



월터스 클루어 팀메이트 감사 솔루션

건강 보증

세계적인 제약회사 **사노피**는 새로운 내부 통제 팀과 내부 감사 팀 전반의 다양한 프로세스를 통합하기 위해 월터스 클루어의 팀메이트+를 도입했습니다. 이러한 결정은 글로벌 조직 전반에서 훨씬 더 큰 가능성을 열어주었습니다.

세계 최대의 제약 및 의료 기업 중 하나인 사노피(Sanofi)는 인간의 질병을 위한 새로운 치료법을 지속적으로 개발해 제공하고 있습니다. 그러나 의학 과학자라면 잘 알고 있듯이, 모든 치료 결과는 환자마다 다를 수 있기 때문에 이러한 결과들을 모두 테스트하고 이해해야 합니다.

새로운 내부 통제 부서를 신설하기 위해 전체 그룹의 내부 통제를 위한 새로운 표준을 파악하고 확립하는 작업에 착수하면서, 사노피는 많은 도전과제에 직면하게 되었습니다. 평가 책임자인 리넷 비덜프(Lynette Biddulph)는 그 작업을 “결코 만만치 않은 일”이었다고 표현합니다.

36개국에 위치한 76개 제조 시설에서 145개 국적의 직원 10만여 명이 근무하는 조직은 복잡할 수 밖에 없습니다. 게다가 사노피는 작은 실수도 문자 그대로 생사의 문제로 이어질 수 있는 고도로 규제된 분야에서 운영합니다. 사노피는 연구 및 개발, 제조, 제약 및 소비자 헬스케어 분야에서 비즈니스를 영위하며 170여개 국의 고객들에게 제품을 판매하고 있습니다. 비덜프는 새로운 이선 지원 부서의 책임자로, 부서를 설립 및 통합하고 조직 전반에서 새로운 통제 표준을 평가하기 위한 방법론을 구축하는 일을 맡았습니다. 그녀는 “이 모든 것이 새로웠다”며 “참조할 벤치마크나 기존 사례가 없었고,

우리가 가져올 변화가 광범위한 영향을 미칠 수 있다는 것을 알고 있었다”고 당시를 회상합니다. 이와 동시에 사노피의 내부 감사 팀은 도구와 일부 프로세스의 업그레이드를 고려하고 있었기 때문에, 두 부서에서 사용할 수 있는 도구를 모색할 수 있는 이상적인 기회가 주어졌습니다. 도구는 기밀 정보가 아닌 정보를 공유하고 통합하며 여러 부서와 지역에서 보증을 매핑하고 계획하는 데 도움이 될 것이었습니다. 비덜프는 “신중하게 조정할 필요가 있었다. 최악의 경우 내부 감사와 내부 통제 업무가 겹치고 충돌하는 결과가 발생할 수도 있었기 때문”이라고 설명합니다.

통제 그룹

이를 위해 사노피는 월터스 클루어의 팀메이트+ 솔루션을 도입했습니다. 사노피는 조기에 이 기술을 도입했을 뿐만 아니라 여러 부서에서 사용하도록 만드는 데 적극적으로 나섰습니다. 조직의 6개 부서가 유사한 보증 업무를 중복 수행하고 있다는 사실을 발견하고 통합할 필요가 있었기 때문입니다.

팀메이트+는 서로 소통하며 정보와 보고서를 공유할 수 있도록 하는 것은 물론 각자의 방식으로 업무를 수행하며 가장 관련성 높은 데이터를 볼 수 있도록 해주었습니다.

어느 정도 고민이 필요했다는 것은 놀라운 일이 아닙니다. 비덜프(Biddulph)는 “처음에는 내부 감사와 내부 통제 팀에 먼저 새로운 시스템을 도입한 후 다른 부서에도 추가한다는 계획이었지만, 그럴 경우 일이 매우 복잡해진다는 사실을 깨달았다”고 회상합니다. “엄청난 수의 통제를 약 108개국에 위치한 6가지 비즈니스에 적용해야 했는데 이는 불가능한 일이었다. 그래서 다시 처음으로 돌아가서, 동일한 통제를 다른 평가에 복제하는 것이 아니라 시스템을 통해 통제를 다른 부서에 연결하는 새로운 방식이

도움이 될 것이라는 사실을 발견했다. 이러한 방식으로 전체 수는 줄이면서 외관상 차이를 유지하고 다른 사용자 그룹에 집중할 수 있을 것이었다.”

