 한국 감사원의 태도는 매우 흥미로웠음
- 한국 포함한 10개국에 대한 조사결과, 공통으로 직면한 문제점
 - 직원을 선발하고 교육시켜 제대로 일할 수 있도록 육성하는 것
 - 성과감사에 관한 교육 기관(학교) 부재
 - 감사결과로 어떠한 변화를 일으킬 수 있는지

Q2. 성과감사 관련 Tranning을 하기위해 기존 전문가 pool을 충분한지?

- 본인을 포함하여 세계 각지의 감사원의 감사인들은 professor가 될 충분한 자격이 있고 인력 또한 많음

Q3. 성과감사의 성공적 사례를 몇 가지 말해줄 수 있는지?

<사례 1> 캔자스시티 전기효율성 문제 해결

- 미국 캔자스시티에서는 시민들을 대상으로 생활환경 중 가장 불편한 점이 무엇인지에 대해 설문조사를 실시하였으며, 그 결과 거리의 가로등이 가장 불편하다는 결과를 도출
- 이에 대해 감사 부서는 관련조사를 실시하였으며, 캔자스시티 가로등에 사용되는 전구가 에너지 효율 및 성능이 매우 떨어진다는 점을 인지하고 타 시(city)와 비교·분석한 결과, 전기효율성이 매우 떨어진다는 문제점을 확인하여 전기담당 업체에 개선을 요구함
- 하지만 전기담당 업체는 전기사용량이 많아야 고수익을 올릴 수 있으므로 이를 거부함
- 이에 감사 부서는 시(city)의 전기운영을 외부업체에 맡기지 않고 자체적으로 운영할 것을 요구하는 내용의 감사보고서를 제출함
- 결국 캔자스시티는 100만 달러에 시(city) 전기운영권을 업체로부터 사들였고 시민들의 만족도는 올라가고 경비는 절감되는 효과를 얻게 됨

<사례 2> 킹카운티 경찰 시스템 문제점 해결

- 킹 카운티는 경찰관이 유색인종 시민들을 차별 및 탄압하는 문제가 빈번히 발생함
- 킹 카운티 내부에는 감사국이 있었으나 이러한 문제를 해결하지 못하고 있는 실정이었음
- 원인 분석 결과, 킹 카운티 정부 내부에 이권에 의한 결탁이 있다는 것을 확인할 수 있었으며, 이로인해 감사국이 독립적으로 업무를 수행할 수 없는 상황이었음

- 감사단은 시의회에 이러한 조직적 문제를 감사결과보고서에 적시하여 제출하였으며, 결국 오랜 노력 끝에 시민투표를 통해 경찰조직시스템을 변경하는 안이 통과됨
- 그 결과 킹 카운티 내, 경찰의 유색인종 탄압 문제가 현저히 줄어드는 효과를 얻게 됨

Q4. 성과감사는 감사결과 뿐 아니라 문제해결을 위한 대안을 제시하는 것으로 보이는데, 해당분야에 대한 전문지식이 부족함에도 불구하고 그것이 옳다고 생각하는지?

- 성과감사 결과에 대안을 제시하는 것이 옳다고 생각함
- 해당 분야에 대한 전문지식이 부족한 상태에서 대안제시를 하는 것에 대한 제한점은 성과감사의 오래된 문제임
- 하지만 유사한 부분과의 비교분석과 외부전문가의 의견을 충분히 수렴하여 대안을 제시한다면 문제되지 않을 것으로 생각됨
- 다만 대안제시를 위해서는 ‘Evidence → 대안제시 → 설득 → 감독’의 과정이 명확히 이루어져야 함

4) 국제성과감사센터(ICPA) 방문 시사점

□ 출연(연) 감사 현황

- o 최근 엄정한 공직기강 확립, 「청탁금지법」 시행에 따른 자체 감찰 및 감사 기능 확대 요구 등 사전예방적 감사기능 강화에 대한 국민적 요구 증대되고 있는 상황
- o 출연(연) 자체감사기구인 「공공감사에 관한 법률」 및 기관 내부규정에 근거하여 설치되며, 감사부서 임원인 비상임감사 체제 하에 별도 편제되어 독립적으로 감사업무 수행
- o 비상임감사는 독립적 감사 역할이 사실상 제한적이며, 합법성 감사 및 내부 감찰에 국한되어 본연의 임무 수행에 한계 발생

- 기관별 자체감사가 독립적·체계적으로 운영될 수 있도록 감사제도 보완 등 내실화를 통해 실질적 역할강화 추진 필요

□ 국내 기관 성과감사 현황

- 감사원 산하 감사연구원을 2005년 9월 출범하여 회계감사·성과감사·직무감찰을 지원하기 위한 연구·개발과 자체감사기구 등 감사인프라 구축지원 기능에 힘쓰고 있음
- 감사원은 국가재정법에서 부여한 권한으로 2009년부터 매년 각 부처의 성과보고서 검사를 실시해 오고 있으며 특정사업 또는 정책에 대한 성과감사를 실시하고 있음
 - * 2011년 대학재정감사를 통해 대학등록금 결정요인 분석 및 등록금과 교육의 질 간의 관계 규명 등

□ 방문 시사점

- 성과감사란 경제성, 능률성, 효과성과 관련 있는 감사로써 분야별로 단편적으로 접근하기보다는 정책·사업·조직·기관운영 등 포괄적, 적극적 감사기법
- 현행 감사결과 처분은 예산, 결산, 인사 등 분야별 문제점에 대한 시정 요구 위주로 진행되며 정책반영 등 적극적 감사는 미흡한 실정
- 이러한 이유로 감사결과 후 실무담당자에 대한 처벌로 이어지는 사례가 빈번하나, 성과감사제 도입을 통해 이러한 문제점 해결 가능
- 출연(연) 사업의 적정성·실적 및 연구결과의 정책기여도 등에 대한 feed-back 역할과 개선기능으로 성과감사가 대안이 될 수 있음
- 내부감사인은 성과감사에 대한 전문교육 참여를 통해 전문성 배양 필요

□ 국제성과감사센터 방문 사진



2. 국제통화기금(IMF, International Monetary Fund)

1) 회의개요

① IMF 독립평가실(IEO, Independent Evaluation Office) 회의

□ 일 시 : 6. 23.(금) 09:00~10:00

□ 장 소 : 국제통화기금(IMF) 회의실

□ 참석자 : 13명

- o Charies Collins, Director, 국제통화기금 독립평가실(IEO)
- o Ruben Lamdany, Duputy Director, 국제통화기금 독립평가실(IEO)
- o 국무조정실(법무감사담당관실) 김양수 기획팀장
- o 연구회 조원옥 감사부장, 이창준 감사담당
- o 건축·에너지·KDI·대학원·농촌·보건·해양·형사(연) 감사부서장 등 8인

② IMF 내부감사실(OIA, Office of Internal Audit & Inspection) 회의

□ 일 시 : 6. 23.(금) 10:00~12:00

□ 장 소 : 국제통화기금(IMF) 회의실

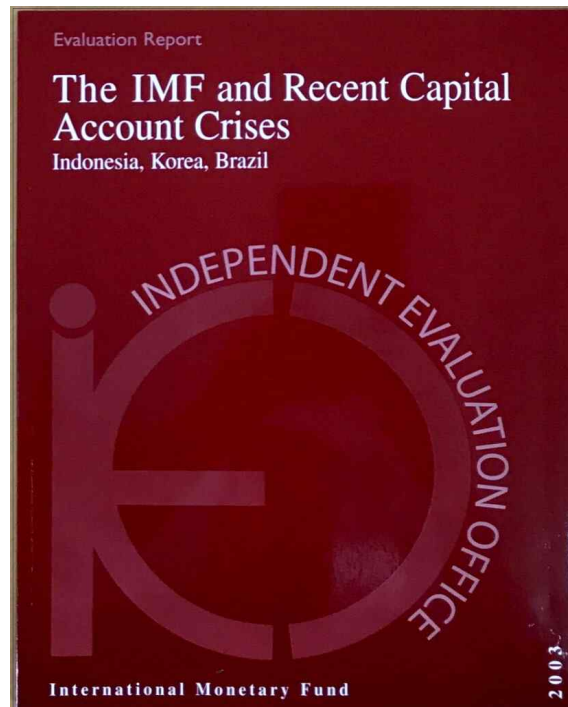
□ 참석자 : 14명

- o Anand Seshadru Balakrishnan, Audit Manager, 국제통화기금 내부감사실(OIA)
- o Benjamin Fosu, Audit Manager, 국제통화기금 내부감사실(OIA)
- o Packiaraj Nurugan, Senior Audit Manager, 국제통화기금 내부감사실(OIA)
- o 국무조정실(법무감사담당관실) 김양수 기획팀장
- o 연구회 조원옥 감사부장, 이창준 감사담당
- o 건축·에너지·KDI·대학원·농촌·보건·해양·형사(연) 감사부서장 등 8인

2) 국제통화기금(IMF) 회의내용

□ 기관 개요

- 세계무역의 안정된 확대를 통하여 가맹국의 고용증대, 소득증가, 생산 자원개발에 기여하는 것을 목적으로 1945년 설립
- 세계적인 경제위기에 효과적으로 대응하기 위해 회원국을 지도·감독하는 임무를 담당
- 정규직 약 3,000여명, 비정규직 약 1,000여명의 인력이 근무하고 있으며, 26개의 Major Division으로 구성



[아시아 경제위기 평가보고서(IEO)]

□ IMF의 주요 기능

- 환율정책 및 외환제도에 대한 감시기능
 - IMF의 가장 중요한 기능으로 가맹국의 환율정책을 점검하고, 정책방향을 제시하여 국제통화제도가 원활히 작동할 수 있도록 하는 것이 목적임

o 국제수지 조정자금의 지원

- 일시적인 국제수지 불균형에 직면한 가맹국에 재정지원을 함으로써 국제준비자산 재건을 가능하게 하고 해당국 통화가치를 안정화 시키는 역할을 담당

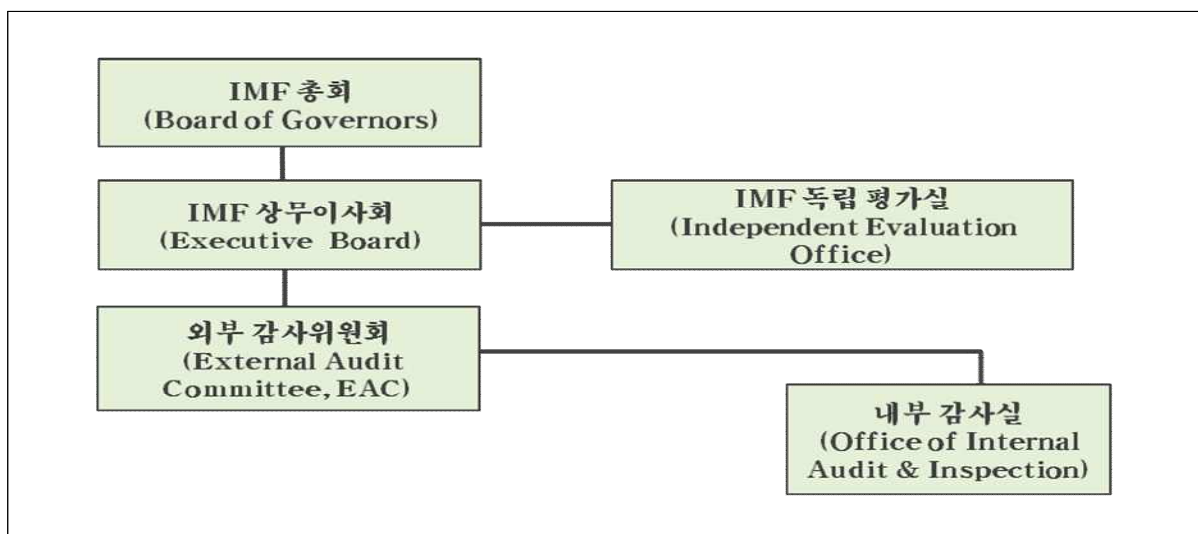
o 재정 지원(구제금융)

- 회원국들의 특수한 사정에 의한 재원 지원 요청 시 구제금융 지원 및 컨설팅 업무 수행

* 구제금융 지원시 기본수수료, 선약정수수료, 인출수수료 등을 부과

□ IMF 조직별 소개

[IMF 감사 관련 조직도]



o IMF 총회(Board of Governors)

- 기능

- IMF 총회는 중요정책사항을 결정하는 최고의결기구

- 구성

- 각 가맹국이 임명한 위원과 대리위원 각 1명씩으로 구성. 대부분의 가맹국들은 재무장관이나 중앙은행 총재를 위원으로 임명하고 있으며 한국의 경우 위원은 기획재정부장관, 대리위원은 한국은행 총재를 임명하고 있음

o IMF 상무이사회(Executive Board)

- 기 능

- 원칙적으로는 총회의 의결사항을 집행하는 의결기구이나 실제로는 IMF의 실질적인 최고 의사결정 기구

- 구 성

- 상무이사회는 상무이사(Executive Director : ED)로 구성. 미국, 일본, 독일, 영국, 프랑스 등 5대 쿼터국이 각 1명씩 지명한 5명의 지명이사과 기타 가맹국의 19개 그룹이 1명씩 선출한 19명의 선출이사를 더하여 24명으로 구성되며 상무이사회 의장은 총재가 맡음

o IMF 독립평가실(Independent Evaluation Office)

- 기 능

- IEO는 IMF 관련 문제에 객관적이고 독립적인 평가를 담당
- IEO는 2001년 설립된 IMF 상무이사회(Board of Executive)직속 기관으로, 독립적 내부 평가 부서

- 목 적

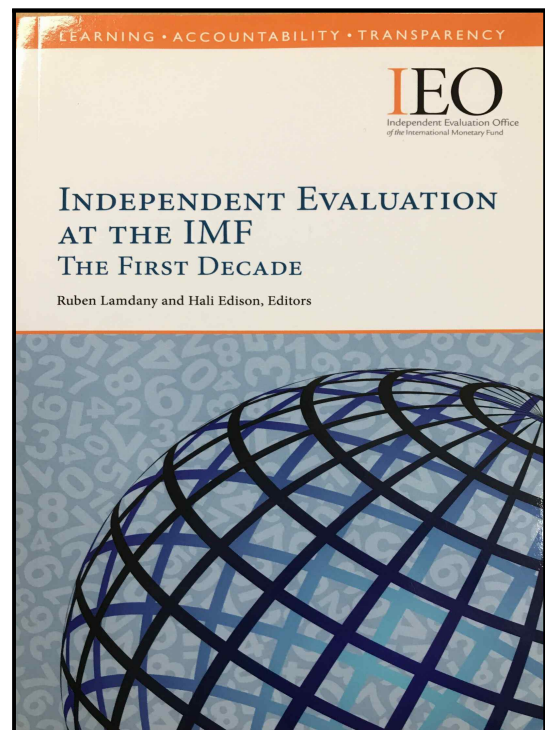
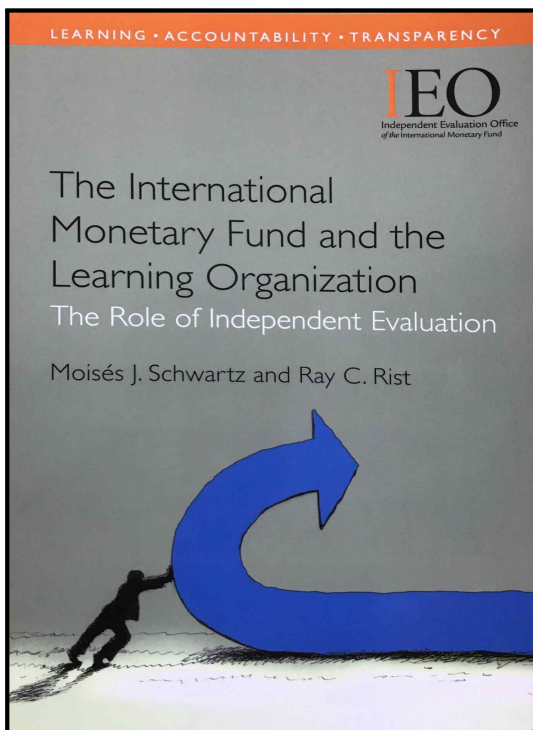
- 독립적으로 IMF 내부를 평가 후 최종 운영진에 보고하는 것
- 과거 IMF의 활동 과정을 평가하여 미래 새로운 전략을 수립하는 것
- IMF의 외부 위상을 제고하는 것
- * 1997년 후반 아시아 경제위기, 2008년 미국 경제위기, 2010년 유럽 경제 위기 등을 철저히 분석하여 세계 경제위기를 예방하고 IMF의 위상을 제고하는 것

