

은행의 효과적 운영리스크 관리시스템의 구축

- 내부통제기능 개선을 중심으로 -

김연섭 총괄, 백승은 책임, 최성근 선임

Entrue Consulting Partners, 금융그룹, LG CNS

Developing the efficient Operational Risk Management System

- Focused on Improvement of Internal Control System -

YeunSub Kim, Seung-Eun Baeck, Sung Keun Choi,

Entrue Consulting Partners, Financial Group, LG CNS

E-mail : yeunsubkim@lgcns.com, sebaeck@lgcns.com, choisk@lgcns.com

요약

최근 금융기관이 직면한 내외부적 요구로 인해 금융기관은 운영리스크 관리의 선진화를 위한 내부통제체계의 조속한 정립을 요구 받고 있다. 이를 위해서는 내부통제에 대한 정확한 정의와 표준적 구성요소에 대한 파악과 더불어 현재 내부통제체계의 문제점과 개선방안을 도출할 필요성이 있다. 본 연구는 이러한 문제점 및 이에 대한 개선방안을 조직적 측면과 시스템적인 측면으로 분리하여 살펴봄으로써 효과적인 내부통제체계를 바탕으로 선진 운영리스크 관리 시스템 확립에 대한 다각적인 접근을 시도하고자 한다.

1. 서론

2007년 말부터 시행 예정인 Basel II는 금융기관들로 하여금 운영리스크에 대하여 시장 및 신용리스크에서 요구하는 수준의 관리를 요구하고 있다. 또한 이 제도는 금융감독 당국으로 하여금 리스크 중심의 감독 (Risk-

Based Supervision; RBS)을 할 것을 요구함으로써 이에 대응하기 위한 금융기관으로써는 금융감독 당국의 새로운 감독 추진 방향에도 원활히 대응해야 하는 부담을 가지게 하였다. 즉, 금융감독 당국의 감독에 대한 관점이 과거에는 사후적이고 정태적인 시각이 주류를 이루었다면 향후에는

동태적인 관점에서 미래에 발생 가능한 리스크까지 고려하는, 보다 선진화된 방식으로 변경되어감에 따라 금융기관은 자체적인 내부통제 및 감사기능의 강화를 통해 내부통제기능에 대한 신뢰성을 확보하고 이를 감독당국에 입증함으로써 운영리스크에 대해 적절히 대응하고 있음을 보여야 하는 것이다.

최근 국제적인 금융기관의 도산 또는 거액 손실사례에서 보듯이 이러한 사건의 중심에는 항상 내부통제제도의 부실이 가장 큰 원인으로 지적되고 있다. 내부통제 실패의 전형적 사례로 손꼽히는 영국 Barings 은행의 직원부정거래¹를 비롯해서, 1999년 Prudential 과 Metlife 의 보험 불완전 판매에 따른 집단소송 피소² 및 2004년 국내 6개 생보사의 "百壽보험" 관련 집단소송³ 등은 리스크를 조기에 혹은 사전적으로 파악하고 예방하기 위한 내부통제제도가 효과적으로 작동하지 않을 경우에 기업들이 겪게 될 재앙을 단적으로 보여주고 있다.

이상에서 보듯이 내부통제제도와 관련된 내, 외부의 요구가 점차 확대됨에 따라 본고는 내부통제의 정의와 목적, 주요 구성요소를 살펴보고,

¹ 영국 Barings: 시장위험관리 실패 및 직원 부정행위 통제미흡으로 13억 달러의 손실 발생, 결국 1995년 ING에 합병

² 미국 프루덴셜, 메트라이프 : 1999년 손해 배상금으로 각각 26억달러와 17억달러 지급

³ 국내 6개 보험사는 2004년 4월 80년대에 판매한 百壽보험 계약자들로부터 확정배당금 미지급을 이유로 44억원의 집단소송에 피소

현재 은행권을 중심으로 이루어지고 있는 내부통제 기능의 현황과 문제점 등을 다루고자 한다. 그리고 이후 그러한 문제점을 개선하기 위해 조직적 측면과 시스템적 측면으로 나누어 구체적인 개선방안을 모색해 보고자 한다.

