

Deloitte Insights

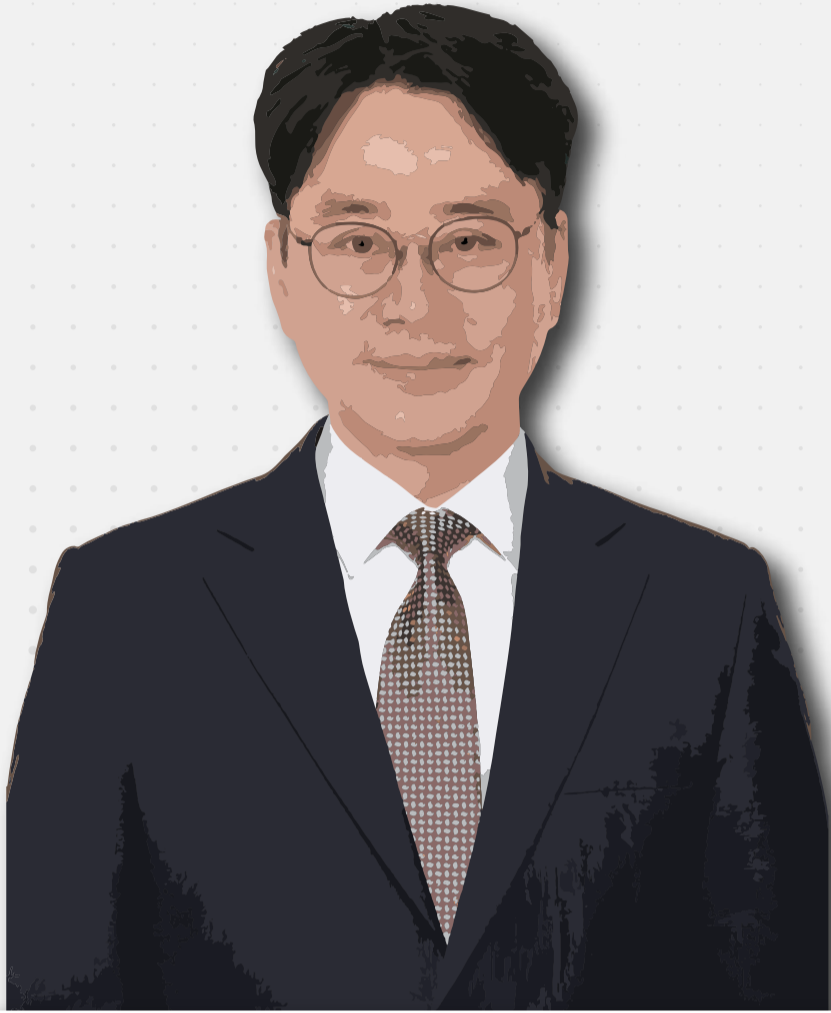


금융회사 내부통제의 핵심 책무구조도

한국 딜로이트 그룹 금융회사 경영진 책무구조도 컨설팅

금융산업통합서비스그룹 | 한국 딜로이트 그룹

리더 메시지



전종무 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 |
리스크자문본부

금융사고의 근본 원인인

암묵적 관행과 내부통제 Infra에 대한 적극적인 해결방안이 필요하며,
이를 위해 **문제점과 개선방향에 대해 각 사업부점 및 전행차원의
공감대 형성 절차가 상시 운영되어야 합니다.**

책무 구조도 도입으로 향후 금융사고로부터의 임직원 보호 및
Tone at the Top을 통한 실효적 내부통제 강화로 연결되어야 합니다.