- 구 성

- 약 15명의 직원이 근무하여, IEO 국장은 상무이사회가 임명. 임기는 3년이며 3년 연임 가능
- IEO 국장은 소속 직원을 독립적으로 선발할 수 있는 권한을 가지며, 80% 이상이 IMF 직원이 아닌 외부 인력으로 배치됨. IEO 소속직원은

IMF와는 독립적인 위치에서 업무를 수행하며 모든 결재 절차는 IEO 내부에서만 이루어짐

- IEO의 예산은 상무 이사회의 승인을 받아야 하며, IMF와는 별개로 예산요구절차 및 집행절차가 이루어짐
- IEO는 평가 보고서, 연차 보고서, 보도 자료 및 기타 공개 성명서 작성에 대해 개별적 책임을 가짐



[IEO 평가보고서]

- 업 무

- IMF의 감독 책임과 지배구조 문제 등에 대해 상무이사회에 주기적으로 감사보고서와 현안 보고서를 작성
- IEO의 평가보고서는 IMF가 금융시장의 위기 요소를 식별하지 못하고, 조기경보 시스템을 제대로 작동하지 못한 분석적, 조직적 장애 요인들을 찾아내고 개혁 과제들을 제시하는 것을 목적으로 함
- IMF 내부의 분석적 결함, 조직적 장애요소, 내부 지배구조 문제, 정치적 제약 등 4개 범주로 나누어 감사하며 원인들을 분석함

- 업무 Process

- ① Topic 선정 : 정부기관, 경영진, 학계, 시민 등의 반응을 고려
10~20개 Topic 선정 후 내부 회의를 통해 최종 1개 선정
- ② Team 구성 : Topic 담당자 지정 및 Staff 선정 등
- ③ 계획서 제출 : 1~2개월 소요
- ④ 계획서 점검 : IEO 내부에서 점검
- ⑤ 자료 조사 : IMF 내부직원 인터뷰, 해당국가 담당자 미팅, survey 등
- ⑥ 전문가 회의 : 전 세계 해당분야 전문가 협의 및 토의
- ⑦ Project Report 작성
- ⑧ Project Report 및 해결방안 이사회 보고
- ⑨ IMF 내부 실천 계획서 작성(해당 부서)
- ⑩ 실천사항 상시 점검(내부감사실(OIA))

- o 외부감사위원회(External Audit Committee)

- EAC는 외부감사 협의체로써 3명의 위원으로 구성되어 있음. 외부감사기관을 활용한 회계감사와 내부 합법성감사를 수행
- IMF 상무이사회에서 임명하며, IMF와는 독립적으로 운영됨
- 연간감사결과보고서 및 회계감사결과보고서 작성에 대한 책임을 지고 있고 내부통제 시스템을 담당하며 이를 통해 임·직원들의 부패행위 사전 예방적 기능 수행
- 내부신고 제도를 운영하고 있으며, 내부고발자 보호 제도 개선 및 사내 홍보 역할 수행

- o 내부 감사실(Office of Internal Audit & Inspection)

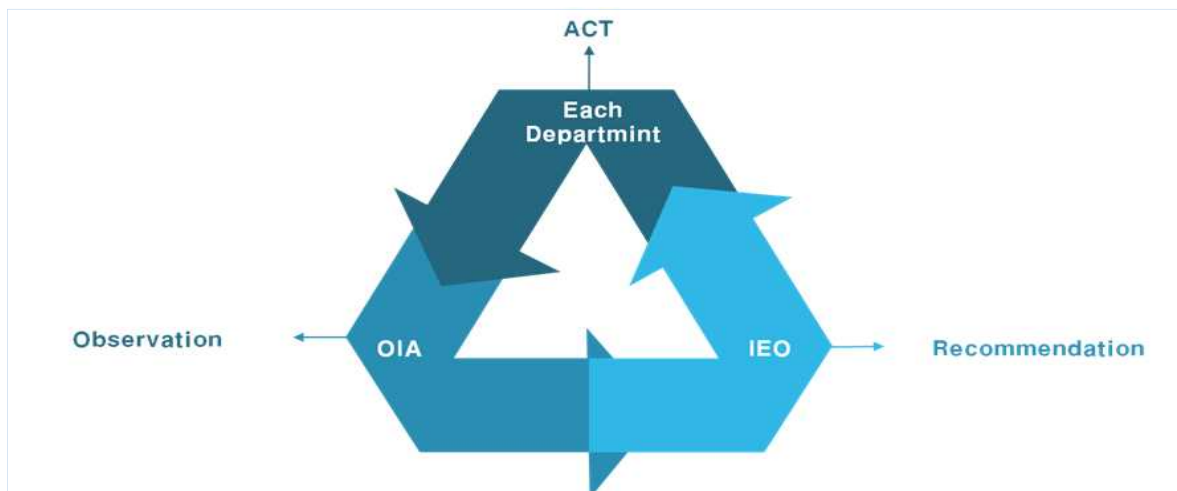
- 기 능
 - 상무이사회(Executive Board) 직속 외부감사위원회(EAC)가 있으며 내부감사실은 Managing Director 및 외부감사위원회 산하에 위치
 - Managing Director 뿐만 아니라 EAC에도 결과보고를 하므로 감사의 독립성을 유지가 가능

- 구 성

- OIA는 Director 및 약 16명의 staff가 있으며, 주로 외부전문가 (Subject-Matter Experts)와 함께 업무를 진행
- 외부전문가들은 CPA, IT 관련 전문가 및 변호사, 교수 등으로 구성

- 업 무

- OIA는 직접적인 감찰 활동은 하지는 않지만 각 부서가 효율적으로 업무를 수행하여 목표를 달성할 수 있도록 guide 역할 수행
- 감사를 실시하는 것뿐만 아니라 감사결과가 실질적으로 각 부서에서 어떻게 진행되는지에 대해 IEO 협의하여 업무 진행
- IEO에서 제시한 Recommendation이 각 부서에서 실질적으로 적절하게 진행되는지에 대해 Observation 역할 수행



[OIA-IEO 협업 체계]

- 1년에 한번씩 Program을 development하는데 IMF의 미래 전략 및 계획뿐만 아니라 현재 운영상황과 미래 예측 또한 담당
- IMF 내부의 Risk Management Unit(RMU)과 업무교류를 통해 미래예측 및 위험도 측정
- * IMF가 특정국가에 자금을 지원하면 1차적으로 해당부서가 자금 운영에 대해 확인을 하지만 OIA 또한 자금운영의 적절성에 대해 Monitoring을 함

- OIA의 효율적 업무수행을 위한 6가지 고려사항
 - 업무 프로그램 형성과 업무 식별에 있어 효율적인 사고방식 개발
 - OIA의 역할 범위 내에서 제공할 수 있는 업무를 효과적으로 설계
 - 팀 내의 기량(내적, 외적)과 경쟁력의 적절한 조합을 장려하고 개발
 - 창조적이고 효과적으로 도구 사용(예-데이터 분석 및 벤치마킹)
 - 보증 활동에 중점을 둔 ‘컨설팅’의 균형 유지
 - 업무 소요 시간과 (보고) 서식에 있어 유연성과 창의성 입증

□ 질의 및 답변

Q1. IMF와 미팅을 하면서 출연(연) 감사부서와는 다르게 감찰 및 감사 업무가 부서별로 명확하게 구분되어 있지 않은 인상을 받음. 설명을 해 준다면?

- OIA는 내부 각 Department가 수행하는 업무가 효율적으로 진행되고 있는지 확인하는 부서임. IEO나 예산부서, 감찰부서 등 또한 유사한 기능을 수행하고 있음
- 다시 말하면, 어떠한 사업이 진행되고 업무가 원활하게 진행되기 위하여 한 부서만이 감사업무를 담당하고 있지 않고 여러 부서가 수차례 확인하고 점검하는 방식이라고 할 수 있음

Q2. 내부적으로 정기적으로 감사를 실시하는지, 특정한 이슈가 있을 때 감사를 실시하는지?

- 회계감사의 경우 외부전문기관에 위탁하여 연 1회 실시하지만 OIA의 감사업무는 정기적으로 실시하기 보다는 어떠한 프로그램이 실시될 때, Risk를 확인하고 효율성을 점검하는 등 상시적으로 실시됨

Q3. OIA 직원은 내부에서 선발하는지? 외부에서 전문가를 초빙하여 구성하는지?

- 외부에서 초빙하기도 하고, IMF 내 승진(Promotion)을 통해서도 선발

- 업무량에 비해 staff은 16명 정도로 부족한 인원이지만 외부 전문기관과 계약 등에 의해 컨설팅 등을 의뢰하고 자문을 받기 때문에 큰 문제는 되지 않음

Q4. 다양한 부서들이 평가·감사업무를 실시하기 때문에 피감 부서의 협조를 얻는 것이 어려울 것으로 예상되는데 어떠한지?

- 감사업무를 수행함에 있어 자료 요구 등에 대해 어려움은 전혀 없으며 상세한 설명이 수반된다면 피감부서에서도 기꺼이 자료를 제공함

Q5. 출연(연)의 감사는 감사결과에 따라 내부직원에 대한 징계 및 문책이 뒤따름. OIA의 감사는 어떠한지?

- IMF 안에서는 OIA가 senior division과 연계가 되어있기 때문에 타부서의 반발이 심하지 않고, OIA의 감사는 타부서와 협조하여 문제점을 시정하고 잘해나가는 것에 목적을 두고 있기 때문에 출연(연) 감사와는 차이가 있음
- 또한 비윤리적 행위와 자금비위행위 등을 조사하는 내부 감찰부서 (Investigate Department)가 있기 때문에 OIA의 감사업무와는 차이가 있으며 감찰기능과 감사기능이 분리되어 있음
- OIA는 운영시스템 자체의 문제점을 확인하고 개선하는 업무를 담당함

3) 국제통화기금(IMF) 내부감사실 방문 시사점

- o IMF는 감사관련 부서의 체계적으로 분업화된 조직구성을 통해 내부 평가 및 감사활동이 완벽히 독립적으로 운영됨에 따라 감사에 대한 타부서의 저항을 최소화하고 있으며 감사조직 위상 제고 가능
- o 또한 평가부서(IEO)와 감사부서(OIA), 기타 부서(Each department) 간 업무 flow가 유기적으로 이루어짐에 따라 시너지 효과를 극대화
- o 내부 평가·감사·감찰 업무가 부서별로 분업화 되어 있어 업무 loading을 줄일 수 있고 전문성 배양이 가능했음

- IMF의 조직화된 업무 flow를 벤치마킹하여 연구회 및 소관연구기관의 평가·감사업무 등을 분야별로 전문화(전문가 채용)하는 것이 시급
- 국무조정실과 연구회, 출연연구기관 간 분업과 협업체계가 극대화 될 수 있도록 유기적 체계 강화 필요

□ IMF(독립평가실 및 내부감사실) 방문 사진



3. 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH)

1) 회의 개요

□ 일 시 : 6. 26.(월) 09:00~12:00

□ 장 소 : 뉴욕시 보건복지부(NYC DOHMH, New York City
Department of Health and Mental Hygiene) 회의실

□ 참석자 : 17명

- o Sara Packman, Assistant Commissioner, 뉴욕시 보건복지부 감사국
- o Mahbuba Choudhury, Audit Director, 뉴욕시 보건복지부 감사국
- o Mario Lee Gonzalez, Audit Manager, 뉴욕시 보건복지부 감사국
- o Ayoade Adejumo, IT Audit Manager, 뉴욕시 보건복지부 감사국
- o Younghoon(Jacob) Kim, Auditor, 뉴욕시 보건복지부 감사국
- o Noha Banna, Auditor, 뉴욕시 보건복지부 감사국
- o 국무조정실(법무감사담당관실) 김양수 기획팀장
- o 연구회 조원옥 감사부장, 이창준 감사담당
- o 건축·에너지·KDI·대학원·농촌·보건·해양·형사(연) 감사부서장 등 8인

□ 회의 세부일정

| 시 간 | 내 용 |
|-------------|--|
| 09:00~9:20 | <p>◆ 연구회 발표</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 출연(연) 감사활동 소개 조원옥 감사부장(경제·인문사회연구회) |
| 9:20~11:00 | <p>◆ NYC DOMHM 발표</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 미국 정부구조의 간략소개 뉴욕시 보건복지부 및 감사국 소개 감사국의 예산승인 절차소개 Sara Packman, Assistant Commissioner(NYC DOHMH) 뉴욕시 보건 복지부 감사국 감사 프로그램 소개 뉴욕시 보건복지부의 외부감사 관련 소개 Mahbuba Choudhury, Audit Director(NYC DOHMH) 뉴욕시 보건복지부의 부패방지 프로그램 소개 Ayoade Adejumo, IT Audit Manager(NYC DOHMH) 효율적인감사프로그램 소개 감사 후 권고사항의 후속조치 Mario Lee Gonzalez, Audit Manager(NYC DOHMH) 감사국의 자치권과 독립성 감사국의 인사정책 및 감사교육 소개 Noha Banna, Auditor(NYC DOHMH) |
| 11:00~12:00 | ◆ 질의·답변 및 감사활동 논의 |
| 12:00~12:20 | ◆ 마무리 및 사진촬영 |

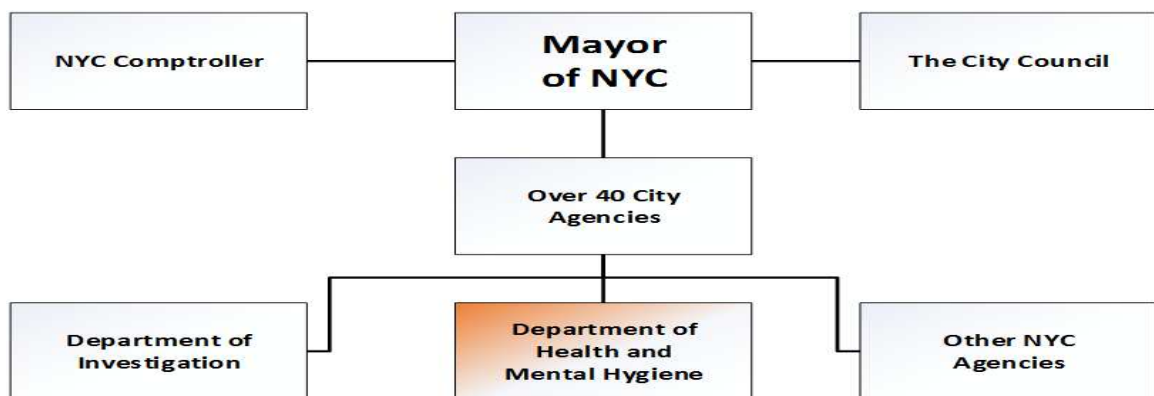
2) 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 회의 내용

