

리스크 인텔리전스 9원칙

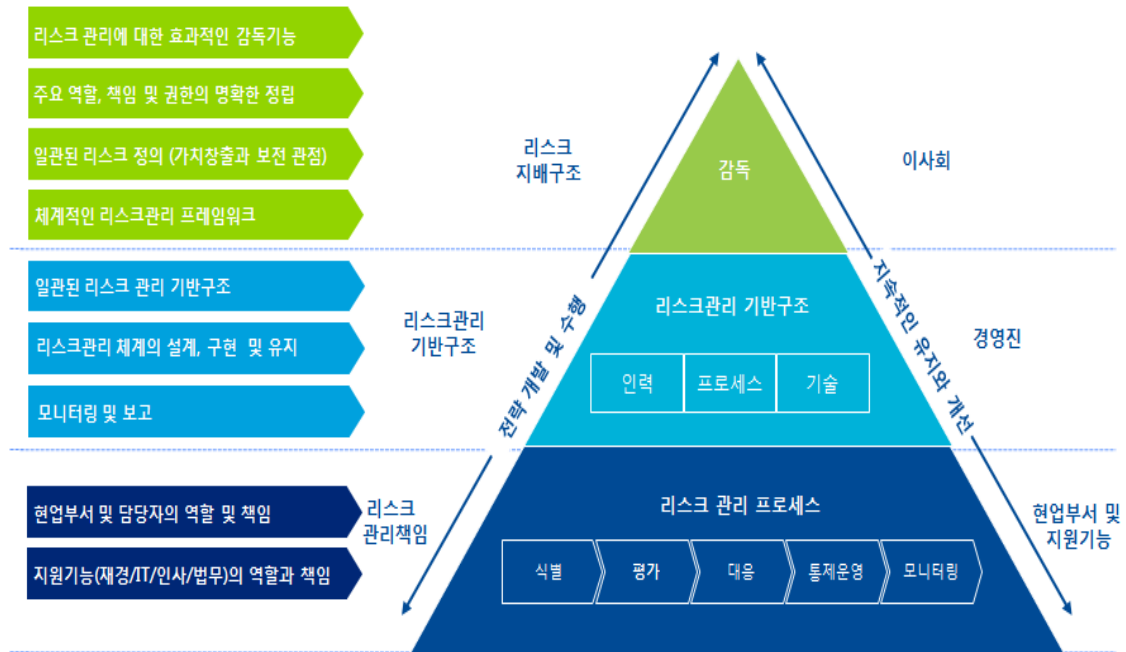


딜로이트 안진회계법인 ERS 송정선 상무

기업은 직무, 시장, 생산라인, 유통경로, 공급사슬, 주주 관계에서의 복잡성과 다양성을 다룰 때 전문성을 필요로 한다. 기업이 점점 전문화된 부서를 개발하면서 의사소통과 서로 간의 이해 부족이 나타난다. 나아가 소통부재는 상호 간의 공통된 목표와 관심사를 증진시키는 것을 방해하고 소통의 협력을 어렵게 한다. 이것은 불건전한 경쟁을 낳으며 더 큰 리스크와 기회에 대처하는 능력을 크게 저하시킨다.

그렇기 때문에 조직 내 보고체계를 거쳐 빠르게 보고되어야 할 고객관계 문제나 정보 유출 등에 대한 정보들이 기업이미지에 치명적인 영향을 미치거나 법적인 문제를 야기시키기도 한다. 실무 관리자들은 자신의 전문성이나 조직을 벗어난 문제들을 인식하는 능력에서 거의 단련되어 있지 않다. 정보나 심지어 기회에 관한 정보를 감추거나 보유하는 것이 자신들에게 이롭다고 믿는 이들도 있다.

전문가들은 관심사가 편협한 데다 전문용어를 자주 사용하기 때문에 기업 내 전문성 간의 의사소통을 어렵게 만들 수 있다. 공통된 언어가 없다면 감지된 리스크 신호가 한 특정한 개별 영역(고객서비스, 품질관리, 재무 등)에서 포착은 될 수 있겠지만 제대로 소통은 안 될 것이다. 아니면 소통이 되더라도 무관한 것으로 처리되어 없어지거나 충분한 응답을 받을 수 있는 수준까지 도달하지 못할 것이다.



[그림3] 리스크 인텔리전스 경영체계의 9가지 원칙

Is risk a threat or a opportunity?

기업 가치의 보존과 창출에 관련된 핵심 리스크에 대한 공통된 정의가 조직 내에서 일관되게 사용되어야 함

Principle #1: In a Risk Intelligent Enterprise, a common definition of risk, which addresses both value preservation and value creation, is used consistently throughout the organization.