책무구조도 도입 배경

금융회사가 임원별 내부통제 책무(responsibility)를 사전에 명확히 구분하고, 각 임원이 금융사고 방지 등 내부통제 의무를 적극적으로 이행하도록 하는 새로운 제도 도입 예정

책무구조도 개념



- ✓ 영국 책무구조도(Responsibility Map) 제도 도입
- ✓ 책무구조도는 금융회사 각 임원이 담당하는 직책(Function)별로 책무(Responsibility)를 배분한 내역을 기재한 문서
- ✓ 이 때 책무는 금융회사의 법령 준수, 건전경영, 소비자 보호 등에 영향을 미칠 수 있는 업무분야별 내부통제 책임을 의미

임원 내부통제 책무구조 설계요건



책임지도 (Responsibilities Map)

내부통제 책임을 부여할 대상 임원/직책을 정의하고, 전행 내부통제 책임중심점, 보고라인 및 MAP을 설계

개요

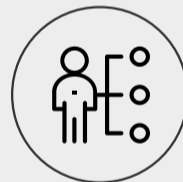
임원 유형 및 내부통제 책임유형

임원 책임 조직도, 보고라인

내부통제 책임 부여 대상 임원 목록

임원 회의제 목록

임원 내부통제 책임지도 (Map)



책임명세서 (Statement of Responsibilities)

내부통제 책임 ID가 생성된 임원별 소관업무에 따라, 내부통제 책임과 책임이행 조치활동을 상세 설계

임원별 책임요약서 (주요 내부통제 책임)

임원 직책 및 이름

책임명세서 승인날짜

직무 ID/수행 직무

내부통제 책임

책임이행 조치활동

금융위원회 내부통제 입법 추진내용

- ✓ 금융위원회는 지난 6월 '금융회사 내부통제 개선방안' 발표
- ✓ 금융위원회는 경영진 내부통제 관리 의무 명확화를 위해 금융회사에 경영진 책무구조도 제출 의무를 신설할 계획

책무구조도 제출 의무 신설(예정)

대표이사 의무와 책임 관련



경영진 내부통제
책무구조도 작성



경영진 내부통제
관리의무 부여



경영진 선임/변경 시
자체적 적격성 심사

이사회 견제·감시 기능 관련



이사회 내 위원회로
내부통제위원회 신설



내부 통제 총괄·
감독 책임 명문화

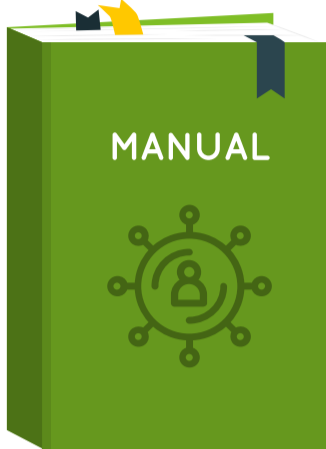
*'23. 03. 14 금융위가 5대 금융지주 및 은행과 협의한 내용
→ '23. 06. 22 보도자료 배포 및 금융권 제도화 발표
([금융회사 지배구조법] 상 내부통제 제도개선 방안)
→ '23. 09. 11 [금융회사 지배구조법] 일부개정안



컨설팅 수행 방안

『경영진 내부통제 책무구조도』를 설계하고, 이에 대한 운영 및 관리방안을 마련하는 단계(Phase1)와 실효적인 내부통제를 위한 시스템 구축 단계(Phase2)로 수행

Phase 1



- ✓ 임원의 내부통제 책무구조도를 설계하고 임원 외 본부장, 부서장의 내부통제 수행 매뉴얼을 설계
- ✓ 책무구조도 하에서 운영할 역할과 책임을 수립하며 책무구조도 이행 점검 및 변경 관리 방안 마련



수행 단계/과제

- ✓ 경영진 책무 구조도 운영 및 관리방안 설계

➤➤ 경영진/부서장 필수 수행 업무 명확화



상세 과제

- ✓ 경영진 책무구조도 설계
- ✓ 운영 및 관리방안 설계

➤➤ 부서장 중심의 내부통제 점검 실질화



주요 산출물

- ✓ 경영진 책무구조도
- ✓ 부서장 등 수행 매뉴얼
- ✓ 책무구조도 운영 및 관리방안

➤➤ 내부통제 Tone at the Top 강화

Phase 2

- ✓ 책무구조도 이행 점검 및 변경관리를 위한 시스템 구축
- ✓ 운영 및 관리 시스템 구축을 통한 책무구조도 이행, 점검, 보고 및 모니터링 방안 수립