□ 기관 개요

- 1866년 설립된 뉴욕시 산하 공공기관으로, 1년 예산 약 1조 8,000억원 규모이며 약 6천여명이 상근으로 근무
- 인구 약 800만 명의 뉴욕시 거주자를 위한 공중보건기관으로써 외식 업체 품등 검사, 애완견 면허증 및 분실 관리, 무료 보건진료소 운영, 출생 증명서 관리, 질병 연구 등을 담당

□ 구 성

- 보건복지부 장관 아래 제 1차관, 법률상담부서, 비서실장이 있음
- 12개의 부서 중 4개의 부서는 1차관 소속, 8개의 부서는 장관 소속으로 해당 장관에게 최종보고
- 감사국은 제 1차관 소속



[뉴욕시(NYC) 조직도]

□ 기 능

- 식품위생 관리
 - 뉴욕시 내 음식점을 대상으로 식품위생 기준에 대한 관리실태를 점검하여 적합성을 확인

○ 보건소 운영

- 뉴욕시 보건복지부 클리닉에서는 이민 신분예 상관없이 성 건강, 예방 접종 및 결핵 (TB) 서비스 제공
- 각종 바이러스에 대한 예방 접종 및 결핵환자의 치료 지원
- 공중 보건 실험실을 운영하며 각종 질병들을 실험하여 질병 창궐예방 및 대응

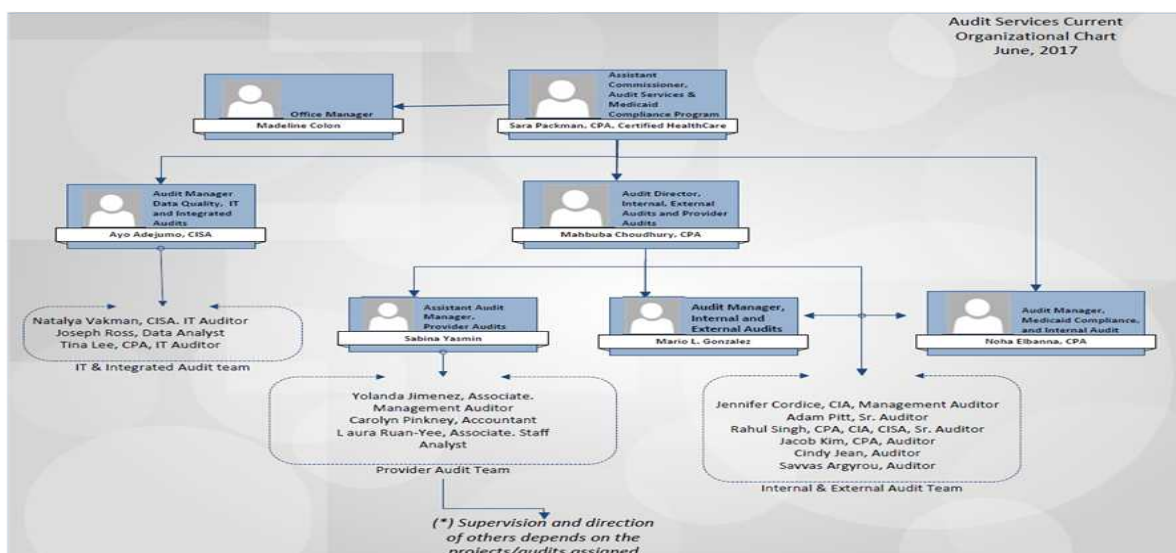
○ 보육시설 운영

- 보육 시설 인·허가 및 정기적 검사

□ 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 감사국

○ 구 성

- 제 1차관 소속으로 총 19명의 인원이 근무
- 감사실장(차관보)과 감사실장을 지원하는 비서가 있음
- 감사실장 밑으로 1명의 감사부장과 4명의 감사과장이 있음
- 그 밖에도 3명의 감사대리와 9명의 일반 감사관 존재



[뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 감사국 조직도]

o 주요 업무

- 내부감사

- 뉴욕 시 보건복지부 사업과 외부 계약 등에 대한 회계 및 준법 감시
- 기관 전반에 걸친 내부 통제 및 반부패 통제에 대한 자체 평가 조정
- 연방정부 법규 요구사항 준수 모니터링

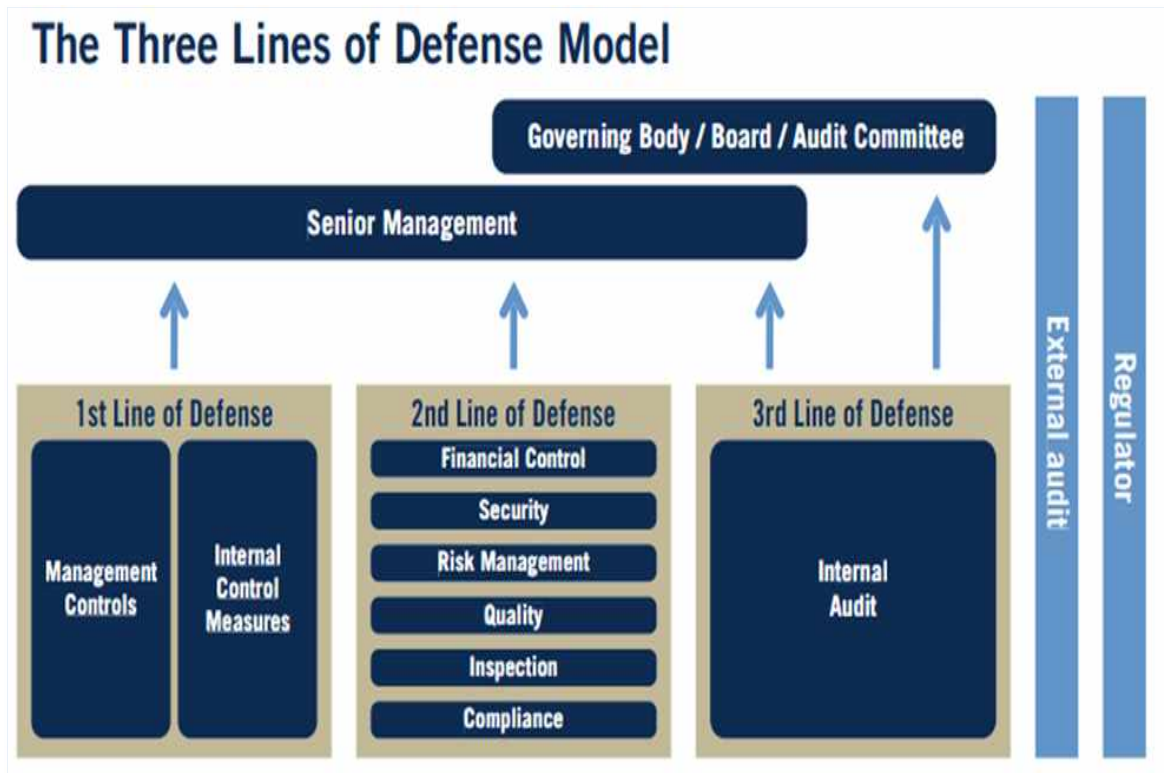
- 외부 감사

- 연방, 뉴욕주, 뉴욕시 감독기관이 수행하는 외부 감사에 대한 중간자로서 조정 역할 수행

- 메디케이드 규정 준수 프로그램(Medicaid compliance program)

- 뉴욕 시 보건복지부의 메디케이드 규정 준수 프로그램과 관련된 규제 준수 감사 및 모니터링

- 경영진의 요청에 따라 진행되는 특별 프로젝트 수행



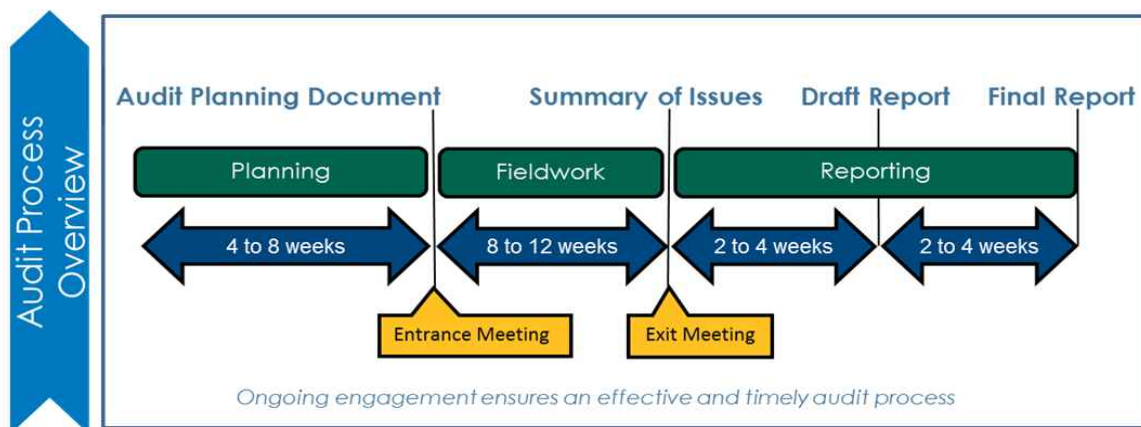
[뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 감사국 업무체계]

o 감사 process

- 계획단계(4-8주 소요)
- 실사단계(8-12주 소요)
- 리포팅단계-최종감사보고서 발행(4-8주 소요)

o 감사 계획 process

- 보건복지부 실시 프로그램의 다양한 위험요소 평가를 기반으로 연간 감사 계획 실시
 - 현재 이슈가 되고 있는 위험요소
 - 평판을 저해할 수 있는 위험요소
 - 재무적인 위험요소
 - 운영에 관한 위험요소
- 감사 계획 수립 시 고려사항
 - 사용 가능한 인적/물적 자원
 - 감사프로그램의 실제 유효성
 - 감사 실시
 - 외부 감사
 - 특별한 요청



[뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 감사국 감사 Process]

- 뉴욕시 보건복지부의 외주업체들에 대한 감사
 - 감사국은 뉴욕 시 보건복지부의 모든 계약업체들을 대상으로 매 3년마다 회계감사 수행
 - 감사수행은 뉴욕 시내에 등록된 회계법인들을 통해 실시
 - 타 업체보다 빈번하게 감사를 받는 경우
 - 과거에 실시된 외부 독립감사결과 중요한 내부 통제 및 규정에 결함이 있는 것이 발견되었거나 감사보고서의 감사인 의견이 적정인 아닌 경우
 - 전년도 감사의 결과로 적발된 불법비용이 5,000달러 이상인 경우
- 뉴욕시 보건복지부의 IT를 기반으로 한 부패방지 프로그램
 - 적절한 예방 조치를 보장하기 위해 프로그램 및 데이터에 대한 접근 권한 등을 관리
 - 적절한 승인 수준에 따라 시스템 액세스 권한을 부여하거나 수정하는 공식 프로세스 마련
 - 이전되거나 분리 된 사용자에게 대한 액세스를 비활성화 하기 위한 공식적인 프로세스 마련
 - 사용자, 관리자 및 타사 공급 업체의 정기적인 액세스 검토 수행
 - 복잡한 암호체계 사용
 - 특수한 경우(예 : 서버, 데이터베이스, 응용 프로그램 및 인프라)에는 권한이 부여 된 직원만으로 제한
 - 허가 된 요원만이 보안 구역 및 컴퓨터 시설에 접근 할 수 있음
- 감사 서비스 추적 시스템 (ASTS)
 - DOHMH는 ASTS라는 Microsoft Dynamic Platform을 기반으로 하는 내부에서 자체적으로 개발한 감사시스템을 사용
 - 감사 추적 시스템을 사용하여 감사 클라이언트와 통신하고 고위 경영진에 대한 감사 및 상태 보고서 생성

- 감사결과 이행실태에 대해 완료된 사항과 미완료된 사항을 구분하여 관리가 가능
- 감사에서 적발한 이슈 설명, 시정 조치 계획 (CAP), 시정 조치 상태 (공개 / 해결), 위험 수준 (높음 / 중간 / 낮음) 및 시정 조치 시행 목표와 같은 핵심 정보를 상세히 설명

o 감사부서 독립성 확보 방안

- 감사업무의 모든 보고체계는 제1차관과 최고경영자로 일원화

□ 질의 및 답변

<공동조사단 질의>

Q1. 감사과정에서 외부 회계법인과 계약을 통해 외부업체 감사를 대행한다고 했는데, 그 과정 및 신뢰도를 유지하는 방안은?

- 불특정 다수의 회계 법인들이 계약을 위해 지원을 하게 됨. 뉴욕시는 이 회사의 명성과 과거 실적 등을 고려해서 계약. 최종 선정된 법인을 1등부터 8등까지 나눠서 높은 순위의 법인이 더 많은 감사를 할 수 있도록 함
- 또한 이와 관련된 내부적인 규정이 있음. 최종선정이 된 후 A기업에 대해 조사를 할 일이 생겼을 경우, 두 대상(회계법인과 피감업체)이 현재와 과거에 관계가 있는 지를 따지게 됨. 과거에 감사를 한 적이 있는지, 현재 어떠한 관계를 형성하고 있는지 면밀히 검토해서 확실하게 검증하기 때문에 믿을 수 있음

Q2. 뉴욕시 보건복지부(DOHMH) 감사국의 권한은 어떻게 부여되며, 외주업체에 대해 감사를 실시 후 결과에 따라 어떻게 처리되는지?

- 뉴욕시 감사원법에 따르면 모든 city agency에는 감사를 하게끔 하는 뉴욕 시행령이 있음. 그것으로 첫 번째 권한 받게 됨. 두 번째는 뉴욕시 보건복지부 장관에게서 권한을 부여받음(장관은 뉴욕 시장에게서 권한을 부여받는 것). 우리는 뉴욕시에서 일하는 뉴욕시 정부기관이기 때문에 뉴욕 시장을 따르게 됨. 거기서 권한을 부여받는 것

- 외주 업체의 경우 계약서상에 외부감사(회계법인에 의한)에 대한 내용을 기재하는 것이 원칙이며, 외부감사 후 문제점이 발생되었을 시 언제든지 계약을 파기할 수 있는 부분을 적시
- 외부감사 상 문제가 발생되어 fire된 업체는 향후 뉴욕시 업무를 입찰하는데 있어 불이익이 제공됨

Q3. 감사 관련 직원을 채용 절차와 특별히 갖추어야 될 요건 등이 있는지?

- 감사직원을 채용할 때 뉴욕시 정부 기관 중 하나인 Department of investigation에서 채용 대상에 대한 사전조사를 함. 범죄기록 뿐만 아니라 최근 10년 동안 살았던 거주지에 가서도 주민들을 인터뷰하는 등 디테일하게 검증. 이웃이 부정적으로 평가하면 부정적인 평가를 받게 됨

Q4. 미국의 공무원들은 부패행위에 대해 강력한 처벌을 받는 것으로 알고 있는데?

- 뉴욕시 내 ‘부패방지이사회’가 구성되어 있음. 뉴욕법령 68조항에 따르면 뉴욕시 공무원들은 뇌물을 받을 수가 없음. 한사람에게 1년에 50불 미만으로만 선물을 받을 수 있음(콘서트 티켓, 식사 등 일체). 50불 이상 넘어가면 처벌을 받게 됨

<뉴욕시 보건복지부(DOMHM) 측 질의>

Q1. 발표자료를 살펴보면 2016년 부터 「청탁금지법」이 시행되고 있는 것으로 보임. 법 시행 전과 후의 차이점 및 어려운 부분은 어떤 것이 있는지?