이러한 간소화와 통일을 달성하는 데 중요한 점은 공통된 기준, 즉 통제의 ‘기본적인 디멘션’에 합의하는 것이었습니다. 이 작업은 까다롭고 시간이 많이 걸렸으며 각 관련 팀의 핵심 인력이 관여했습니다. 비덜프는 “엄청나게 복잡한 결정”이었다며 “모든 것을 기본 원칙, 요구 사항, 질문으로 돌려놓고 공통점을 확립해야 했다”고 말합니다.

이 작업이 완료되자 소프트웨어를 통해 중복되는 업무를 파악하고 이전에 분리된 프로세스를 단일 통제 하에 통합할 수 있었습니다. 이를 통해 각 팀은 원하는 방식으로 프로세스와 결과를 확인하고 각 팀에 가장 적합한 방식으로 보고서를 생성할 수 있게 되었고 관리의 기본 핵심은 더욱 일관되고 간단해졌습니다.

비덜프는 “모두 같은 곳을 다른 관점에서 바라보고 있다는 사실을 발견했다”며 “처음에는 다소

저항이 있었지만 직원들은 곧 이러한 작업이 가져오는 긍정적인 영향을 알아차리기 시작했다. 조직 전체에서 엄청난 변화가 일어나고 있었고, 모두가 이러한 변화에 대처하는 데 시스템이 도움을 준다는 것을 알게 되었다.

시스템이 기존에 분리된 영역들을 정렬해 통합해주었기 때문”이라고 설명합니다. 특히 지금까지 긴밀하게 협업하지 않았던 부서들 간에 공통영역이 생겼다는 점이 중요했습니다. 과거에는 IT팀이 SOX(사베인스-옥슬리법)팀과 많은 정보를 교환했습니다. 새로운 시스템을 통해 IT팀과 SOX팀이 산업업무팀, 윤리컴플라이언스팀, 내부통제팀, 내부감사팀과 공동목표를 파악하고 통제를 조율하는 것도 가능해졌습니다. 또한, 이 팀들은 아직 완전히 연계된 형태는 아닐지라도 의료품질통제팀과 더욱 긴밀히 협업하며 일하기 시작했습니다.

비덜프는 “이제 보증 업무를 통합한 결과에 대해 확신을 가질 수 있게 되었고 모든 관련 직원들이 정보를 확인하고 공통 정보에 입각해 결정을 내린다”며 “내부 감사인과 다른 사람들도 전체 시스템의 정보를 보고 분석할 수 있지만, 다른



부서나 국가의 데이터에 액세스하기 전에 먼저 동의를 구하는 형식을 취한다. 이는 역량의 문제라기보다는 매너 문제"라고 말합니다. 그녀는 이러한 투명성과 접근성은 위험이 수반되기 때문에 관리가 필요하다고 덧붙입니다. 예를 들어, 기밀 정보는 보호되어야 합니다. 그녀는 "내부 감사나 SOX의 경우는 특히 그러하다"며 "우리는 SOX에 대한 내부 감사 결과를 모니터링하여 결과에 선제적으로 대응할 수 있도록 한다. 향후 보고 문제를 방지하고, 이러한 액세스를 악용하지 않도록 주의해야 하기 때문"이라고 설명합니다.

과거에도 자발적인 문제 공개 정책을 통해 종종 관리자들이 잠재적인 문제를 내부감사팀에 알려왔지만, 이제 내부감사인들은 시스템이 문제 해결을 위한 조치를 취해야 하는 내부감사인과 관련 관리자 모두에게 적시에 문제를 알려 주어 잠재적인 문제를 조기에 발견하고 해결할

것이라는데 더 큰 확신을 갖게 되었다고 비덜프는 말합니다.

비덜프는 "개인적으로 생각하는 가장 큰 이점은 여러 다른 프로젝트들을 통합하고 법적 엔터티를 추가할 수 있는 기능"이라며 "이전에는 한 국가의 사업부에서 통제 하나를 변경할 수 있는냐는 질문을 종종 받았다. 그러면 이러한 변경이 내부 감사와 SOX에 어떤 영향을 줄지 파악해야 했다. 이제는 전체 시스템에서 각 통제와 다양한 변형에 대한 테스트를 자동으로 구현할 수 있다. 외부 감사인은 SOX와 감사 보고서를 교차 검사하고 조정하는 데 우려하는 경향이 있는데, 이 기능 덕분에 작은 변화의 모든 파급 효과를 이중 확인해야 하는 문제가 해결되었다"고 설명합니다.