2. 본론

내부통제의 정의와 목적

현재, 내부통제와 관련하여 전세계 글로벌 표준으로 받아들여지고 있는 COSO(The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)의 1992년 Internal Control Integrated Framework에 따르면 내부통제는 효율적인 업무수행, 재무보고의 신뢰성 확보, 및 법규의 준수라는 목적을 달성하기 위한 합리적 확신(Reasonable Assurance)을 획득하기 위하여 내부에서 고안되고 이사회, 경영진, 직원 등 회사 구성원들에 의해 지속적으로 실행되는 일련의 내부절차라고 정의되고 있다. 또한, 내부통제는 회사의 최종 목표라기보다는 최종목적을 달성하기 위한 과정 또는 수단이라고 이해 되어지고 있다.

내부통제를 통해 금융기관이 달성하기 위한 목적을 COSO 및 BIS(Bank for International Settlements)의 "Framework for Internal Control System in Banking Organization"에 따라 살펴보면 성과, 정보, 및 준법목적으로 구분할 수 있다.

1) 성과목적

업무 운영상의 성과적 측면을 고려하는 가장 포괄적인 내부통제를 의미하는 것으로 구성원들이 회사의 자산이나 자원을 회사의 목표에 부합하도록 효율적, 효과적으로 사용하고 있는지, 비용의 절감 또는 조직의 이익을 최우선 시 하고자 하는지 등에 관한 목적을 의미한다.

2) 정보제공목적

이사회, 경영진, 주주, 감독기관, 투자자 등 이해 관계자들에게 신뢰할 수 있고 충실한 재무 및 경영정보를 적시에 제공하여야 한다는 목적을 의미한다.

3) 준법목적

법규, 규제, 감독규정 및 내부 규정, 절차에 대한 준수라는 전통적인 협의의 내부통제로서 통상적인 준법감시인의 역할과 관련된 내부통제업무 이다.

내부통제의 구성요소

내부통제제도의 구성은 주로 금융기관의 영업규모, 활동의 다양성, 및 리스크 특성 등을 고려하여 개별 금융기관에 적합한 구성요소를 결정하여야 한다. 최근 들어 은행권의 경우, 다양한 상품판매 및 금융 업종구분의 희석화로, 보다 복잡하고 다양한 영업활동을 영위하게 됨에 따라 체계화되고 조직화된 내부통제제도의 도입이 중요시 되고 있다.

각 금융회사별로 경영환경에 따라 다소간의 차이가 존재하기는 하나 내부통제제도가 제대로 운영되기

위해서는 다음과 같은 다섯 가지 통제요소를 갖추어야 한다.

1) 통제환경 및 문화

내부통제를 위한 조직 전체의 기업윤리, 경영철학, 직원들의 의식, 조직구조 등을 포함하는 포괄적인 개념으로 내부통제체제의 기본과 구조를 제공한다는 측면에서 이사회 및 경영진의 책임이 결정적이다.

이사회는 회사 전체적인 전략을 검토, 수립하는 것 이외에 경영진이 내부통제절차를 적절하게 수행하는지에 대한 감독 책임을 진다. 또한 경영상의 위험에 대한 정확한 인식과 허용 범위를 설정할 책임도 담당한다고 하겠다.

경영진은 위험에 대한 인식, 평가, 및 통제 프로세스를 수립할 책임을 갖으며 이러한 프로세스가 실제 내부통제업무 수행 시 적절하게 운영되는 지에 대한 책임도 보유한다.

기업내부 조직원 전체가 높은 수준의 직업윤리 보유 및 내부통제에 대한 엄격한 준수를 위한 기업문화의 확립은 효과적인 내부통제체제 수립을 위한 전제조건이 될 수 있다.

2) 리스크의 인식 및 평가

금융기관의 목표 달성에 부정적인 영향을 줄 수 있는 내, 외부의 모든 리스크를 지속적으로 인식하고 평가하여야 한다. 효과적인 리스크 인식을 위해서는 리스크의 본질을 파악하고 이의 관리를 위한 통제수단을 발굴하여 내부통제체제에 적절히 반영하여야 하며 아울러 통제에 따른 효과나 관련 비용도 고려되어야 한다.

3) 통제활동 및 직무분리

통제활동은 의사결정권자들에 의해 제시된 경영방침이나 전략에 따라 업무를 수행할 수 있도록 정책 및 절차를 수립하고, 이를 준수하도록 확인하는 제반 활동을 의미한다. 이러한 통제활동은 조직 전체적으로 모든 부분에서 실행되어야 하고, 전체 조직 구성원은 통제활동을 부수적인 업무가 아닌 핵심적인 업무로 인식하고 수행할 수 있어야 한다. 더불어 효과적인 내부통제체제를 위해서는 이해상충의 가능성이 있는 직무를 동일 직원 또는 부서가 담당하지 않도록 직무의 분리가 이루어져야 할 것이다.