- 법 시행 이전 한국의 공직자들은 기관별 내부 ‘행동강령’ 따라 징계가 이루어졌음. ‘16년부터 「청탁금지법」이 시행됨에 따라 공직자 뿐만 아니라 사회 전반적인 분위기가 부패방지에 대한 공감대를 형성해 나가고 있음
- 현재 참석하고 있는 감사실장들은 각 기관의 ‘청탁방지담당관’ 역할을 담당하고 있음. 법 시행 초기에는 법령 해석의 기준이 모호하여 자체적으로 이해를 하는 것에도 어려움이 있고, 전문가라고 할 수 있는 것은

국민권익위원회 정도 수준이었음. 그 외에는 민간 자문을 받아야 하는데 판례가 축적되지 않아 어려움이 많았음. 하지만 여러 노력을 통해 점점 좋아지고 있음

Q2. 출연(연)은 IT환경 내에서 자동화된 방식으로 감사활동을 컨트롤하는 시스템이 있는지?

- 출연(연)은 재정정보시스템 및 기관별 전산시스템을 활용하여 일상감사 및 법인카드 모니터링 활동을 하고 있음
- 일상감사는 100만원 이상의 지출 및 계약 등에 대한 내부 결재진행 시 감사부서의 의견을 제시할 수 있는 감사 활동 중 하나임
- 법인카드모니터링 시스템은 기관별 사용하는 법인카드 사용내역 중 특정 검출 요건을 설계하여 실시간으로 확인하는 시스템임
- 하지만 출연(연)은 뉴욕시 보건복지부(DOHMH)의 ASTS시스템과 같이 모니터링·보고서작성·감사결과에 대한 관리 등의 활동을 총괄적으로 support 해주는 IT 시스템은 구축되지 않음

3) 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 방문 시사점

□ 효율적 감사조직 운영 방안

- o 감사인력 채용 시, 공인회계사 자격증 소지자 등 전문인력 확보
 - * 뉴욕시 보건복지부는 年 예산 1조 8000억원, 인력 6,000여명에 이르는 정부기관 이지만 단 19명의 감사전문인력으로 효율적 운영
- o 외부 감사전문업체와 계약을 통해 기관운영 및 사업심의 등 감사대상 쏠분야에 대해 적극 활용함으로써 감사전문성 및 독립성 확보
- o 장기적으로 출연(연) 감사부서 통합운영을 통해 독립성과 전문성 확보 가능
- o 출연(연) 감사조직은 1~3명의 인력으로 운영되고 있는데 전문인력 부족을 대체할 수 있는 방법으로는 기관 간 협동감사를 활성화하고 외부 기관 및 전문인력을 확보함으로써 감사활동의 질적 향상이 시급

□ 자체감사 시 소 부서 합동 공개회의 절차 도입

- 현행 자체감사 시 감사요구자료에 대해 수감부서 이해관계에 따라 미제출 등 비협조적 행태에 대해 제재할 수 있는 근거 미흡
- 수감대상 소 부서와 공개회의를 통해 감사 협조사항을 공개 토론하고 상부 보고체제를 의무화함으로써 유연한 감사분위기 조성

□ IT 프로그램을 활용한 감사활동 체계화

- 뉴욕시 보건복지부(DOHMH)는 감사서비스 추적시스템(ASTS)를 활용하여 감사모니터링, 감사보고서 작성 및 보고, 감사결과 관리 등의 업무를 일원화하여 효율적으로 관리
- 출연(연)은 재정정보시스템 및 기관별 전산시스템을 활용하여 법인카드 모니터링 시스템 및 일상감사 업무 등을 진행하고 있지만 감사업무 전반에 걸친 활용도는 미비한 수준
- 향후 관련부서 및 기관間 협의를 통해 IT 기술을 활용하여 감사활동을 지원한다면 감사업무의 효율성·능률성이 향상될 것임

※ 뉴욕시 보건복지부는 향후 연구회 및 연구기관과 상호 교류와 협력을 지속해 나갈 것을 제안

□ 뉴욕시 보건복지부 방문 사진



1. 국제성과감사센터(ICPA)

- 1) 국제성과감사센터에서 주로 수행하는 업무는 무엇이며, 대표적인 성과로 어떠한 내용들이 있으며, 정부정책결정 등에 반영된 사례가 있는지?
- 2) 성과감사를 통해 추구하는 목표와, 실제 업무를 추진하면서 겪게 되는 현실적인 성과 사이에서 괴리가 있을 것이라 생각되는데 어떠한 점들이 있는지? 이를 위한 개선 방안은?
- 3) 정부출연(연)의 경우 오히려 민간보다 성과감사의 필요성이 더 크다고 생각되지만, 도입하는 데 있어 현실적인 어려움이 많음. 출연(연) 임직원들의 거부감을 최소화시키고 이해를 도울 수 있는 내용들이 있다면?
- 4) 국제성과감사센터는 세계 각국의 전문가들이 모여 발족시킨 것으로 알고 있는데, 어떤 부분들을 상호 협조하고 분담하는지?
- 5) 성과감사를 통해 국정(국가)운영에 도움이 된 사례나, 기여한 사례가 있다면 구체적으로 설명해 주시기 바랍니다
- 6) 성과감사 실시 후 감사처분이나 지적사항에 대해서 어떻게 조치하는지 궁금하며, 수감기관에서는 잘 이행하였는지 점검하는 문제 등 사후 관리는 어떻게 이루어지는지?
- 7) 성과 평가시 감사 대상업무의 효과성·경제성·능률성을 어떻게 감사하는지 대략적인 설명 부탁드립니다, 성과감사 절차를 설명해 주시기 바랍니다. 더불어 특화된 성과감사 Tool이 있다면?
- 8) 성과감사의 전문성을 확보하기 위해 운영하는 전문교육 시스템은 어떠한 것이 있으며, 외부 감사인들을 위한 교육도 이루어지는지?

- 9) 국제성과감사센터는 ‘성과감사에 특화된 국제적인(International) 기구’이나, 비영리단체 단체로서 운영자금의 대부분을 기부금으로 충당하는 것으로 알고 있음. 예산 및 인원 현황과 미래 운영전략은?
- 10) 성과감사는 정부 및 감사관의 정책가치에 따라 감사 결과에서 많은 차이가 있을 수 있으며, 사업 책임자에게 과도한 결과 책임 만을 부담시킨다는 우려가 있을 수 있음. 국가적으로 차이가 있을 수 있겠지만, 이러한 결과를 예방하기 위한 방안은 어떠한 것이 있는지?
- 11) 국제성과감사센터의 주요기능 중에는 컨설팅 및 감사대행 기능이 있는 것으로 알고 있음. 컨설팅 및 감사대행 업무를 수행한 내용 중 대표적인 사례에 대하여 설명해 주시기 바람
- 12) 성과감사를 대행 받는 경우에 국제기구이기 때문에 사업내용에 대하여 더욱 더 철저한 보안을 요구받을 것이라 생각됨. 보안에 대한 의뢰자의 우려를 어떻게 충족시키는지 알려주시기 바람

2. 국제통화기금(IMF)

☐ 독립평가사무국(IEO)

- 1) 자기 평가가 IMF의 정책, 프로그램 및 프로젝트를 개선하는 데 매우 적합함에도 불구하고 왜 IMF는 독립 평가 부서가 별도로 필요한지?
- 2) 부서 규모가 아주 작아 보이는데, 그것이 적절하다고 생각하는지? 그렇지 않다면, 어느 정도 규모가 최적의 크기라고 생각하며 그 이유는 무엇인지?
- 3) 왜 외부 평가 부서가 아닌 내부 평가 부서를 설립했는지?
- 4) 독립평가사무국은 실제로 무엇을 수행하였으며 그 주요 성과는 무엇인지? IMF의 효율성 향상에 기여한 몇 가지 구체적인 사례를 소개해 주

시기 바람

- 5) 내부평가를 위한 주제 선택 과정에 대해 전반적으로 설명해 주시기 바람
- 6) 평가를 통해 해당 기관의 문제를 파악한 후 취해야 할 조치는 무엇인지? 내부 평가와 관련하여 어떤 조치가 취해지고 얼마나 후속 조치가 실행되는지 궁금함
- 7) 부서는 독립적으로 운영되는지? 평가부서는 자주 독립적으로 운영하기 위해 노력하지만 일반적으로 많은 어려움이 있음. 기관이 기관 내에서 독립성을 유지하기 위해 어떤 종류의 제도적 장치와 방법이 존재하는지?
- 8) 직원의 전문성을 높이기 위해 어떤 교육 과정을 갖고 있는지? '모델 케이스'가 있는 경우 다른 기관에도 전파하는지?
- 9) 독립평가부서에 대한 외부 평가는 어떠한지?
- 10) 내부평가를 통해 추구하는 목표와 직면하고 있는 현실 사이에 차이가 있을 수 있다고 생각함. 그 차이는 무엇이며, 이를 줄이기 위해 무엇을 할 수 있는지?

□ 내부 감사실(OIA)

- 1) 내부감사실은 실제로 무엇을 했으며 그 주요 업적은 무엇인지? 정부의 정책 결정 과정에 영향을 미친 사례가 있는지?
- 2) 감사실은 독립적으로 운영되는지? 독립적으로 운영하는 것을 목표로 할지 모르지만 실제로는 많은 어려움이 있을 수 있음. 기관이 기관 내에서 독립성을 유지하기 위해 어떤 종류의 방법이 존재하는지?
- 3) 우리나라의 정책연구기관들은 3년 마다 협동 감사를 실시하지만, 경험 이 많이 부족함. 귀 기관은 감사관, 변호사, 조사관, 연구원 및 기타 전문가가 협력하여 감사를 실시하는지? 협동 감사에 대한 귀 기관의 의견은 무엇인지?

- 4) 정책연구기관들은 내부 고발자 보호 규정을 강화할 계획임. 내부 고발 규정을 활성화하기 위한 노하우와 내부 고발자 보호 방법은 무엇인지?
- 5) 반기별로 내부 감사를 실시하는지? 내부 감사 방법에 대해 전반적인 내용을 설명해 주시기 바람
- 6) 감사를 통해 기관의 문제를 확인한 후 취해야 할 조치는 무엇인지? 감사 결과에 대해 어떤 조치가 취해지고 얼마나 후속 조치가 실행되는지?
- 7) 감사실을 교육하고 감사자의 전문성을 향상시키기 위해 어떤 교육 과정을 갖고 있는지? '모델 케이스'가 있는 경우 다른 기관에도 전파하는지?
- 8) 재무 감사를 수행하는 데 약간의 어려움이 있을 수 있음. 사용 중인 소프트웨어 프로그램의 유형은 무엇인지?
- 9) 공개 모집을 통해 외부 전문가를 내부 감사 책임자로 지명 할 수 있는지?
- 10) 일상감사는 하고 있는지? 그렇다면, 일상감사의 대상과 기준은 무엇인지?
- 11) 내부 감사의 실효성을 제고하기 위한 방안이 있는지?

□ 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH)

- 1) 한국의 공공기관은 국회, 감사원, 국무조정실 등 감독기관으로부터 감사 및 통제를 받고 있으며, 연 1회 이상 자체 정기감사를 실시하고 있음. 뉴욕시 보건복지부는 연방정부 또는 주정부로부터 정기적인 감사를 받고 있는지? 그리고 자체 정기감사는 어떻게 이루어지는지?
- 2) 일상감사는 규정과 기준에 맞게 업무가 집행되는지 모니터링하는 '긍정적인 CCTV'라고 생각함. 뉴욕시 보건복지부 감사국에서는 어떠한 기준과 프로세스로 일상감사를 실시하고 계신지? 자랑할 만한 일상감사의 특징은 무엇인지?
- 3) 한국 공공기관에서는 감사인의 인사 배치, 평가 등의 우대제도 등을 통하여 감사부서의 독립성과 감사인의 신분보장을 위한 제도화를 강조하고 있음. 뉴욕시 보건복지부에서는 감사부서의 독립성과 감사인의 신


분보장을 위하여 어떤 제도를 운영하고 있는지?

- 4) 감사결과를 이행하고 모니터링하는 것은 업무 및 프로세스의 개선 측면에서 매우 중요하다고 봄. 뉴욕시 보건복지부에서는 감사결과의 이행 및 모니터링을 위한 시스템이 마련되어 있는지? 그리고 감사결과의 이행을 관리하는 전담부서를 지정하고 있는지?
- 5) 한국 공공기관의 자체감사는 최근에 이르러 활성화되고 있음. 이에 따라 경험 많은 직원 중심으로 감사인이 배치되고 있지만 감사의 전문성 측면에서 개선이 필요한 것으로 생각됨. 뉴욕시 보건복지부에서는 내부 감사인의 인력 배치, 우수 감사인력의 확보와 양성을 위하여 어떠한 운영을 하고 있는지?
- 6) 한국의 공공기관에서는 내부 감사인의 감사역량을 제고하기 위하여 감사교육원 등의 전문교육 수강, 민간 위탁 맞춤형 교육 등을 실시하고 있음. 뉴욕시 보건복지부에서는 내부 감사인의 감사역량 제고를 위하여 어떠한 교육시스템을 운영하고 있는지?
- 7) 최근 전산화 및 IT를 활용한 감사가 확대되는 추세에 있음. 뉴욕시 보건복지부에서는 전산화 및 IT를 활용한 감사를 위하여 어떠한 시스템을 활용하고 있는지?
- 8) 한국 공공기관에서는 새로운 시스템과 감사기법을 활용한 감사가 강조되는 추세에 있음. 뉴욕시 보건복지부에서 벤치마킹을 통해 새로운 감사기법을 활용한 사례가 있는지 알려주시기 바람
- 9) 한국 공공기관에서는 유사기관의 감사인 및 공인회계사 등이 참여하는 협동감사가 일부 실시되고 있으며, 이를 권장하고 있는 추세임. 뉴욕시 보건복지부에서는 외부 전문가를 활용한 협동감사를 실시한 적이 있는지? 실시한 경우 장점과 우수사례가 있는지?
- 10) 뉴욕시 보건복지부 자체감사의 특징과 장·단점, 그리고 감사업무를 수행하면서 중요하게 생각하는 점을 공유해 주시면 감사하겠습니다

1. 국제통화기금(IMF) 내부감사실(OIA) 발표자료

Office of Internal Audit (OIA)


Presentation to Audit Directors
Korea Development Institute & Other
Research Institutes
June 23, 2017



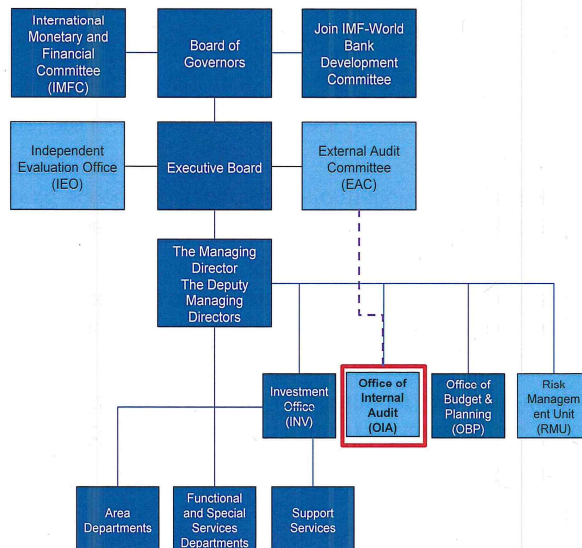
Agenda

| | <u>Slide</u> |
|--|--------------|
| ▪ IMF Structure | 3 |
| ▪ Overview of OIA | 4 |
| ▪ Roles and Responsibilities | 5 |
| ▪ How does OIA compare to a Typical Internal Audit Function? | 6 |
| ▪ How does OIA Determine its Program of Work? | 7 |
| ▪ Examples of Engagements in OIA's Program of Work | 8 |
| ▪ OIA's Interaction with Departments | 9 |
| ▪ Approaches to assessing Efficiency | 10 |
| ▪ Key Considerations in assessing Efficiency | 11 |

2



IMF Structure



3



Overview of OIA

- The Director of OIA, is also the Chief Audit Executive (CAE) of the IMF.
- OIA has an approved complement of 16 staff. The Management Team comprises the Director/CAE, a Senior Audit Manager, and two Audit Managers.
- OIA leverages a co-sourcing model, in terms of targeted use of Subject-Matter Experts (SMEs) and external consultants, to augment its in-house skills and staffing capacity.
- All professional staff have professional certifications, including certified auditors, chartered accountants, certified information systems specialists, and certified fraud examiners.
- All OIA personnel are located at headquarters.