- 상당수의 기업 내 대화 및 토의에서 리스크는 회피되거나 간과되는 주제이며, 이는 경영자 및 직원들이 리스크를 위협, 즉 사업에 해가 되는 의미로만 해석하기 때문임
- 그러나, 리스크에 대한 인식의 폭을 넓히고 합리적으로 리스크를 감수했을 때 얻게 되는 가치나 보상에 대한 측면을 이해하고 고려할

경우 리스크 관련 대화 및 토의는 현격히 원활하게 진행될 수 있음

- 신제품의 출시, 신시장 진입, 경쟁사 인수 등 대부분의 경영 활동은 기업의 사활이 걸린 Task임; 만일 이러한 Task와 연관된 핵심 리스크를 적절히 이해하고 사전 관리하지 못한다면, 기업이 목표로 하고 있는 미래 성과를 달성하기 어려움
- 그러므로 보다 포괄적인, 성장 및 수익성과 밀접한 관련이 있는 제반 핵심 리스크의 개념을 정의하고 조직 내 일관된 사용을 독려하여야 함

적합한 기준에 기초한 최적 리스크 관리 체계가 조직 전반에 걸쳐 구축되고 공유되어야 함 A risk framework that meets your needs

- 상당수의 기업들이 리스크 관리를 조직적으로 혹은 통합적으로 수행하고 있지 않으며, 이로 인하여 다양한 리스크 관리 노력과 관련 체계 및 기술 도입 등을 부분적, 중복적으로 수행하고 있음
- 전사적 리스크 관리 프로그램은 효과적 의사결정을 지원하고 효율적 평가 프로세스를 제공하는 Risk Framework에 기반하여 구축되어야 하며, 이를 통해 기업이 어떤 기회를 이용하고 어떤 위협을 회피해야 할 지에 대한 의사 결정을 체계화할 수 있음
- 따라서 Risk Framework는 기업의 리스크 관리 목적 달성을 효과적으로 지원함과 동시에 기업만의 전략, 업무 프로세스, 조직 구조에 최적화되어야 하며, 기업이 속한 산업과 규제에 대응할 수 있어야 함

리스크 관리와 관련된 중요 역할, 책임 및 권한이 조직 내에 명확하게 정의/공유 되어야 함 Coordinated, communicated risk management

- 올바른 리스크 관리를 위해서는 다양한 조직의 역할이 통합적으로 수행되도록 조직 별 임무가 명확히 조율되어야 함
- 일부 조직원은 리스크 관리가 자신의 직무와는 관련이 없다고 여길 수도 있기 때문에 리스크 관리가 무엇을 의미하는지, 왜 그것이 조직과 조직원에게 중요한지, 이를 위해 어떻게 업무를 처리해야 하는지에 대해 명확히 소통해야 함
- 이를 위해 리스크 관리를 위한 조직 내 조화/협력 및 조직 구성원 간의 명확한 역할 이해가 필요함; 글로벌 선도 기업의 일반적 리스크 관리 역할은 다음과 같음
 - CEO 및 최고 경영층의 명확한 목적 및 방향 설정 및 공표
 - 부서장/팀장의 리스크 관리 주도
 - 성공적인 리스크 관리를 위해 모든 조직이 One Team으로 협력
 - 지원 부서의 리스크 관련 정보 및 서비스 제공
 - 리스크 전담 부서의 모니터링 및 평가.

최고 경영층, 이사회 등의 상위 조직이 조직의 리스크 관리 체계의 적정성을 지속적으로 감독하여야 함 *Know your risk*

- 최고 경영층 및 이사회는 기업이 리스크를 잘 관리하기 위해 적절한 체계를 가지고 있는지 최종 확인할 의무를 가지고 있음
- 최고 경영층 및 이사회가 책임을 다하고 가치를 창출하기 위해서는
 - 기업의 핵심 전략 수행에 관련된 제반 리스크에 대한 확인 및 학습
 - 가장 큰 기회는 어디에 있는지, 무엇이 조직의 전략적 목표

수행을 가로 막을 수 있는지 등 리스크 관련 시나리오 논의 및 개발

- 기업이 어느 정도까지 리스크를 감수할 수 있는지, 현재의 리스크는 어느 수준인지 등 기업의 리스크 수용 능력 파악
- 현재 리스크가 어떻게 관리되는지, 리스크 인프라가 조직 내에서 효과적으로 작동되고 있는지 등 현 리스크 관리 체계의 정기적 점검
- 내부 감사 및 외부 전문가를 활용, 기업의 리스크 관리 체계의 적절성을 평가
- 리스크 감지 즉시 신속한 대응 방안 결정 및 지속적 과정/결과 관리

2. Fundamental Principles on Risk Infrastructure & Management

효과적 리스크 관리 체계의 설계, 이행 및 유지에 최고 경영진 및 각 조직의 리더가 적극적인 책임을 표명해야 함 Risk begins from the top