4) 정보 및 의사소통시스템

모든 조직 구성원들이 적절한 의사결정을 내리기 위해 필요한 외부 및 종합적인 내부정보가 적시에 정확하게 제공되어야 한다.

금융기관 내부의 모든 거래를 인식, 수집, 분석, 저장, 보고하기 위한 회계시스템과 재무정보 이외에 경영, 영업 및 법규준수 등에 관한 정보를 저장, 분석하는 시스템 및 내부통제 평가보고서를 작성할 수 있는 정보 시스템의 구축이 필요하다.

산출된 다양한 정보를 내부관계자 또는 외부관계자인 감독당국, 주주, 고객 등에게 제공하는 역할을 담당할 의사소통 시스템 또한 필요하다.

5) 모니터링, 자가진단 및 시정조치

자가진단은 해당 부서에 근무하는 내부직원에게 의해 자체적으로 내부통제 체제에 대한 평가를 실시하는 것으로 상시적 모니터링과 개별적 정기평가로 구분할 수 있다. 상시적 모니터링은

문제점을 즉각 파악할 수 있고 즉각적으로 시정조치를 취할 수 있는 반면 개별적 정기평가는 내부통제체제 전체에 대한 심도 깊은 종합적 평가가 가능한 장점이 있다.

모니터링을 통한 문제점 발견 시, 보고 계통에 따른 즉각적인 보고와 함께 사안의 시급성에 따른 시정조치가 취해져야 하겠다.

내부통제의 운영주체

내부통제체제 운영 주체에 대한 문제는 개별 업무 담당자의 책임과 권한, 부서간의 이해관계, 및 감독기관의 방향 등 다양한 요소가 관련될 수 있다. 내부통제의 주체는 현업 전체 업무부서와 내부통제 관련 본부부서를 아우르는 모든 조직구성원이 그 책임을 지며 이사회나 경영진은 내부통제의 궁극적인 최종의 책임을 진다.

결국, 일차적인 책임은 현업 담당자가 지며, 개별 부서 및 영업점 단위별 책임자가 이차적인 책임을 지고, 본부 내부통제 관련 부서가 전사적 차원의 내부통제 프로세스 및 내부통제 운영에 대한 책임을 맡는다. 그리고 궁극적으로 효과적인 내부통제시스템 전체의 구축과 운영에 대한 책임은 경영진과 이사회가 담당하며, 감사 위원회는 독립적으로 이러한 내부통제 시스템 운영에 대한 전반적인 감사 및 대안제시를 담당해야 한다고 하겠다.

은행 내부통제 관련 부서 현황 및 상호관계

현재 은행의 내부통제 기능은 다양한 법률적 근거 및 요인에 의해 필요 시마다 신설되어 부서별로 고유의 업무와 상호 중첩적인 업무 기능을 동시에 수행하고 있다.

1) 준법감시

국내의 경우 Compliance 에 대해 사회적으로 정형화된 개념, 업무범위 및 방법 등에 대한 정의가 없었으나 2000.1.21 일 금융관련법률 개정을 통하여 “준법감시”로 통칭되었으며 이후 금융 전 분야에서의 규제완화, 구조조정 및 개방화의 급진전으로 금융회사의 내부통제 강화를 위한 선진국 수준의 준법감시 제도가 국내에 도입되었다.

준법감시는 일반적으로 고객 재산의 선량한 관리자로서 회사의 임직원 모두가 제반 법규를 철저히 준수하도록 사전 또는 상시적으로 통제, 감독하는 것이다. 즉 금융기관에 있어 준법감시 기능은 임직원이 직무를 수행함에 있어 법규 및 내규를 준수하도록 하는 준법감시체제를 마련하고 이에 대한 운영 및 점검을 하는 활동을 말한다.

2) 재무보고 통제위원회

미국의 Sarbanes-Oxley Act 의 준수를 위한 조치의 일환으로 미국 시장에 상장된 대형은행을 중심으로 도입된 제도로서 내부통제에 대한 경영진의 평가 의무화, 평가 결과 및 취약점 등을 이사회, 외부감사 인에게 보고하는 것을 주목적으로 한다. 더불어 경영진이 재무보고와 관련하여 적절한

내부통제의 구축, 유지, 내부통제에 대한 유효성 평가결과 및 평가보고서에 대한 외부감사인의 입증보고서 발행사실 등을 담은 내부통제 평가보고서를 연차보고서에 포함하는 업무를 수행하고 있다.