4



Roles and Responsibilities

OIA

Mandated by its Charter to protect and strengthen the Fund by:

- assessing the quality of risk management processes, systems of internal control, and governance processes;
- Act as a consultant and catalyst for improvement in the Fund's practices and procedures;
- Conduct internal investigations, as requested by the Managing Director.

OIA is also tasked by the Board to validate the implementation of management actions to address issues raised by the Independent Evaluation Office (IEO).

Management and Departments

- Set the Fund's objectives, and define strategies to achieve those objectives.
- Establish governance structures and processes to best manage the risks in accomplishing the Fund's objectives.
- Monitor the implementation of effective risk management.
- Establish internal controls to mitigate risks.
- Implement corrective actions to address process and control deficiencies, including the ones identified by OIA.

5



How does OIA conduct its activities?

Professional Standards

OIA adheres to the International Professional Practices Framework (IPPF) of the Institute of Internal Auditors (IIA), which is the international framework that guides the practice of internal audit.

Independence and Objectivity

To comply with professional standards and to safeguard its independence and objectivity, OIA reports administratively to the Office of the Managing Director and functionally to the External Audit Committee.

The Value Proposition

Like most internal audit functions, OIA seeks to add value to the Fund by providing a fair and objective assessment of risks and controls, including on tough issues. OIA also provides insights and advice on improving the effectiveness and efficiency of processes.

Typical OIA Activities

- Evaluate Risks
- Assess Controls
- Help Improve Operations
- Offer Insight and Advice
- Review Processes and Procedures
- Foster risk awareness

6



How does OIA Determine its Program of Work ?

- OIA's risk assessment methodology, used to develop its Annual Program of Work is designed to :
 - ❖ facilitate greater alignment of OIA's work plan with the Fund's strategic planning cycle;
 - ❖ systematically consider RMU's periodic assessment of the Fund's risk profile
- The goal of the risk-based planning approach is to formulate a balanced mix of audit and advisory work, and reprioritize coverage based on management direction and risk. Careful consideration is given to the areas in which OIA's expertise would have the most positive impact.
- OIA's risk assessment is separate from, but connected with, the role of the Risk Management Unit (RMU). OIA coordinates its activities with RMU, as a key risk partner. However, OIA does not make management decisions regarding risk responses.
- OIA's work plan outputs for FY18 are designed to align with Management Key Goals (MKGs), encompassing a number of institutional priorities and risk mitigation themes.

7



Examples of Engagements in OIA's Program of Work

- Some examples of engagements contained in OIA's work program coverage:
 - Audit of Business Continuity Management
 - Audit of Identity & Access Management
 - Audit of Third Party Vendor Management
 - Advisory Review of HR Systems Modernization
 - Advisory Review of Results-based Monitoring System for Capacity Development
 - Advisory Review of Enterprise Risk Management (ERM) Program
 - Audit of Capital Budget Process

8



OIA's Interaction with Departments

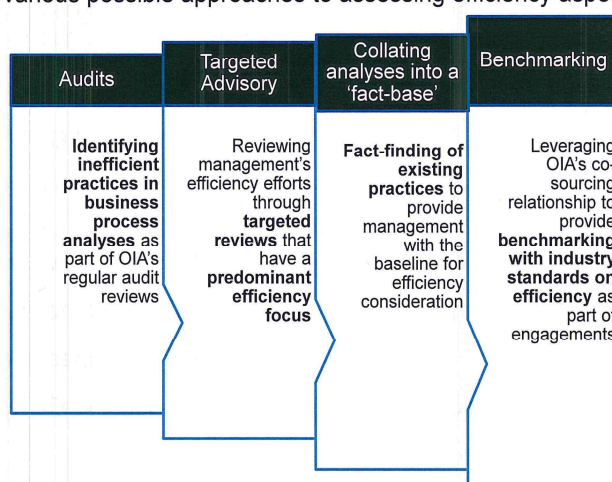
- OIA managers meet with key stakeholders in departments to discuss:
 - The department's **key priorities**;
 - **Core activities** of the department performed **to achieve key objectives**;
 - **Inherent risks** facing the department, and **key controls** in place to minimize these risks;
 - Other **emerging risks** facing the department;
 - Where OIA may **add value**; and
 - Status of implementation of OIA's **outstanding recommendations**.
- There is also routine interaction during the execution of each engagement to collect evidence and data for examination, discuss any findings on control weaknesses, and agree on corrective actions.

9



Efficiency and OIA Engagement Design

There are various possible approaches to assessing efficiency aspects.



10



Key Considerations in Assessing Efficiency



Developing an efficiency mindset in work program formulation and engagement identification



Effectively designing engagements that can be delivered without overstepping OIA's role



Encouraging and developing the right mix of skills (internal and external) and competencies within the team



Creatively and effectively using tools such as data analytics and benchmarking

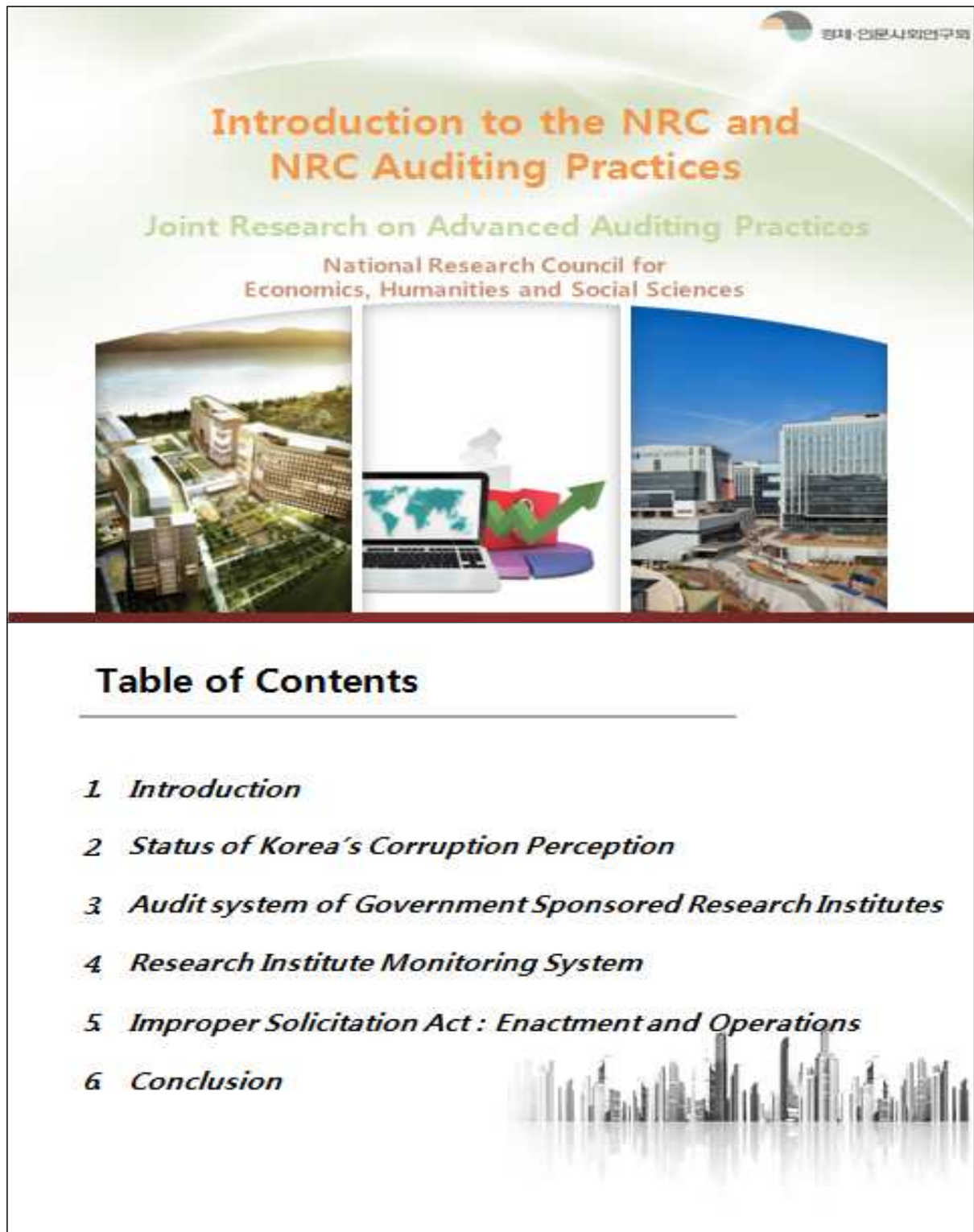


Maintaining a balance of 'consulting' focused activities with assurance activities



Demonstrating flexibility and creativity in engagement turnaround time and deliverable (reporting) formats

2. 뉴욕시 보건복지부(NYC, DOHMH) 방문 시 연구회 발표자료



1. Introduction



1 Introduction : Mission and Main Projects



1 Introduction : *research institute*



Economic Policy

KIEP

Korea Institute for
International Economic Policy

KIET

Korea Institute for
Industrial Economy and
Trade

KDI

Korea Development Institute

KREI

Korea Rural
Economic Institute

KIPF

Korea Institute for
Public Finance



Resources/Infrastructure

KRIHS

Korean Research Institute
for Human Settlements

KKEI

Korea Energy
Economics Institute

KISDI

Korea Information Society
Development Institute

KITI

Korea Transport Institute

KMI

Korea Maritime Institute

KKEI

Korea Environment
Institute

1 Introduction : *research institute*



Public Policy

STePI

Science and Technology
Policy Institute

KINU

Korea Institute for
National Unification

KLR

Korea Legislation
Research Institute

KIPA

Korea Institute of
Public Administration

KIC

Korea Institute of Criminology



Human Resources

KEDI

Korea Educational
Development Institute

KICE

Korea Institute
for Curriculum and
Evaluation

KLI

Korea Labor Institute

KIHASA

Korea Institute
for Health and Social
Affairs

KWDI

Korea Women's
Development Institute

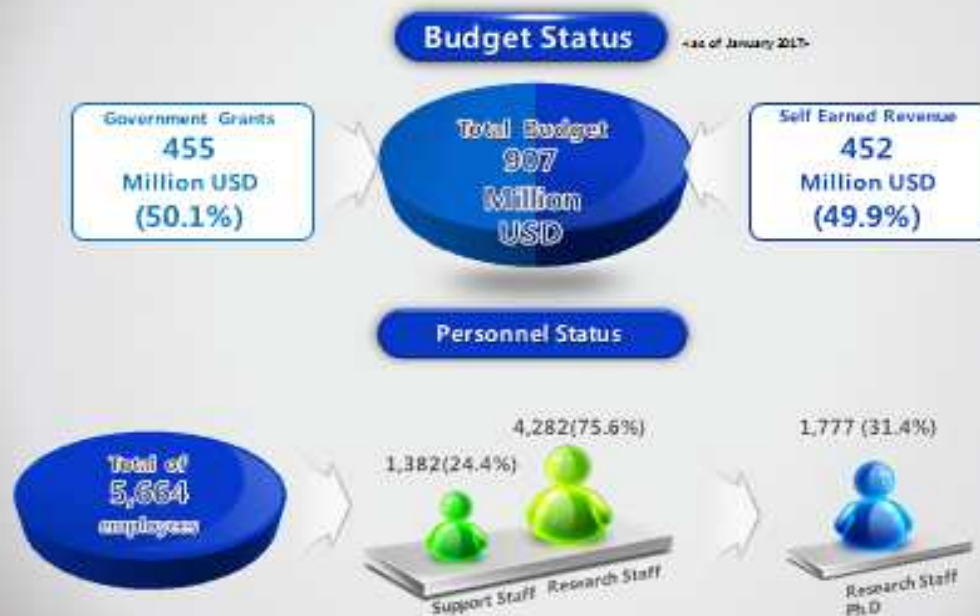
KRIVET

Korea Research Institute
for Vocational
Education/Training

KYP

National Youth Policy
Institute

1 Introduction : Budget and Personnel



2 Status of Korea's Corruption Perception

- Increased Demand for Transparency and Integrity in Public Research Institutes
- Essential Elements of Audit Practices

- 1st Integrity
- 2nd Expertise
- 3rd Transparency
- 4th Democratic
- 5th Effectiveness

Source : Audit Symposium (Board of Audit and Inspection Korea "BAI")
 *Survey on the National Assembly, BAI and experts

2 Status of Korea's Corruption Perception

[Perception of Corruption regarding the Overall Society]



*2016 Corruption Perception Survey, Anti Corruption and Civil Rights Commission

2 Status of Korea's Corruption Perception

[Perception of Corruption regarding Government Agencies]



*2016 Corruption Perception Survey, Anti Corruption and Civil Rights Commission

3 Audit system of Government Sponsored Research Institutes



4 Research Institute Monitoring System : Status

• Main Properties (expense restriction details)



5 Improper Solicitation Act : *Enactment and Operations*

Improper Solicitation Act (Sept.2016)

A legalized system to address the limitations of existing Corruption Prevention laws (Criminal Law, Public Servant Ethics Act, etc) and prohibit improper solicitation and prevent bribery and graft.