수행 단계/과제

- ✓ 책무구조도 운영 및 관리 시스템 구축



상세 과제

- ✓ 운영 및 관리 시스템 구축



주요 산출물

- ✓ 관련 시스템 구축

경영진 내부통제 규율의 구성요소



주요 컨설팅 수행 산출물

FCA(*) 및 글로벌 금융그룹 등 선진 사례를 바탕으로 경영진 책임지도 및 책임명세서 작성

책임지도 (Responsibilities Map)



- ✓ 금융회사가 통제되고 관리되는 구조에 대한 전반적인 개요 및 조직도
- ✓ 핵심정보는 (1)지배구조, (2)경영진 보고라인, (3)경영진들의 책임목록(표)이며, 법적실체 단위 (Legal entity level)로 제공

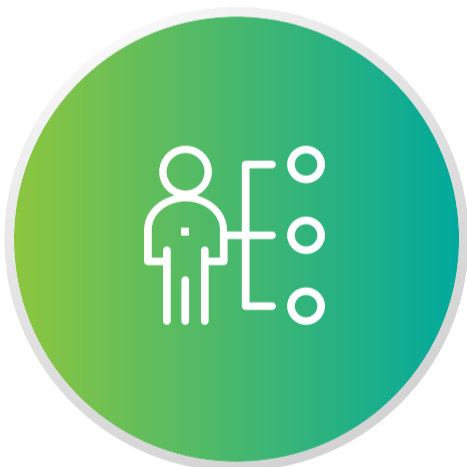
조직도 및 지배구조

경영진 보고라인



경영진들의 책임목록(표)

책임명세서 (Statement of Responsibilities)



- ✓ 경영진의 실제 책임을 명확히 기술
- ✓ 책임명세서는 타 문서를 참조하지 않는 독립적 문서로 작성
- ✓ 경영진에 대한 법규 요구사항이므로 책임명세서를 업데이트 필요

규정된 책임

(Prescribed Responsibilities)

감독기관에서 규정한 전사 내부통제 핵심기능과 관련된 책임 영역



내부통제 업무 관련 책임

전반적/기타 책임

(Overall/other Responsibilities)

규정된 책임이 아닌 비즈니스 기능과 활동을 커버하는 책임 영역



비즈니스 업무 관련 책임

기대효과

금융그룹 차원의 경영진 내부통제 책무구조도 도입을 통해 내부통제 사각지대를 방지하고, 경영진 스스로가 “내부통제 주체”라는 인식 변화에 기여함으로써, 경영진 책임 이행 강화 중심으로 금융그룹의 내부통제 수단의 실효성과 수준 상향