3) 바젤Ⅱ의 운영리스크 관리

BIS 의 “Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk(2003.2)”에 따르면 <적절한 리스크관리 환경 구축>, <리스크관리: 인식, 측정, 모니터링, 통제>, <감독기관의 역할>과 <외부 공시>의 4 가지 영역에 걸쳐 10 개의 Principles 을 제시하였다.

가. 적절한 리스크관리 환경 구축

먼저 이사회는 운영리스크를 관리가 필요한 별도의 리스크 범주로 인식하고, 이를 관리하기 위한 Framework 을 승인하고 점검한다. 그리고 이사회는 운영리스크 관리체계에 대한 포괄적인 내부감사조직을 둔다. 내부감사조직은 기능적으로 독립되어 감사업무를 수행하여야 한다. 또한 경영진은 이사회가 승인한 운영리스크 관리체계를 수행할 책임이 있다.

나. 리스크관리: 인식, 측정, 모니터링, 통제

첫째, 은행은 모든 상품, 활동, 과정과 시스템에 내재된 운영리스크를 인식하고 평가하여야 한다. 둘째로 은행은 운영리스크의 특성과 익스포저를 정기적으로 모니터링하고 경영진과 이사회에 보고한다. 그리고 은행은 운영리스크를 통제하고 완화하기 위한 정책과 절차를 구축하여야 한다. 끝으로 심각한 업무상의 문제 발생시 손실을

최소화하고 업무를 지속적으로 수행할 비상계획을 수립하여야 한다.

다. 감독기관의 역할

감독기관은 모든 은행들이 전체 리스크관리의 한 부분으로 운영리스크 관리를 위한 시스템을 갖추도록 하여야 한다. 더불어 정기적이고 독립적인 절차를 통해 정책 및 절차, 관행을 평가하여야 한다.

라. 공시

은행은 시장참가자들이 은행의 리스크관리에 대한 평가를 할 수 있도록 충분히 정보를 제공하여야 한다.

4) 감사위원회

상법 및 금융관련 법률에 근거한 감사위원회 및 그 보조기구인 내부통제 시스템의 적정성과 경영성과의 평가 및 개선방안 제시를 주요 역할로 규정하고 있다. 그 주된 업무는 재무감사, 업무감사, 준법감사, 경영감사, IT 감사에 이르는 은행 전반적인 업무에 대한 총괄적인 감사기능과 내부통제시스템에 대한 평가 및 개선방안 제시 기능을 수행하고 있다.

은행의 내부통제와 관련하여 상기 4 개의 기능 또는 주무부서가 상호 중복적인 업무를 담당하여 업무의 비효율성을 초래하고 있다. 더욱이 감사위원회와 기타 기능의 관계는 다층구조를 통한 견제 기능이라는 본래의 취지를 살리지 못하고 상호 중복적이고 일부 기능에 편향된 의존적인 관계를 형성하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 내부통제제도는 독립적, 객관적으로 리스크를 평가하는

내부감사 기능에 의해 보완되어야 하며, 내부감사 위원회는 내부통제의 적절한 운영여부를 경영진과는 독립적으로 평가하여 그 결과를 이사회 및 경영진에 통보하고 문제점을 시정하도록 하여 내부통제의 원활한 작동을 보장하는 역할을 수행하여야 한다.

국내 은행의 내부통제 현황 및 문제점

국내 은행은 내부통제와 관련하여 그간 기초적인 수준의 하드웨어는 일정 수준 도입하였으나 이를 실행하기 위한 소프트웨어적 측면은 극히 미약한 상황이다. 즉, 필요 조직 및 규정 등은 마련하였으나 이의 실행을 위한 조직 문화적 측면이나 문제점을 발견하고 대응하기 위한 보다 효과적이고 적시성을 갖춘 정보시스템의 구축은 미흡한 편이다. 또한, 개별 금융기관들은 부문별로 리스크관리 현황을 점검, 평가하고 있으나, 이는 영업점 중심으로 이루어지고 있으며 사업부 중심의 사전 예방적 차원의 내부통제는 이루어지지 못하고 있는 실정이며 경영진의 내부통제에 대한 인식부족, 조직 내 내부통제 문화 미 정착으로 상시감시 및 CSA(Control Self Assessment) 기능이 미흡한 상황에 놓여 있다. 이 같은 상황을 조직적 측면과 시스템적 측면으로 나누어 좀 더 자세히 설명하고자 한다.