6 Conclusion

Enhancing Public Trust

(Zero Audit Findings)

Preventive Audit Process

Transparent
Budget
Execution

Strict
Compliance to
Regulations

Sharing
Expert
Knowledge

Preemptive
Measures

3. 뉴욕시 보건복지부(DOHMH) 발표 자료



THE NEW YORK CITY
DEPARTMENT of HEALTH
and MENTAL HYGIENE

Welcome to NYC DOHMH Audit Services



JUNE 26, 2017

7/3/2017 1

Meeting Agenda

| | |
|--|-------------------|
| Introduction | 9am to 9:15 am |
| Session 1 | 9:15 am to 10 am |
| <ul style="list-style-type: none">• U.S. Government Structure• Introduction of NYC DOHMH & Bureau of Audit Services<ul style="list-style-type: none">▪ Audit Processes and Best Practices | |
| BREAK (15 min.) | 10 am to 10:15 am |
| Session2 | 10:15 am to 11 am |
| <ul style="list-style-type: none">◦ Korean Delegation Questions◦ Open Discussion | |

7/3/2017 2

Introduction

DOHMH ATTENDEES:

Sara Packman, Assistant Commissioner
 Mahbuba Choudhury, Audit Director
 Mario Gonzalez, Audit Manager
 Noha Elbanna, Audit Manager
 Ayo Adejumo, IT Audit Manager
 Sabina Yasmin, Assistant Audit Manager
 Jacob Kim, Auditor

KOREAN DELEGATES:

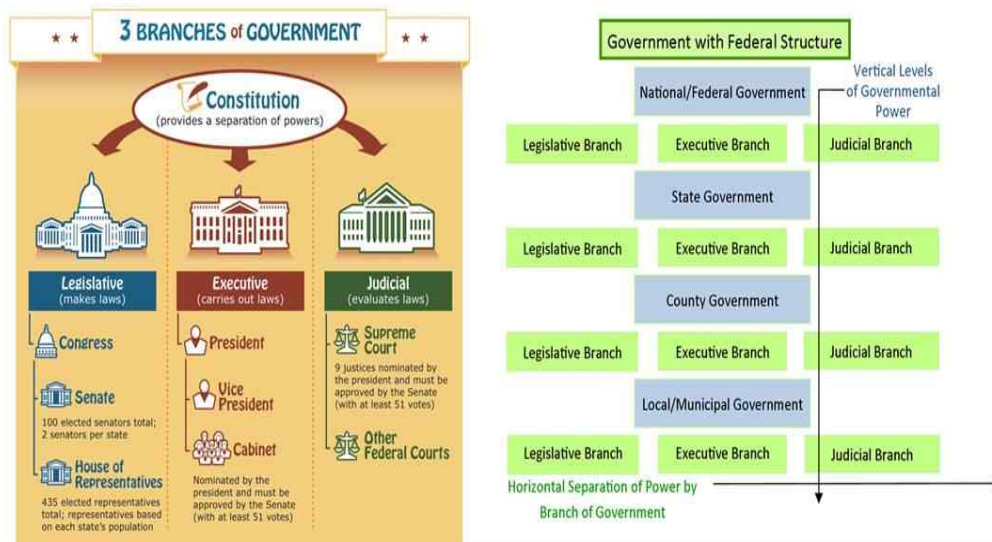
| | |
|----------------------------|---|
| Yang Soo Kim | Office for Government Policy Coordination |
| Won Ok Cho / Chang Jun Lee | National Research Council |
| Gie Seog Park | Architecture and Urban Research Institute |
| Won Yong Jeong | Korea Energy Economics Institute |
| Young Soo Kim | Korea Development Institute |
| Hang Myon Cheong | KDI School of Public Policy |
| Keung Seop Shim | Korea Rural Economic Institute |
| Jong Don Park | Korea Institute for Health and Social Affairs |
| Hung Kyo Jung | Korea Maritime Institute |
| Neung Koum Kim | Korea Institute for Criminology |

7/3/2017

3

Overview of U.S. Government Structure

Power of U.S. Government are divided between Federal, State and City/Local Government



7/3/2017

4

Examples of U.S. Government Structure

Structure Level

Audit Function

Federal Government (U.S. President)

Government Accountability Office

i.e., Dept. of Health & Human Services (HHS)

i.e., HHS Office of Inspector General

State Government (Governor)

New York State Comptroller's Office

i.e., NYS Dept. of Health

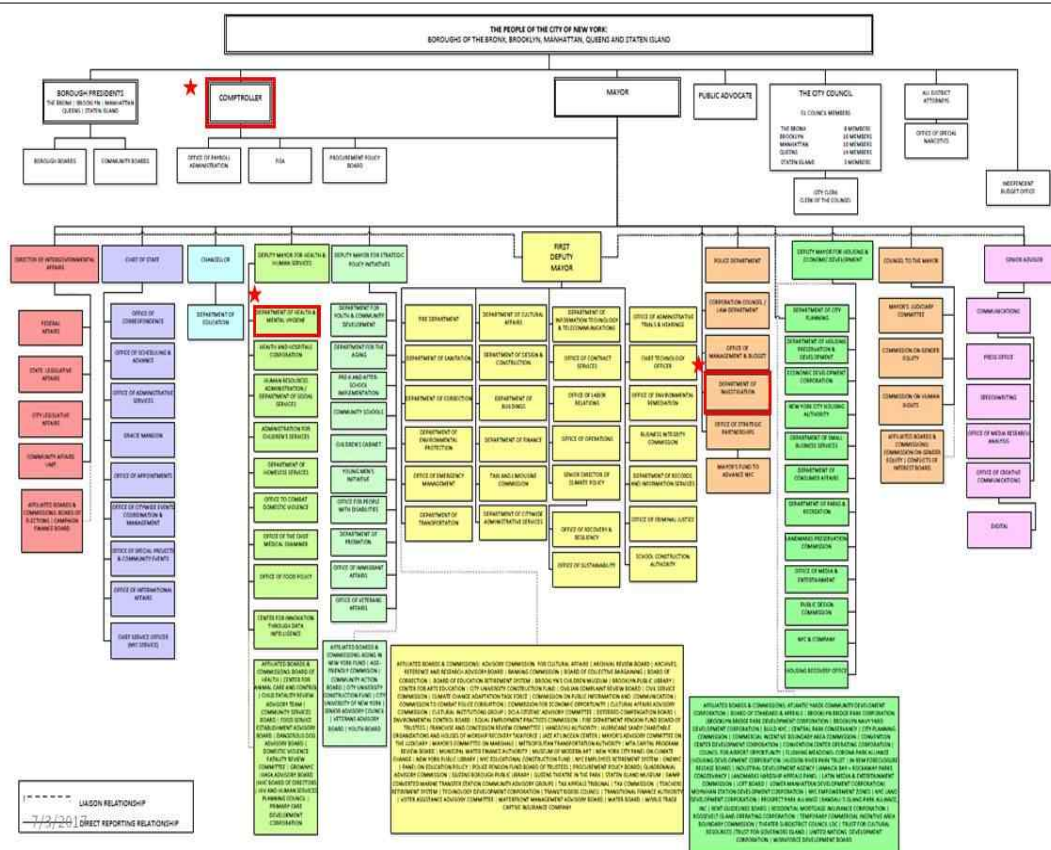
i.e., NYS DOH Audit Services

Local Government (Mayor)

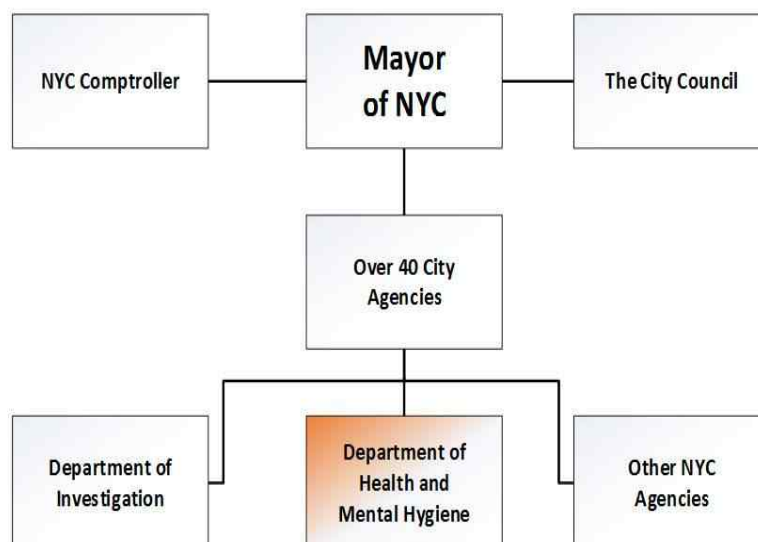
New York City Comptroller's Office

i.e., NYC Dept. of Health & Mental Hygiene

i.e., NYC DOHMH Audit Services



NYC Government Org. Chart (simplified version)

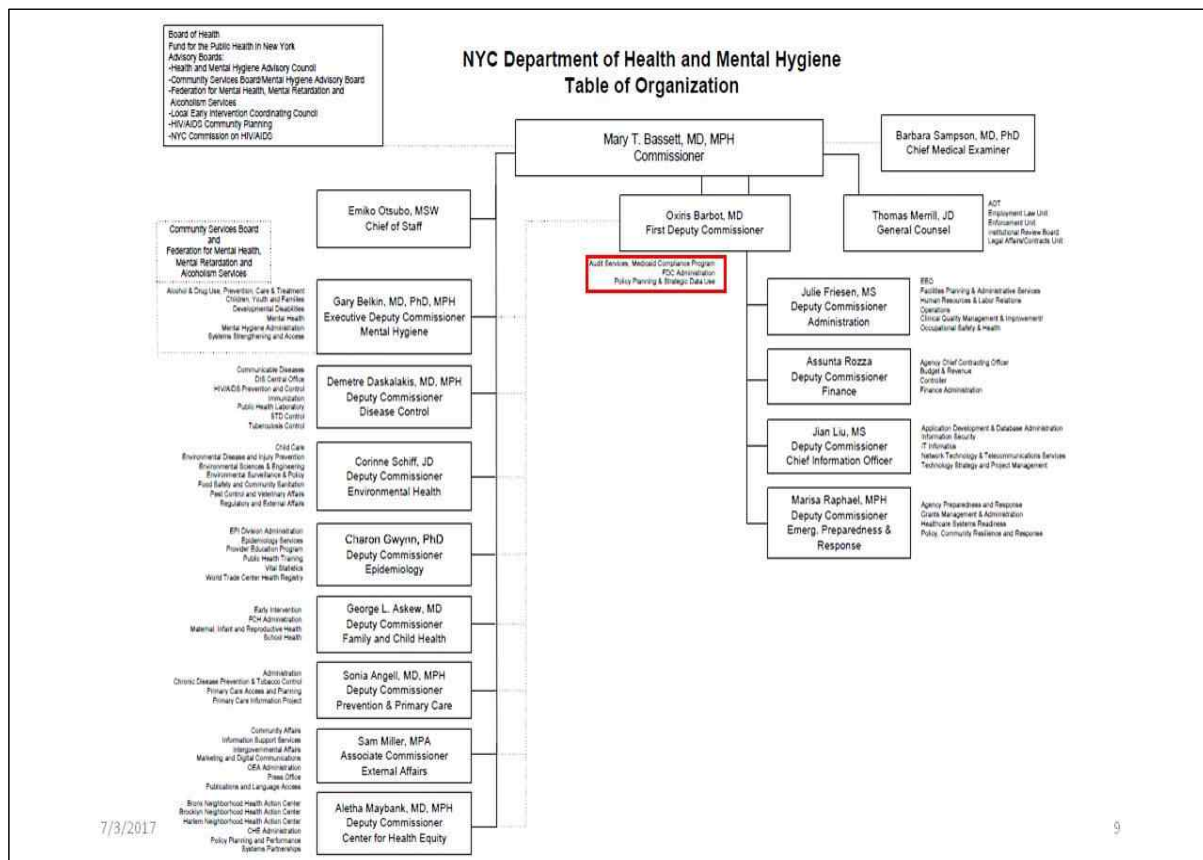


Who are we?

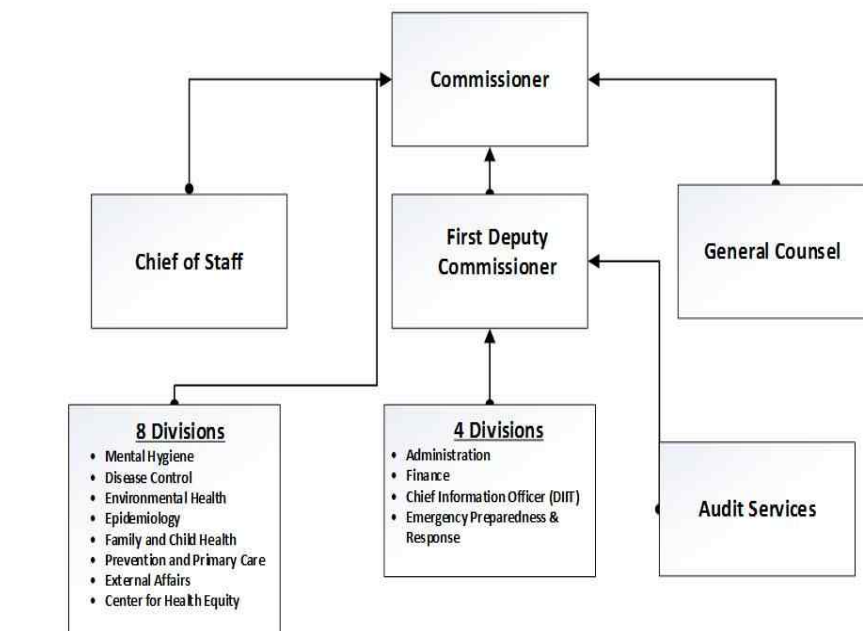
Welcome to the New York City Department of Health and Mental Hygiene (DOHMH).

- One of the largest and oldest public health agencies in the world, serving 8 million New Yorkers
- More than 6,000 employees throughout the 5 boroughs
- \$1.6 billion annual budget

"We are committed to Health Equity: the attainment of the highest level of health for All people"



NYC DOHMH Org. Chart (simplified version)



DOHMH's Work

PUBLIC FACING WORK

Our work is broad-ranging

- **Drive Health Policy:** Promote Agency Policies to Federal, State and City Legislators
- **13 Clinics:** Sexual Health, Immunization and Tuberculosis Clinics
- **Public Health Laboratory**
- **Vital Records:** Birth and Death Certificates
- **Restaurant Inspections**

Pioneers on many public health initiatives

- **Tobacco control:** Cigarette price increases and Smoking Ban in restaurants
- **Trans Fat ban in restaurants**
- **Requiring restaurants to post calorie counts on menus**

BEHIND THE SCENES

We also work hard behind the scenes with detection of diseases and investigation of suspicious illness clusters.

Our epidemiologists study patterns, causes, and effects of health and disease conditions in NYC's neighborhoods.

These studies shape public health policy decisions and the NYC's preventive health care agenda.

7/3/2017

11

DOHMH's Challenges

Challenges range from:

- Obesity
- Diabetes
- Heart disease
- HIV/AIDS
- Tobacco addiction
- Substance abuse
- Threats of bioterrorism
- Racial and ethnic health disparities
 - Most notably in underserved communities with limited-to-no resources — have led to poorer health outcomes.
 - Health inequality is a priority for this agency, and we are making every effort to close that gap.

DOHMH is tackling these issues with innovative policies and programs, and getting exceptional results.

7/3/2017

12

DOHMH Audit Services' Mission and Objectives

Department of Health and Mental Hygiene's Mission:

....Protect and Promote the Health and Mental Health of all New Yorkers...

Audit Services' Mission:

Be recognized as the best internal audit function in local government

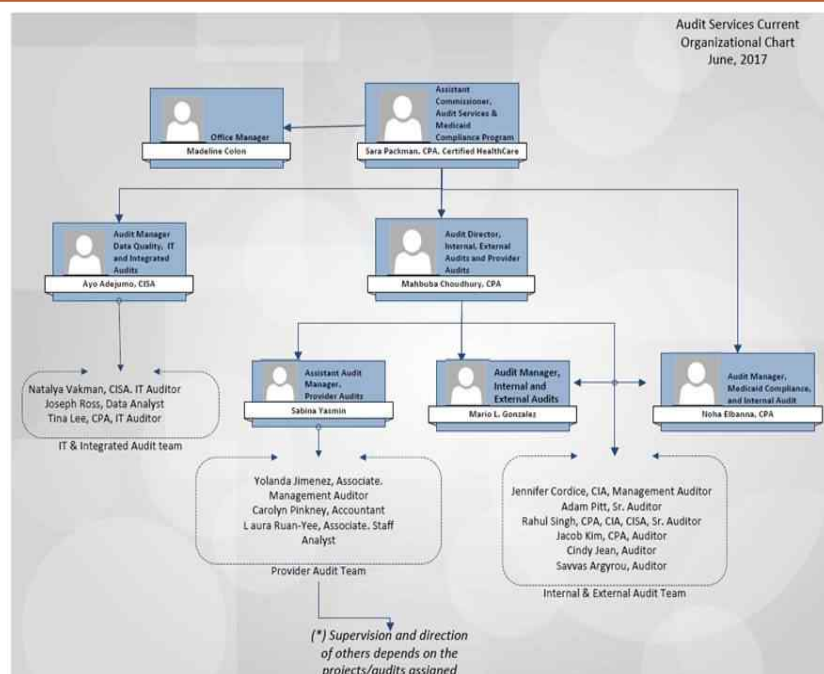
Audit Services' Objectives:

....Protect the Agency when it is being audited and support the programs in implementing internal controls

7/3/2017

13

NYC DOHMH Audit Services Org. Chart



Audit Services' Role

The Three Lines of Defense Model



7/3/2017

Audit Services' Key Activities

Internal Audits

- Internal audits of DOHMH programs;
- Fiscal and Compliance audits of DOHMH contractors;
- Coordination of Agency-wide self-assessments of internal controls, and anti-corruption controls, compliance with Uniform Guidance requirements

External Audits

- Manage external audits that are conducted by Federal, New York State, and New York City oversight entities

Medicaid Compliance Program

- Auditing and monitoring compliance controls relevant to DOHMH's Medicaid Compliance Program.