01 금융사고 예방활동 강화

내부통제에 대한 경영진의 의지

- ✔ 경영진 스스로 책임지는 내부통제 문화

내부통제 책임영역에 대한 지속적 관리

- ✔ 관리자 중심으로 내부통제 책임 및 점검항목 관리
- ✔ 책임영역과 관련된 내부통제 수단의 실효성 강화

02 통제개선 실효성 제고

내부통제부서 간 협업모델 운영

- ✔ 전문성을 요하는 사업부문의 내부통제 책임/이슈에 대한 내부통제부서 간의 실무협업의 강화

사업부서 핵심 내부통제 이슈 보고 체계 운영

- ✔ 발견된 프로세스/통제 취약점에 대한 실질적인 개선
- ✔ 경영진 책무 관련 내부통제 이슈 논의 활성화

03 고위험영역 중점관리

부서 및 개인 단위 관리책임 고도화

- ✔ 부서 내 내부통제 점검, 보고 및 협의 활동

내부통제 점검 및 결과보고 강화

- ✔ 부서 단위 내부통제 이슈 선정/분석/점검 결과보고
- ✔ 경영진에 내부통제 취약점/개선이행현황 보고

04 내부통제 문화확산

사업부서/영업점 관리 활동 지원

- ✔ 형식적 업무수행 지양하고 책임영역 관리에 중점
- ✔ 신규 제도 도입으로 인해, 경영진/부서별 밀착관리

내부통제 Know-How 공유

- ✔ 경영진/사업부점이 무엇을 해야 할지를 내부통제부서에 요청하게 될 것이며, 실효성 있는 내부통제 고도화 활성화

딜로이트 안진회계법인의 책무구조도 전문서비스

국내 최초 시중은행에 대한 책무구조도 설계를 수행하였으며,
Deloitte UK 등 해외 선 도입사례 Benchmark 및 국내 금융그룹의 내부통제 진단/개선,
新 감독규제 도입 컨설팅 등 금융지주사와의 밀착 협업 경험으로 책무구조도 전문서비스 선도

영국 FCA

(Financial Conduct Authority, 금융감독청) 및
글로벌 은행 선진 사례



책무구조도
전문컨설팅 역량 보유

내부통제 진단/개선,
新 감독규제 도입 컨설팅 제공

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 채무구조도 컨설팅팀

한국 딜로이트 그룹은 채무구조도 컨설팅 서비스를 제공하기 위한 최고의 전문가를 보유하고 있으며, 주요 금융그룹에 대한 축적된 경험과 딜로이트 글로벌 네트워크의 선진 사례를 바탕으로 고객의 요구에 부합하는 Professional service를 제공합니다.



전종무 파트너

리스크자문본부 금융산업리더

Tel: 02 6676 2921

Email: jojun@deloitte.com



공선희 파트너

회계감사본부 금융산업

Tel: 02 6676 1264

Email: sgong@deloitte.com



조해니 매니저

리스크자문본부 금융산업

Tel: 02 6676 1727

Email: haencho@deloitte.com



박재철 파트너

회계감사본부 금융산업

Tel: 02 6676 1159

Email: jaepark@deloitte.com



김정헌 이사

리스크자문본부 금융산업

Tel: 02 6099 4323

Email: junghukim@deloitte.com



노원래 파트너

회계감사본부 금융산업

Tel: 02 6676 1276

Email: wnoh@deloitte.com



박장영 이사

리스크자문본부 금융산업

Tel: 02 6676 2932

Email: janpark@deloitte.com



김선호 이사

회계감사본부 금융산업

Tel: 02 6676 1117

Email: sunhkim@deloitte.com

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 One FSI(Financial Service Industry)

금융산업통합서비스그룹은 격변하는 금융산업 및 국내외 경제환경에 유연하고 민첩하게 대응할 수 있도록 금융전문가 통합 서비스를 제공하는 한국 딜로이트 그룹의 금융산업 전문 조직입니다.



민홍기 본부장

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹
총괄리더

Tel: 02 6676 2319

Email: homin@deloitte.com



장형수 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹
고객산업리더

Tel: 02 6676 1168

Email: hyuchang@deloitte.com



조태진 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 |
회계감사본부

Tel: 02 6676 3322

Email: tajo@deloitte.com



안상혁 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 |
딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3625

Email: anghyan@deloitte.com



전종무 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 |
리스크자문본부

Tel: 02 6676 2921

Email: jojun@deloitte.com



이동영 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 |
재무자문본부

Tel: 02 6676 2304

Email: dongylee@deloitte.com



김철 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스 그룹 |
세무자문본부

Tel: 02 6676 2931

Email: cheolkim@deloitte.com

자료문의

@ E-mail : krinsightsend@deloitte.com

☎ Tel : 02 6099 4651

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
성장전략본부

손재호 Partner
성장전략본부 리더
jaehoson@deloitte.com

정동섭 Partner
딜로이트 인사이트 리더
dongjeong@deloitte.com

김사현 Director
딜로이트 인사이트 편집장
sahekim@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4651

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.