1) 조직적 측면

가. 자가진단문화의 부재

금융기관의 내부통제는 초기부터 영업점 및 본부부서 등 상하위 조직 전체에서 개별적으로 내부통제 담당자에 의해 자체적인 감사를 시행하고 있으나 스스로를 진단하고 평가하는 문화의 미 정착으로 실효성이 크게 떨어지는 형식적인 수준의 점검이 이루어지고 있는 실정이다.

나. 경영진의 인식 부족

내부통제의 운영에 대한 책임을 지고 있는 경영진의 인식부족으로 내부통제에 관한 실질적인 점검이나 문제점 개선의 기능이 경영진에 의해 주도되기 보다는 경영진과 독립적으로 경영진의 기능을 점검할 위치에 있는 감사위원회에서 주도되고 있다. 본래 내부통제는 경영진 하에 있는 부서에서 책임을 지고 수행되어야 하고, 감사위원회는 동 수행에 대한 독립적인 평가를 통해 개선을 유도하는 기능을 수행할 위치에 있음에도 불구하고 현실적으로 내부통제에 대한 일차적 책임부서인 준법감시부서에서 본래의 역할을 수행하지 못함에 따라 전통적으로 감사기능을 수행하는 감사위원회가 그 역할을 대신하는 모습을 나타내고 있다.

다. 부서간 견제기능 미비 및 업무 중복

또 다른 문제점으로는, 부서 상호간의 견제기능은 균형과 감시를 유지할 수 있도록 분리되어 있으나, 일부 부서의 경우 아직도 견제기능이 발휘되기 어려운 구조를 유지하고 있다. 대부분의 경우 동일 영업점 내에 영업 담당과 관리 담당의 기능이 동시에 수행되어 균형 있는 견제가 불가능한 경우가 발생하고 있다. 더불어 앞에서 살펴본

다양한 내부통제 기능을 수행하는 본부 부서들과 개별 단위부서의 기존 지점 감사 및 준법감시 기능과 중복되는 문제가 발생하고 있다.

2) 시스템적 측면

가. 사고예방 중심의 내부통제시스템

현재의 내부통제는 사고예방에 집중적으로 자원을 할당하고 있으며, 개별 업무 단위별 관련 리스크를 인식하고 측정하는 미시적 접근방식에 그 주안점을 두고 있다. 이러한 방식은 향후 감독기관의 리스크 중심의 감독 추진에 즉각적으로 대응하기 어려운 한계점을 가지고 있다.

나. 상시감시시스템의 한계

기존의 전산시스템에 의존적인 상시감시기능은 자금입출금 및 일부의 회계자료 관련 사안 등만을 점검대상으로 한정하여 다양한 리스크 요소에 대한 인지가 어려운 실정이다. 또한 현재의 실무중심 상시감시방식은 일일 점검 시스템 등의 활용으로 형식적인 수준에서 내부통제가 이루어짐에 따라 실효성을 확보하기 어려운 상황이다.

다. 초보적이고 중첩적인 CSA 기능

내부통제의 핵심적 요소인 자가진단 시스템(CSA)은 효과적인 운영을 위해서는 경영진의 강력한 도입의지와 직원들의 인식전환이 뒷받침되어야 한다. 즉, 성공적인 CSA는 결국 현업 직원들의 리스크에 대한 인식 제고와 경영진의 강력한 도입의지가 필수적인 요소라 할 수 있다.

이렇게 중요한 CSA의 기능이 현실에서는 다양한 내부통제 관련 부서들이 상호 유사한 형태의 CSA를

현업 부서를 대상으로 중복적으로 실시함에 따라 현업부서의 불만이 고조되고 있으며, CSA 수행의 충실도에 있어 문제점을 나타내고 있어 이의 통합적인 수행이 요구된다고 하겠다.

라. 내부통제평가보고서의 개선

향후 금융기관은 내부 리스크관리 실태에 대한 자체 진단, 평가 보고서를 감독기관 및 외부에 제공하여야 한다. 결국 금융기관은 모든 내부통제 관련 정보의 취합 및 분석을 통해 체계적인 보고를 위한 준비를 필요로 하는 것이다. 그러나 현재의 내부통제 관련 정보는 은행 내 다양한 내부통제 부서만큼이나 분할되어 있고 개별적으로 관리, 운영되고 있는 실정이다. 그러므로 이러한 개별적 자료 및 시스템의 통합을 통해 보다 정교한 내부통제평가보고서의 산출이 가능하여지고 더불어 이러한 정교한 보고서는 감독기관뿐 아니라 외부 공시를 통해서 해당 기관의 리스크관리 수준에 대한 평가 정보를 제공하는 역할을 수행하여야 한다.