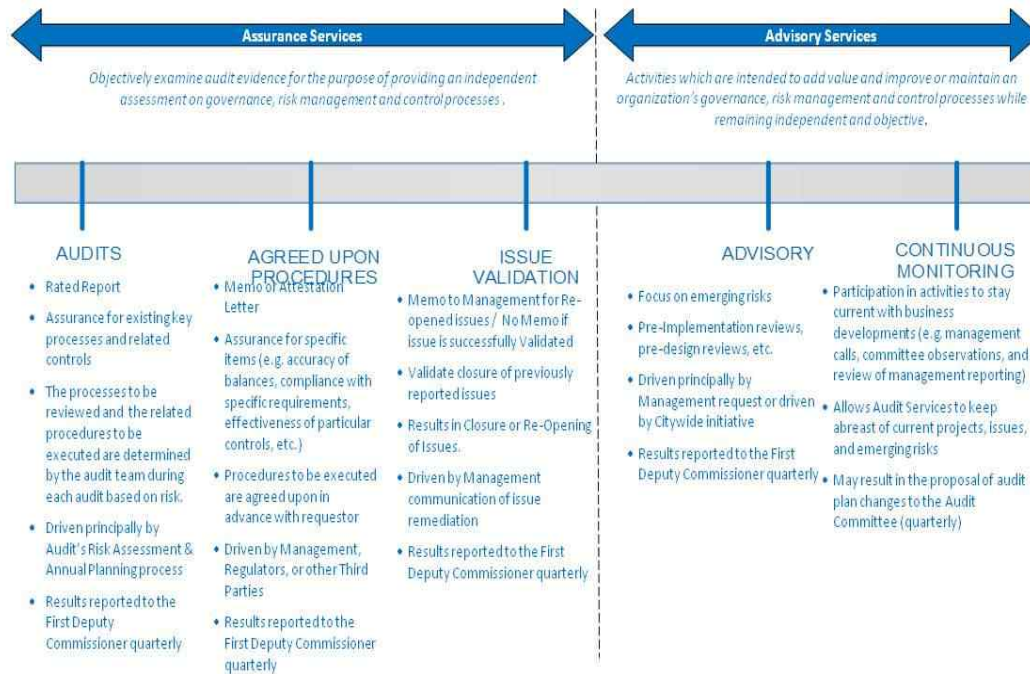
Special Projects

- Special Projects that are to be conducted at management's request and on an ad-hoc basis.

7/3/2017

16

Our Services include:



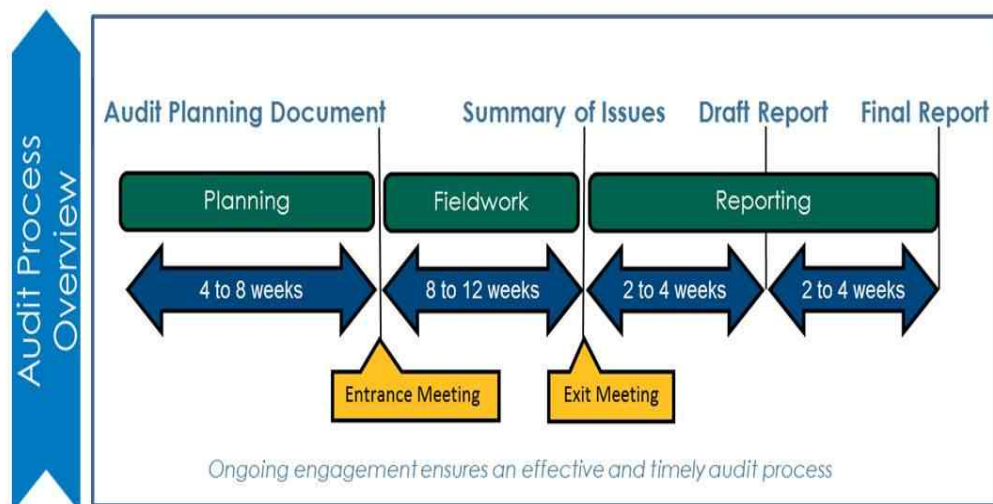
7/3/2017

Designed and/or Implemented Processes and Controls

Emerging Risks or Processes

17

Audit Process



7/3/2017

18

Audit Planning Process

Annual Audit Planning is based on a risk assessment of DOHMH Programs:

- Emerging Risk
- Reputational Risk
- Financial Risk
- Operations Risk

During audit planning we also take consideration of:

- Available Resource
- Program Buy in
- Carry On audits
- External Audits
- Special Request

7/3/2017

Provider Selection (Risk-based Methodology)

Frequency of Audit

Fiscal audits are performed:

- 1) We audit each provider every 3 years.
- 2) In the initial and final years of their contracts with the Department.

Audit Services conducts more frequent fiscal audits of providers if :

- 1) There is a history of either material Internal Control and/or Compliance findings.
- 2) Questioned costs of \$5,000 or greater were identified as a result of prior year audits.

7/3/2017

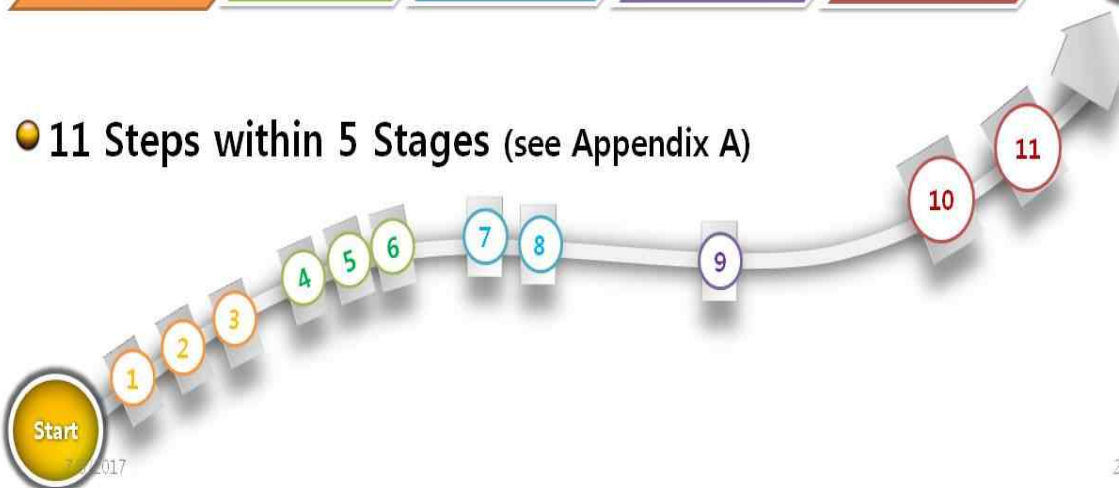
20

DOHMH Provider Audit Stages and Steps

● 5 Stages

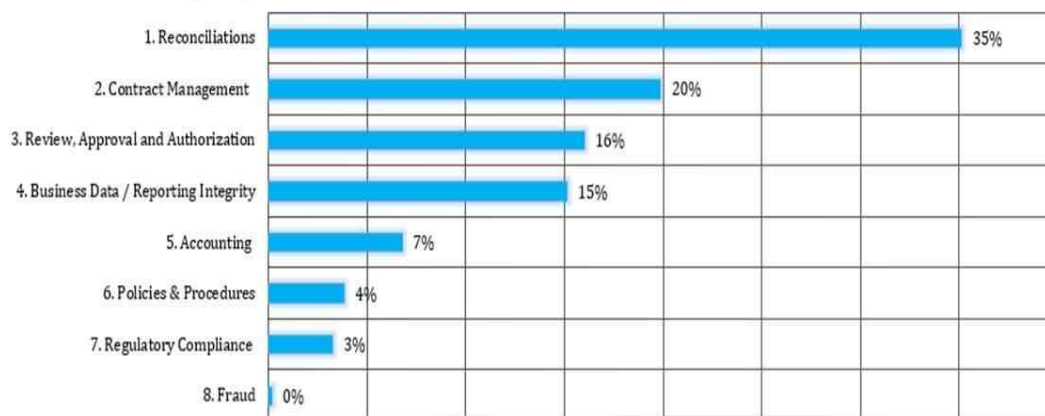


● 11 Steps within 5 Stages (see Appendix A)



FY'13 Issue Category

Total Disallowed amount : \$1,128,926



| FY'13 CPA Audits | |
|--|---|
| Issue Category | Issue Examples |
| 1. Reconciliations (35%) | Bank reconciliation-incomplete |
| | Claim exceeded budget |
| | Claim exceeded allowable rate |
| 2. Contract Management (20%) | Contract provision- noncompliance |
| | Inventory listing- missing |
| | Level of service-noncompliance |
| | QFR requirement- noncompliance |
| 3. Review, Approval and Authorization (16%) | Deficient payment control |
| | Deficient timesheet |
| | Supporting documentation-missing |
| 4. Business Data / Reporting Integrity (15%) | Incorrectly Claimed expense (PS,OTPS) |
| | Missed Supporting documentation |
| | Incorrectly Reported revenue |
| | Incorrect Reporting period |
| | Revenue-unreported |
| 5. Accounting (7%) | Cost allocation- incorrect |
| | Duplicate entry error |
| | Incorrect bookkeeping |
| | Misclassification-expense |
| | Revenue-unrecorded |
| 6. Policies & Procedures (4%) | Cost allocation methodology-missing |
| | HR policies and procedures- incomplete |
| | Noncompliance with HR regulation and policies |
| 7. Regulatory Compliance (3%) | Noncompliance with HR regulation |
| | Cost allocation methodology-missing |
| | Delinquent in tax payment |
| | Unallowable expense |
| 8. Fraud (2%) | Non-Billable activity |
| | Same service for the same date & time was billed more than once |
| | Claim was submitted when the service was not rendered |

7/3/2017

23

Audit Services' Challenges and Opportunities

CHALLENGES

- **Culture:**
 - DOHMH's programs are not always transparent about their processes and internal controls.
- **Partnership:**
 - Audit Services should be a partner to management on key agency-wide initiatives
- **Increased number of external audits**

OPPORTUNITIES

- **Communication:**
 - Engage with Stakeholders
 - Monthly Status Updates
 - Audit Status: i.e., Fieldwork
 - Key Accomplishments to Date
 - Upcoming Key Activities
 - Observations
- **Quality of Recommendations**
 - Discuss potential issues during fieldwork
 - Identify appropriate owners
 - Validate potential observations

7/3/2017

24

**Audit # 2016-0208 – Audit of PS Claims Compliance
of Emergency Preparedness Grants
Monthly Status Update
As of 10/XX/2016**



| Key Accomplishments to Date | Next Coming Week's Key Activities |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Entrance meeting held and initial information requests sent out Key contacts identified and discussions held Audit Planning Documentation Finalized and fieldwork in progress | <ul style="list-style-type: none"> Fieldwork testing Meeting with grant managers |

DRAFT EXAMPLE

| Observations / Challenges / Outstanding Evidence Requested | | |
|--|------------|-----------------------------|
| Draft Observations | Challenges | Open Documentation Requests |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

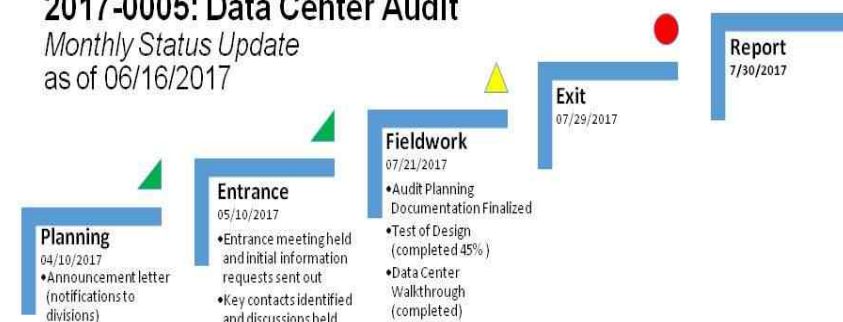
Please email / call Jacob Kim if there are any challenges on your end.
Email: jkim17@health.nyc.gov Phone: (347) 396-2150
Thank you for your contribution and support.



7/3/2017

25

**2017-0005: Data Center Audit
Monthly Status Update
as of 06/16/2017**



| Preliminary Observations | Open Documentation Requests |
|---|-----------------------------|
| <p>DRAFT EXAMPLE</p> <p>P&P have not been established and formally documented for the following areas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Protection and monitoring of entries to data center to authorized individuals Requesting and approving access to data center for DOHMH employees Requesting and approving access to data center for visitors and contractors Removing access to the data center Periodic review of data center access to determine if access is still needed. <p>Period review of data center access is not being performed</p> <p>Surveillance and monitoring of data center</p> | |

Legend: - completed - in progress - at risk

7/3/2017

Thank you for your contribution and support

Ayo Adejumo • aadejumo@health.nyc.gov • (347) 396-2133 Natalya Vakman • nvakman@health.nyc.gov • (347) 396-6626

26



Korean Delegation Questions



7/3/2017

27

Q1. Who are your external auditors?

Federal Government Level:

- US Dept. of Health and Human Services
- Centers for Disease Control and Prevention

State Government Level:

- NYS Comptroller's Office
- NYS Dept. of Health
- NYS Office of Alcoholism and Substance Abuse Services
- NYS Office of Mental Health

City Government Level:

- NYC Comptroller's Office
- NYC Dept. of Investigation

Public Accounting Firm hired by NYC:

- To audit NYC's basic F/S and Gov. Fund Info: DOHMH is a part of NYC Gov. so we receive audit by them annually.



7/3/2017

28

External Audit Coordination Process

1. Assigns Internal Audit Team as a liaison between DOHMH Program and External Auditor
2. Reviews supporting documentation requested by the External Auditor before submission to the auditor
3. Keeps detail track of external auditor's request
4. Attends the meeting with External Auditor and writes Meeting memos
5. Follows up any additional request from External Auditor
6. Assists audit client formulate response to the final audit report

7/3/2017

29

What is included in a Single Audit?

On an annual basis, NYC retains an independent Audit firm to perform the Single Audit. The Single Audit is based on Federal guidelines and comprises the audit of a non-federal entity's activities and programs which expend federal awards during a fiscal year.

- Auditor's Opinion Over the general Financial statement and Schedule of Expenditures of Federal Awards
- Financial Statements
- Internal Control Reports
- Compliance Reports
- Schedule Expenditure of Federal Awards
- Summary Schedule of Prior Year Audit Findings
- Schedule of Current Year Audit Findings & Questioned Costs
- Corrective Action Plan



7/3/2017

30

Q2. How do you budget for your bureau's activities? Who approves it? / Do you have approval threshold?

