

리스크 관리기준 : 실무 사례



이재권 안세회계법인 지속가능경영자문센터장
공인회계사, 경영학박사, CIA

한국윤리경영학회 산학협력 부회장 (현), 서강대 내부감사전문과정 교육운영위원
서울시립대, 국립 한밭대 겸임교수, 한국회계정보학회 부회장
한국경영교육학회 산학협력 부회장, 국민권익위원회 청렴민관협의회 공정신뢰분과위원장
딜로이트 안진회계법인 ERS(Enterprise Risk Services) 부대표
한국공인회계사회 정보기술연구위원장
Touche Ross Australia, Melbourne : Advanced Technology Group 근무

중소기업 등의 리스크 관리 체계화에 도움을 주기 위해 리스크 환경분석에 이어
리스크 관리 기준(risk management criteria)의 설정에 대하여 설명한다.
리스크 관리 기준은 앞에서 실시한 기업의 환경분석 결과를 바탕으로 결정한다.

리스크 관리 기준은 모든 임직원이 리스크 관리를 할 때 준수해야 할 기준으로서 주요 내용은 다음과 같다.

- ① 리스크 관리의 목적
- ② 리스크 관리 방향
- ③ 기대효과
- ④ 리스크의 정의
- ⑤ 리스크 관리 조직 및 담당자
- ⑥ 리스크 관리 조직 및 담당자별 역할
- ⑦ 리스크 관리 절차(리스크 인식, 리스크 분석, 등급 분류 등)
- ⑧ 리스크 통제 활동 등

실무적 이해를 위해 국제적인 리스크 관리기준에 체계화된 영국 A 지방자치단체의 리스크 관리기준을 개관해 보면 다음과 같다. A City Council은 Turnbull Guidance¹⁾ 및 호주/뉴질랜드의 리스크 관리 기준²⁾ 등에 의거 리스크 관리 전담조직을 중심으로 리스크를 관리하고 있다³⁾.

- 1) 1999년 영국에서 런던증권거래소(LSE)에 상장된 기업의 내부통제를 강화하는 보고서로 2018. 7월 The UK Corporate Governance Code로 통합
- 2) AS/NZS 4360:2004-Risk Management 1999년 제정된 호주/뉴질랜드 리스크 관리 기준(AS/NZS 4360:2004-Risk Management로 개정)은 세계 최초로 리스크 관리를 제도화한 것으로서 영미권 국가에서 이를 널리 받아들였음)
- 3) 강기승, 리스크 관리의 실제, 2024. 9. pp. 56-58. 분석 요약 인용함.

가. 리스크관리 전략의 목적

- 조직 문화와 대내외 업무 수행에 리스크 관리 마인드 정착
- 직원 및 계약 거래처의 리스크 관리 필요성에 대한 인식 제고
- Best practices에 따른 리스크 관리
- 사회적, 환경적, 법적 요구의 변화를 예상하고 이에 대응
- 임직원을 비롯한 이해관계자들의 부상, 피해, 손실 및 불편을 최소화
- 조직의 신뢰도, 평판 및 보유 자산 등을 보호

나. 리스크관리 방향

- 리스크관리의 역할, 책임 및 보고라인의 명확한 설정
- 직원들이 리스크관리에 대한 지식을 공유할 수 있는 기회 제공
- 리스크 개념에 입각한 의사결정, 계획 수립, 예산 편성 및 업무수행
- 정기적으로 리스크관리 및 통제활동 운용상황을 모니터링

다. 기대 효과

- 경영자가 리스크 현실화되는 것에 대비할 수 있도록 함
- 더 나은 의사결정을 통하여 조직목표를 효과적으로 달성
- 보유자원의 활용 및 주요업무 수행의 적정성 제고
- 이해관계자들에 대한 신뢰성 및 책임성의 증진
- 리스크에 대한 인식 제고 및 리스크관리 방법 개선을 통한 효과적인 통제(control) 환경의 구축

리스크 정의와 리스크 관리에 대한 업무분장을 요약해 보면 다음과 같다.

가. 리스크의 정의

- 리스크(Risk): 조직의 목표와 목적 달성을 방해하는 모든 요소(보건, 안전, 신뢰도, 법령, 재무, 영업, 전략 등의 리스크)
- 리스크관리(Risk Management): 리스크의 인식, 평가, 우선순위 결정, 리스크 감축방안 실행 및 리스크관리 상황에 대한 검토
- 리스크 등록부(Risk Register): 인식된 개별 리스크를 종합적으로 기록한 목록표

나. 리스크관리 담당자

- 최고 경영층(Elected Members)
리스크 관리전략에 대한 최종 승인, 동 전략수행의 유효성에 대한 검토 등 리스크관리 정책에

관한 최종 감독. 예산편성은 리스크를 반영하여 의사결정

- 간부회의(Management Board)
 - 각부서 국장들로 구성되는 정책결정기관으로 리스크관리 실무 총괄 및 리스크관리 실무에 관한 최종 책임을 짐. 정기적으로 리스크 등록부를 재검토하고 필요한 개선조치를 취함
 - 재무/IT 국장은 리스크관리 전반에 대한 책임, 소관업무별 리스크관리에 대한 책임.
- 각 부서(Directorate Management Teams)
 - 리스크 평가 수행 및 주요 리스크 관리, 분기별로 부서별 리스크 등록부 내용을 검토하고 새로운 리스크 요인을 반영하여 리스크관리그룹(Risk Management Group)에 보고
- 리스크관리그룹(Risk Management Group)
 - 리스크전략 수행에 대한 분기별 모니터링, 검토 및 임원회의에 보고
 - 리스크관리 부서의 전문직원과 각부서 리스크관리 담당자로 구성
- 리스크관리 총책임자(Risk and Insurance Manager)
 - 리스크관리 실무를 총괄. 리스크관리업무 지원, 조언 및 교육 및 연수 실시
 - 각 부서의 리스크 관리에 대한 조언 및 모니터링. 분기별로 이사회, 및 감사위원회에 리스크 관리 상황 보고, 리스크 등록부를 관리하는 전산프로그램의 개발 관리
- 리스크 담당자(Risk Owners)
 - 지정된 리스크에 대한 적시 조치. 담당 책임자, 리스크관리그룹에 리스크관리상황을 보고
- 감사실(Internal Audit)
 - 리스크관리 전략의 이행 여부 및 그 적정성을 감사
- 실무 책임자(Service Managers)
 - 담당 업무의 리스크관리에 대한 책임

동 기관의 리스크 관리 조직을 살펴보면 ‘리스크 관리 3선 방어개념’(3 lines of defense)에 의거 각 부서의 리스크 관리 책임자 및 리스크 담당자, 리스크 관리 업무를 총괄하는 리스크관리그룹 및 내부감사 부서가 3중으로 리스크를 관리하고 있는 것을 볼 수 있다. 3선 방어의 개념은 1선은 현장의 각 부서관리 책임자, 2선은 리스크 관리그룹, 3선은 독립적인 내부감사의 활동을 의미한다. 리스크 관리 인력과 예산이 제약된 중소기업이나 비영리조직 등은 초기에는 우선 리스크 관리 실무를 총괄하는 책임자를 임명하여 추진하는 것이 현실적일 것이다. 리스크 관리 업무의 확대에 따라 관련 업무와 조직을 분장해 나가는 것이 보다 실용적일 것이다.