국내 은행의 내부통제 개선방안

내부통제의 실패에 의한 손실은 은행의 사활을 결정할 수 있는 대규모적이고 예측이 불가능한 경우가 많다. 또한 은행 내부의 사전 예방적 리스크관리 능력강화는 다른 한편으로는 바젤Ⅱ, Sarbanes-Oxley Act, 및 리스크 중심의 감독 (RBS)에 대한 대응을 위해서도 적극적인 개선이 필요하다고 하겠다. 내부통제기능의 개선을 위해서는 시스템의 작동을 위한

소프트웨어적 요소인 조직과 문화에 대한 중장기적인 개선이 추진되어야 하는 한편, 하드웨어적 요소인 시스템의 보완, 개선이 동시에 진행되어야 하겠다.

1) 조직, 문화적 개선

가. 자기책임원칙의 확립

내부통제는 전체 조직 구성원의 반복적인 일상 업무의 한 부분으로 반드시 실천되어야 할 요소이므로 구성원의 마인드와 관행의 정착을 위해서는 지속적인 교육과 조직문화의 개혁을 통해 자기책임의 원칙을 확립할 필요성이 있다. 이를 위해 전 직원에 대한 사례연구, 워크샵 및 자가진단 (CSA) 등을 통해 리스크관리의 중요성에 대한 반복적인 환기와 신규직원에게 대한 내부통제의 중요성에 대한 교육을 통해 리스크관리 실패에 대한 책임을 스스로 깊이 인식할 수 있도록 하여야 한다.

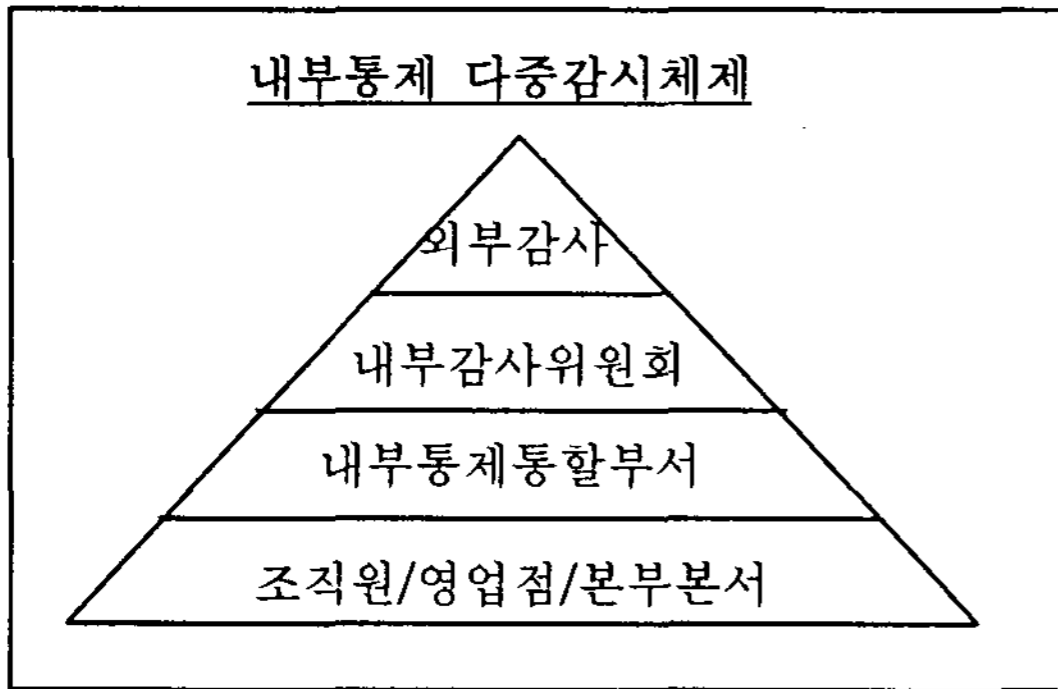
자기책임원칙의 확립을 위해서는 리스크관리에 적극적인 직원과 소극적인 직원에 대한 명확한 상벌을 구분하여 적용하는 인센티브/페널티제 도입이 경우에 따라서는 필요하다고 하겠다.