또 다른 큰 이점은 전체 조직의 다양한 디멘션을 매핑함으로써 특정 통제에 대한 단일 프로세스 소유자를 식별할 수 있게 되었다는 것입니다. 현재

"사노피는 36개국, 76개 제조 공장, 145개 국적의 직원 100,000여 명에 대해 통제를 조율하길 원했습니다."

각 국가에는 많은 프로세스 소유자가 있기 때문에 국가별 코디네이터가 관련 프로세스 소유자를 식별해야 합니다. 비덜프는 앞으로 이 시스템을 사용해 사용자가 관련 프로세스 소유자를 직접 식별하고 프로세스를 보다 효율적이고 시의적절하게 만들 수 있게 될 것으로 보고 있습니다.

반복 가능한 처방

유사한 프로그램을 시작하려는 조직에게 주는 비덜프의 팁은 통합 프로그램으로 시작하라는 것입니다. 그녀는 "사람들을 테이블에 둘러 앉혀놓고 각자의 주요 디멘션은 무엇인지 합의점을 찾아야 한다"며 "우리는 시작하면서 이 점을 완전하게 이해하지 못해 조직의 경영 구조를 사용했는데, 돌이켜 보면 통제 기준이 더 안정적이기 때문에 통제 기준을 사용할 수도 있었다. 기본 목표를 파악한 후에 모든 테스트와 프로젝트를 추가해야 한다"고 조언합니다.

예를 들어, 사노피의 주요 통제 중 하나는 많은 부서에서 중요하게 생각하는 책임 분리입니다. 각 부서의 직원들은 협력을 통해 이러한 통제가 각 영역마다 다르게 보일지 몰라도 모두에게 공통된다는 사실을 확인해야 했습니다. 형태는

다르지만 동일한 통제라는 사실이 발견되면 모든 부서에서 기록되고 매핑될 수 있습니다.

비덜프는 "복잡한 작업이지만 사실은 관점의 문제이기 때문에 한발짝 뒤로 물러서서 여기서 기준 통제가 무엇인지 파악해야 한다. 제대로 하는 것이 중요하다. 제대로 되지 않으면 비용이 많이 들 수 있다"며 "기본적인 사항이 파악되면 변경 사항을 추가하고 모습을 구성하고 모든 테스트를 문제 없이 실행할 수 있다. 차후에 기본적인 사항을 바꾸는 것은 엄청난 일"이라고 말합니다.

팀메이트+를 도입한 후 이미 실질적인 혜택을 얻었습니다. 작년에 실시된 직원 설문 조사에 따르면 새로운 시스템에 대한 경험과 이해가 향상되었으며 피드백 결과가 '극적으로'

향상되었습니다. 비덜프는 "우리는 초기 교육, 계획, 다른 부서와의 협업이 모두 중요하다는 것을 알았다"며 "직원들이 자신감을 가지는 데 필요한 모든 것을 제공해야 한다. 그렇지 않으면 잠재력을 최대한 발휘하지 않을 것"이라고 말합니다.

아직 개선과 발전의 여지가 남아 있습니다. 사노피는 내부 감사 팀의 테스트를 팀메이트+ 시스템에 맞게 개선하여 다른 국가와 사업부의 운영에서 문제를 파악해 해결할 수 있도록 만드는 데 집중하고 있습니다. 비덜프는 이러한 일이 기밀 유지 문제를 야기하지 않도록 해야 한다고 설명합니다. 그녀는 "우리는 끊임없이 개선할 방법을 찾고 있다"며 "팀메이트+는 이를 위해 필요한 도구가 되어 준다"고 말합니다.

문의처

미주
4221 W Boy Scout Blvd #500
Tampa, FL 33607
U.S.A.

아래 웹사이트에서 더 자세한 정보를
찾아보세요.
[https://www.wolterskluwer.com/ko-kr/
solutions/teammate](https://www.wolterskluwer.com/ko-kr/solutions/teammate)

유럽 중동 및 아프리카
8th Floor
30 Churchill Place
Canary Wharf
London
E14 5RE
United Kingdom
전화: +44 20 3197 6566

아시아 태평양
5 Shenton Way
#20-01/03 UIC Building
Singapore 068808

한국
서울특별시 강남구 테헤란로 431
저스트코타워 7층
06159