Audit Plan

- Mandated audits and projects-performed annually
- Highest risks areas targeted for audits-resulting from risk assessments
- Special Projects: Management requests and emerging risks

Resources

- Required skills to complete our plan
 - Personnel Services: Internal auditors
 - Specialized skills (IT, Data analytics)

7/3/2017

31

Q2. How do you budget for your bureau's activities? Who approves it? / Do you have approval threshold?

Budget Process

- People: i.e., Personnel Services
- Technology:
 - Audit Software
 - Audit Tools: i.e., Survey tool, ACL
- Training

Approval Process

- First Deputy Commissioner
- Commissioner of Health

Approval threshold?: Yes

- Personnel Services
- Other Than Personnel Services

7/3/2017

32

Q3. What are DOHMH Fraud Preventive Measures?

City-wide Controls

Department of Investigation

- The City independent inspector general with oversight over the city elected officials, employees and contractors.
- City employees must report corruption-related issues to DOI.
- Background investigation unit – Individuals earning more than \$100 thousand are subject to background checks

Procurement Policy Board - Procurement controls

Conflict of Interest Board

- A Independent New York City agency responsible for administering, enforcing and interpreting Conflict of Interest Law (NYC Charter-Chapter 68)
The law preserves the INTEGRITY in City government. It governs conflicts between the public duties and private interests of its employees. It covers
 - Gifts
 - Outside Employment
 - Volunteering
 - Political activities
 - Misuse of position
 - Annual disclosure



33

Q3. What are DOHMH Fraud Preventive Measures?

DOHMH Preventive Measures:

- Standard of conduct
- Policies and Procedures
- Time and Leave policy
- City Time – Electronic controls
- Financial systems - Budget System
- Payment processing - Invoice processing - False Claims
- Inspections
 - Inspectors use hand-held computers
 - Inspectors time is measured
 - Inspectors' results are benchmarked against other and average results
- Vital Records – cash payment is not an option
- Training
 - New Employee training
 - Conflict of interest training

Examples



34

Q3. What are DOHMH Fraud Preventive Measures?

IT system Controls

To rely on the IT systems or the data within them we have strong system controls including:

- User access provisioning and de-provisioning
- Periodic access reviews
- Password requirements
- Privileged user accounts
- Physical access
- Appropriateness of access/segregation of duties
- Encryption



7/3/2017

35

IT General Controls Preventive Measures

Existing Preventive Measures

- A formal process for granting or modifying system access (based on appropriate level of approval) is in place.
- A formal process for disabling access for users that are transferred or separated is in place.
- Periodic access reviews of users, administrators, and third-party vendors are performed.
- Unique (to individual) and strong passwords are used.
- Accounts having privileged system access rights (e.g. servers, databases, applications, and infrastructure) are limited to authorized personnel.
- Only authorized personnel are allowed to access secured areas and computer facilities.
- Responsibility for all aspects of processing data does not rest upon one individual or department. The function for initiating, authorizing, inputting, processing, and checking data should be separated to ensure no individual can both create an error, omission, or other irregularity and authorize it and/or obscure the evidence.
- Encryption should be used for data loss prevention (DLP).

7/3/2017

36

Q4. What are some systems or process that the Bureau of Audit Services believes are efficient or effective?

Audit Services Tracking System (ASTS):

- DOHMH utilizes an internally build system based on Microsoft Dynamic Platform called ASTS. We keep track of all audits in this system. However we do not store audit work papers in ASTS since it is not a audit management system.
- Audit tracking system to communicate with audit clients and to generate audit and issue status reports for senior management.
- Helps manage the inventory of open issues to resolution.
- Maintains:
 - All open reported issues detailing key information such as Issue Description, Corrective Action Plan (CAP), Corrective Action Status (open/resolved), Risk Level (high/medium/low), and Target Date of implementation of corrective action.
 - ASTS houses all open and resolved issues, history of corrective actions, and target dates.

7/3/2017

37

Q4. What are some systems or process that the Bureau of Audit Services believes are efficient or effective?

Saving Time and Adding Value

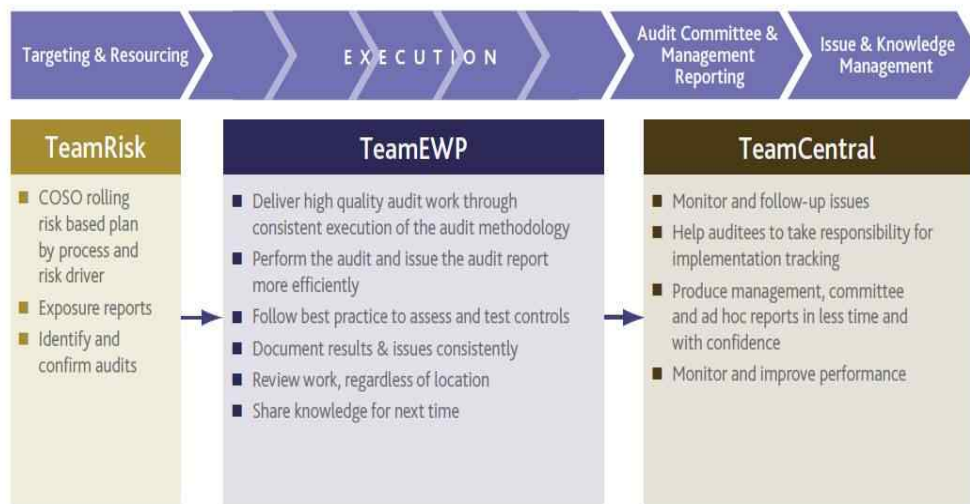
- Studies have shown that on average, auditors spend in excess of 40% of their time documenting and reviewing workpapers and preparing their reports.
- TeamMate has been designed as a tool to dramatically reduce time spend on those elements that provide less value. TeamMate AM empowers users at all levels to spend less time documenting and reviewing, and more time providing value-added services.
- Our users report average productivity increases of 20% - 25% in the first year of TeamMate use.
- TeamMate AM is a complete standalone solution, which runs in most IT environments. TeamMate AM is completely flexible and configurable, adapting to the way your audit department works without the need for any underlying software modification.

7/3/2017

38

Q4. What are some systems or process that the Bureau of Audit Services believes are efficient or effective? (cont.)

Benefits from TeamMate to our Audit Process



7/3/2017

39

Q5. How do you follow up with implementation of Corrective Action Plan?

The benefit from audit work is not in the recommendations made, but in their effective implementation. The audit is never complete until the corrective action is implemented.

It's a two-fold process, we look at what we can do internally to improve the process, but we also rely on the programs.



7/3/2017

40

Issues Management – Audit Services’ Role

- **Aggressive Monitoring**

- Improving our follow up processes on all open Corrective Action Plans (issues).
- Updating processes and policies and procedures (more frequent follow-ups which intensify closer to the due dates).

- **Improving Quality of Recommendations**

- We are partnering and assisting programs with technical support on open issues but will also provide training to ensure Corrective Action Plans are:

✓ ***Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time Bound (SMART).***

- We will challenge current and future audits to ensure CAPs align with the SMART criteria.



- **Showing our commitment** to ensure the intended desired actions are implemented

- Teach our internal auditors to make it part of their working DNA, “ways of working”, that their personal commitment gets action on audit recommendations.
- Achieved by auditors (i) believing in their recommendations; (ii) promoting action via frequent communication (iii) understanding agency culture; (iv) cooperating and helping and (v) believing in need for change

7/3/2017

41

Q6. How does the Bureau of Audit Services ensure its autonomy and independence in terms of auditor’s status and practices?

The Bureau of Audit Services reports to the First Deputy Commissioner.

- The Institute of Internal Auditors (IIA) says that ***independence is achieved when the chief auditor reports to the company’s Board***. In other words, internal audit must functionally and formally report to an authoritative body/individual independent of senior management.
- We sometimes perform advisory rather than audit services. We do not audit the areas we advise upon for ***at least 2 years***.
- As a best practice, auditor signs a statement saying that know nothing that might impair their independence and impartiality prior to starting an audit.



7/3/2017

42

Q6. How does the Bureau of Audit Services ensure its autonomy and independence in terms of auditor's status and practices? (cont.)

Internal auditors must:

- Maintain an unbiased mental attitude that allows them to perform engagements objectively and in such a manner that they believe in their work product, that no quality compromises are made, and that they do not subordinate their judgment on audit matters to others.
- have no direct operational responsibility or authority over any of the activities audited. Accordingly, internal auditors will not implement internal controls, develop procedures, install systems, prepare records, or engage in any other activity that may impair their judgment.



7/3/2017

43

Q7. What effort does the Bureau make to secure experts for internal audits and are there any training courses for these auditors?

US Government Auditors are required to take **80 CPEs** in **Every 2 years**

DOHMH Audit Services encourages Staff:

- To attend Audit Conference: i.e., IIA Annual Government Audit Conference
- To take Computer classes offered by DOHMH HR: MS Excel, PPT, Word, Visio
- To take online CPE Course

In an effort to hire outstanding professionals from different background, we have staffs with the following designations:

- 6 Certified Public Accountants (CPA)
- 2 Certified Internal Auditor (CIA)
- 3 Certified Information Systems Auditor (CISA)
- 5 Advanced Degrees
 - Master of Business Administration (4)
 - Master in Accounting (1)



7/3/2017

44

해외 선진감사제도 공동조사 결과보고(요약)

1. 출장 개요

- 출장기간 : 6. 20.~28.(7박 9일)
- 방문국가 : 미국(워싱턴 D.C, 뉴욕)
- 출 장 자 : 국무조정실(법무실) 감사관, 연구회 및 연구기관 감사부서장 등 11명
* 건축·에너지·KDI·대학원·농촌·보건·해양·형사(연) 감사실장

2. 방문 기관

- 국제성과감사센터(ICPA; International Center for Performance Auditing)
- 국제통화기금(IMF; International Monetary Fund)
- 뉴욕시 보건복지부 감사국(NYC, DOHMH; NewYork City Department of Health and Mental Hygiene)

3. 주요 내용

- 국제성과감사센터(ICPA) 방문
 - ICPA CEO인 Mark Funkhouser와 좌담을 통해 장기적 관점에서 감사발전 방향과 성과감사체제에 대한 설명 및 논의
 - ICPA 성과감사를 통한 감사효율성 제고 사례 및 인프라 확대 노력
* 성과감사란 조직운영 전반에 대한 효율성 제고에 목적을 두는 감사기법
- 국제통화기금(IMF) 평가실 및 내부감사실 방문
 - IMF의 자체감사조직인 ‘내부감사실’의 독립성을 기반으로 ‘평가실’과의 협업을 통해 조직 운영의 위험도 측정 및 미래 예측에 관련된 업무설명
- 뉴욕시 보건복지부 감사국(NYC, DOHMH) 방문
 - 우리나라 출연(연)의 감사체제를 소개하고 뉴욕시 보건복지부 감사국의 업무 전반에 대한 설명 청취 후 업무발전방안 토의

4. 시사점

1) 미국의 선진 감사기법인 성과감사에 대한 출연(연) 도입방안 검토

- 성과감사란 경제성, 능률성, 효과성과 관련 있는 감사로써 분야별로 단편적으로 접근하기보다는 정책·사업·조직·기관운영 등 포괄적, 적극적 감사기법
- 현행 감사결과 처분은 예산, 결산, 인사 등 분야별 문제점에 대한 시정요구 위주로 진행되며 정책반영 등 적극적 감사는 미흡한 실정
- 이러한 이유로 감사결과 후 실무담당자에 대한 처벌로 이어지는 사례가 빈번하나, 성과감사제 도입을 통해 이러한 문제점 해결 가능

2) 효율적 감사조직 운영 방안

- 감사인력 채용 시, 공인회계사 자격증 소지자 등 전문인력 확보
 - * 뉴욕시 보건복지부는 年 예산 1조 8000억원, 인력 6,000여명에 이르는 정부기관이지만 단 19명의 감사전문인력으로 효율적 운영
- 외부 감사전문업체와 계약을 통해 기관운영 및 사업심의 등 감사대상 소분야에 대해 적극 활용함으로써 감사전문성 및 독립성 확보
- 장기적으로 출연(연) 감사부서 통합운영을 통해 립성과 전문성 확보 가능

3) 자체감사 시 全 부서 합동 공개회의 절차 도입

- 현행 자체감사 시 감사요구자료에 대해 수감부서 이해관계에 따라 미제출 등 비협조적 행태에 대해 제재할 수 있는 근거 미흡
- 수감대상 全 부서와 공개회의를 통해 감사 협조사항을 공개 토론하고 상부 보고체제를 의무화함으로써 유연한 감사분위기 조성

※ 뉴욕시 보건복지부는 향후 연구회 및 연구기관과 상호 교류와 협력을 지속해 나갈 것을 제안

5. 참고자료

<불 입> Mark Funkhouser의 ‘정부의 언어; 소통의 중요성’

정부의 언어(The language of government)

- 소통의 중요성 -

- Mark Funkhouser

많은 공무원들은 정부에 대한 국민들의 냉소와 불신의 원인이 공무원 자신들의 이야기가 제대로 전달되지 않기 때문이라는 것을 알고 있다. 실제로 각종 매스컴에서 언론 보도를 할 때, 마치 정부가 불필요한 일을 한 것처럼 비판적인 태도를 취하는 것이 사실이다.

성공적인 비즈니스가 마케팅을 위해 혼신의 노력을 다하듯이, 정부 또한 국민들과 소통하는 데 시간과 자원을 아끼지 않아야 한다. 그러한 소통 과정에서 국민들의 요구가 무엇인지 이해해야 하고, 정부가 추진하는 사업에 대해 적극적으로 그 이유를 설명해야만 한다. 결국 이 과정은 ‘투명성’이라 부를 수 있다.

펜실베이니아대학교 와튼스쿨의 조나 버거(Jonah berger) 교수는 환경공학자가 되고 싶어서 대학에 갔으나, 복잡한 사회적 현상에 대해 자연과학적인 측면을 적용할 수 있는지 궁금해졌고 이 과정에서 말콤 글래드웰의 ‘티핑 포인트(Tipping point)*’라는 개념을 알게 되었다.

* ‘티핑 포인트’란 작은 변화들이 오랜 시간 축적되어 결국에는 아주 작은 변화가 하나라도 더 일어나게 되면 갑자기 큰 영향을 초래할 수 있게 되는 상태

버거 교수는 토론이나 소셜미디어 등을 통한 소통은 광고보다 약 10배의 효과를 내고, 이것이 결국 티핑포인트가 될 수 있다고 말한다. 그러므로 정부는 최종적인 목표에 도달하기 위해 국민들의 언어로 이해를 구해야 하고 복잡한 여러 가지 과정들을 잘 전달해야만 한다.

흔히 우리는, 전달하고자 하는 것에 대해 상대가 이미 많은 것을 명확히 알고 있다고 생각하게 되는 ‘지식의 저주(The curse of knowledge)’라는 오류를 범하게 된다. 이러한 오류에 빠지지 않기 위해 공무원들은 소통에 의한 마케팅을 중요하게 다루어야 한다.

소통에 의한 마케팅을 위해 제일 중요한 첫 단계는, 국민의 말을 주의 깊게 듣는 것이다. 그들이 가지고 있는 이슈와 그것을 말하기 위해 사용하는 언어를 이해하고, 그런 다음 같은 언어를 이용해서 응답해야 한다.

이것이 냉소주의와 불신의 시대에 살고 있는 국민들과 효과적으로 일하기를 원하는 정부에게 가장 중요한 조언이 될 것이다.