나. 경영진의 인식 개선

경영진의 내부통제에 대한 문제의식 제고하기 위하여 경영진을 대상으로 한 다양한 교육, 워크샵, 및 업적 평가 항목으로서의 도입 등을 할 필요가 있다. 외부적으로도 바젤Ⅱ나 Sarbanes-Oxley Act 의 시행에 따라 경영진은 사전예방 적인 내부통제의 혁신을 추진하지 않을 수 없는 상황에 처해 있다.

다. 다중감시체계의 확립

경영진의 강력한 추진 하에 내부 감사부서와는 별도로 내부통제 전담 부서의 설립 혹은 기존 특정 부서의 기능 강화를 통해 다중감시체계를 확립하여야 한다. 즉 개별 부서의 조직구성원 각자는 부서장의 통제를, 각 부서는 내부통제통할부서의 통제를, 내부통제통할부서는 내부감사위원회(부서)의 통제를, 내부감사부서는 외부 감사 및 감독기관의 통제를 받는 다중 감시 체계의 확립이 필요하다.



2) 시스템의 보완

가. ERM(Enterprise Risk Management)

COSO 는 1992 년 내부통제 Framework 에서 진일보한 전사적 위험관리(ERM) 모형을 2004 년에 새롭게 제시하였다. 이는 위험관리에 대한 보다 거시적 차원의 관점에서 기업이 직면한 리스크에 대한 비용적인 측면 외에 수익 기회까지도 함께 고려하여 목표와 전략을 수립하고 자원을 효율적으로 활용함에 따라 기업의 가치를 극대화하고자 하는 모형인 것이다. 결국 ERM 의 도입은 다양한 리스크에 체계적으로 대응하여 기업의 목표를 달성하고 지배구조를 향상시키는 것으로, 일반적인

내부통제를 포괄하는 보다 광범위한 리스크관리 시스템이라고 할 수 있다.

ERM 의 도입을 통해 금융기관은 단위 업무나 조직 단위의 미시적 내부통제는 물론 이들을 종합하여 조직 전체적으로 영향을 미칠 수 있는 리스크 요인을 분석, 관리함으로써 비용 감소의 소극적인 대응만이 아니라 회사 전체적으로 적극적인 대응도 필요하다고 하겠다.

나. 상시감시시스템의 보완

정보시스템의 지원에 의한 상시감시 기능의 수행을 적극적으로 도입 운영 하여 소수의 인력 투입으로 다양한 업무 처리를 감시할 수 있다. 현재 구축되어 운영중인 대부분 금융기관의 상시감시 시스템대상 업무가 자금입출금 및 회계자료 관련 사항에 국한되고 있어 활용도에 제한이 있다. 그러므로 이에 대한 보완 및 추가적인 정보제공, 관리를 위한 시스템의 개편이 요구될 수 있다. 더불어 상시감시기능이 형식적인 수준에 그칠 위험에 대비하여 개별 부서장 이 직접 부정기적으로 상시감시 기능을 확인하고 평가하는 책임을 부여할 필요성도 언급될 수 있다. 상시감시기능의 강화에 대한 보완책의 일환으로 일부 은행의 검사담당부서에 검사정보시스템 등을 활용하여 수행되는 온라인검사의 범위를 보다 확대하고 문제 발생시 즉각적인 통제 및 확인을 위해 간섭조치를 취할 수 있는 전산시스템의 마련도 장기적으로 검토해 볼 수 있겠다.

보다 정교화된 상시감시시스템의 수립은 전사적으로 일관된 보고체계를

운영할 수 있도록 기존의 은행내부 업무관련 데이터 이외에 여러 부서에 분산된 내부통제 관련 데이터의 취합, 분석, 관리, 및 보고를 위한 기반을 조성하여 내부통제시스템의 통합화를 이루어져야 한다. 이러한 시스템을 통해 산출된 정보 및 내부통제평가보고서는 향후 감독기관의 리스크 중심의 감사(RBS)에서 요구하게 될 부분에 대한 사전적 준비도 겸할 수 있을 것으로 기대된다.

다. CSA

내부통제기능의 개별 단위조직까지의 활성화를 위해서는 자가통제진단(CSA)의 도입을 신속히 진행하여야 할 필요가 있다. CSA는 개별 단위조직의 구성원들이 직접 문제점을 발굴하고 우선순위에 따라 시정해 나가는 문제해소방식으로 주기를 정하여 반복적이고 지속적으로 실시하여 개선 추이에 대한 주관부서의 검토, 평가와 피드백이 요구된다.

더불어 CSA의 유효성과 적시성을 유지하기 위해, 주관 부서는 평가항목 및 운영에 대한 지속적인 검토와 현업 담당자로부터의 의견 수렴을 통해 개선을 주도할 필요가 있다.

라. 변화관리

내부통제에 대한 일차적인 책임을 조직구성원 각자가 진다는 책임의식이 조직원 전체의 업무 처리 및 리스크에 대한 태도 변화로 이어지기 위해서는 명확한 인식의 재정립과 더불어 상세한 문서화 작업이 요구된다고 하겠다. 먼저 각자 담당자별 위험요소에 대한 정확한 인식과 그에 대한 문서화 작업을

실행하고, 이 문서화된 자료에 근거한 책임의 범위와 업무 규율을 확립하여야 한다. 다음으로 관련 책임자 및 내부통제 본부부서에 대한 책임범위와 기능을 정확히 정의하여 문서에 반영함으로써 다중감시시스템의 효과적인 작동을 유도할 수 있다.

또한 상시감시시스템이나 CSA, ERM 등 전반적 위험관리시스템의 새로운 도입에 따른 조직원의 소극적 혹은 부정적 태도의 개선을 위해 지속적인 교육과 업적 평가 반영 등의 강력한 인센티브를 통해 변화된 시스템에 능동적으로 대처할 수 있도록 유도하여야 한다.

3. 결론

현재 금융 산업의 국제화나 업종간 장벽의 급속한 완화 및 업종 내, 업종간 합종연횡이 지속적으로 전개되면서 금융기관의 리스크가 과거의 신용리스크, 시장리스크 등 본원적 위험요소 외에 새로운 상품과 제도의 도입에 따른 운영리스크의 증가가 급속히 이루어질 것으로 예견되고 있다. 더욱이 운영리스크의 경우 문제가 표면에 부각되고 인지될 때는, 회사의 실패로까지 이어질 수 있는 심각한 수준에 이를 수 있음에도 불구하고, 그전까지 재무제표 등을 통해 징조가 잘 드러나지 않는 잠재적인 속성을 가지므로 이에 대한 조기의 인식과 관리를 위해서는 내부통제체제의 확립이 시급히 요구된다.

결국 금융기관 내부통제체제의 확립은 지속적이고 반복적인 문제점 파악과 그로부터 개선책을 도출하는 과정이 요구되며, 주요한 문제점은 문화의 부재, 경영진의 의식 부족, 및 중복적인 내부통제 담당부서의 운영 등 조직적 측면의 문제점과 시스템적인 상시감시시스템, CSA, 내부통제보고서 및 사고예방 중심적 내부통제제도 등을 문제점으로 언급할 수 있다. 이에 대한 해결책으로 조직의 변화를 위한 다양한 교육과 상벌제도의 도입, 다중감시 시스템의 정립 등 장기적인 관점의 조직 개선안을 제시하고, 시스템적으로는 보다 정교한 CSA 나 ERM 의 도입과 상시감시시스템의 개선을 위한 데이터통합 및 정보시스템 의 구축과 같은 하드웨어적인 개선이 필수적인 요소라고 할 것이다.

이러한 개선방안의 실천을 통해서 국내 금융기관은 리스크관리 측면에서도 국제적 수준에 근접하는 선진적인 내부통제 시스템을 갖출 수 있을 것으로 기대된다.

[참고문헌]

- [1] 내부통제제도, LG 경제연구원 배지현 2005.2
- [2] 금융기관의 내부통제 기능 정착방안, 금융포커스 2005.2
- [3] 금융회사의 내부통제기능 정착방안, 한국금융연구원 2005.2
- [4] 금융회사의 내부통제체제의 확립, 금융리스크리뷰 정영석 2004
- [5] 은행의 준법감시인제도 모범규준, 금융감독원 2002.9
- [6] 운영리스크관리 실패사례 연구, 예금보험공사 장욱 2004
- [7] 금융기관의 내부통제에 대한 단상, 공인회계사 정희철 2005
- [8] Basel II 도입과 금융기관의 운영리스크관리, 예금보험공사 김재현 2004
- [9] 금융기관의 운영리스크 관리에 대한 논의, 예금보험공사 김정렬 2004
- [10] ERM 도입을 위한 실무가이드, LG 주간경제 고재민 2004.5
- [11] 통합리스크 관리 모범규준, 금융감독원 2002.5
- [12] Enterprise Risk Management-Integrated Framework, COSO 2004.9
- [13] Sound Practice for Management of Operational Risk, BIS 2001.12
- [14] Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, BIS 2003.2