- 경영진 및 각 조직 리더가 리스크 관리를 위한 리더십과 권한이 있어야 하며, 이를 바탕으로 직원들이 리스크를 이해하게 하고, 조직의 모든 레벨에서 리스크 관리를 수행하고, 기대치와 책임을 설정하고, 조직 내 변화를 창출하고, 리스크 관리 문화를 확립할 수 있도록 이끌어야 함
- 보다 나은 리스크 관련 정보 및 해석을 경영진에게 제공하고 관리하기 위해 Risk Intelligence 그룹 (각 사업부 팀장 급 중심의 리스크 관리 위원회)의 구축 또한 바람직함
- Risk Intelligence 그룹은 최고 경영진들과 함께 각 사업 별 요구되는 리스크 관리 방법을 개발하고 조직의 리스크 수용도를 모니터하고,

경영진과 이사회 소속 감독기관에 리스크 정보를 보고하는 임무를 수행함

- Risk Intelligence 그룹의 역할은 조직의 리스크 관리 철학 및 정책에 부합해야 함; 논의 파트너, Facilitator, 감찰 등 어떤 역할을 수행하던 간에 기업의 리스크 프로그램 수행이 최우선적 책임임

개별 사업 부문이나 부서에서 리스크를 적절하게 관리할 수 있도록 지원 가능한 공통된 리스크 관리 인프라가 구축, 사용되어야 함 *A common language for all*

- 기업의 대부분의 리스크는 전사 차원이며 하나의 조직/부서 안에서만 일어나지 않기 때문에, 리스크 관리가 조직 별로 고립되어서는 안됨
- 리스크를 효과적/효율적으로 관리하기 위해서는 조직 공통의 리스크 관리 인프라가 구축되어야 하며, 모든 사업부와 부서는 같은 리스크 개념, 용어, 프로세스 및 시스템을 사용해야 함
- 조직 간을 연결하는 연계 프로세스는 Synchronizing (조직 안에서의 협력), Harmonizing (다양한 조직의 리스크 관리자가 협력하여 최적의 관리를 수행), Rationalizing (중복 노력 및 시도를 최소화)로 이루어짐

객관적/포괄적 시각에서 전사 및 각 부분의 리스크 관리 체계를 관리, 개선, 감독하는 독립 부서가 구축되어야 함 *Objective Risk Observer*

- 리스크 관리 관련 내부 조직, 체계 및 운영이 효과적으로 운영될 수 있도록 관리하는 독립적인 리스크 관리 전담 조직의 구축이 바람직함 (e.g., 내부 감사팀, 규정 준수팀, 리스크 관리팀 등에서 주로 수행)

- 리스크 관리 전담 조직의 구체적인 역할과 책임은 조직의 리스크 관리 철학 및 정책에 따라 다양함
 - 경영진이 리스크와 기회/위협을 판단할 수 있는 정보 및 해석 제공
 - 새로운 리스크 이슈에 대한 깊이 있는 지식과 전문성 제공
 - 조직이 관리/통제 가능한 수준에서 리스크를 감수하고 있는지 점검
 - 조직 내 리스크 정보의 공유 및 책임 수행 여부를 점검
 - 조직 내 리스크 관리의 비효율성 파악 및 해결책 제시
 - 핵심 리스크 관련 조직 내 관심 환기 및 지원 확보
 - 리스크 관리 체계의 평가, 해석 및 개선

3. Fundamental Principles on Risk Ownership

- 사업 부문 (부서, 팀 등)에 전사적으로 수립된 리스크 관리 체계 하에서 업무를 수행하고 리스크를 관리할 명확한 책임이 부여되어야 함 *Task = Risk*
-
- 리스크 관련 책임 및 주인의식은 조직 내 다양한 견해가 존재할 수 있으므로 다음과 같이 간단명료하게 정리하는 것이 필요함
 - “업무를 맡고 있다면, 관련 리스크 관리의 책임도 공유하고 있다.”
- 사업부의 전 직원은 관련 리스크에 대한 이해도를 높이고, 리스크를 확인하고, 측정하고, 감시하고, 조절하고, 경영진에 보고하고, 효과적인 리스크 분석을 바탕으로 활동들의 우선순위를 새롭게 할 의무가 있음
- 사업부의 전 직원은 규정을 준수하는 틀 안에서 리스크를 관리해야 함; 임의대로 리스크 Framework를 취사 선택하는 것이 아니라 조직의

기준 Framework에 기반하여 업무를 수행하여야 하며, 조직의 리스크 감수를 인위적으로 정하는 것이 아니라, 조직의 상황 및 의사 결정에 의해 그 레벨이 정해지는 것임

회사 업무 전반에 영향을 미치는 지원 부서는 개별 사업 부문의 리스크 관리를 위한 정보 및 서비스를 적극적으로 제공해야 함 *The risk support team*

- 재무, 법무, 인사, 세무, IT 등을 포함한 지원 부서들은 각 부서 운영과 연관된 리스크에 대해 가장 큰 책임을 가지고 있음과 동시에 부서 안에서만 국한되지 않는 전사적 리스크에 대한 책임 또한 가지고 있음
- 예를 들어, 리스크와 관련된 내부 감사를 행하는 재무 부서는 다른 부서 대비 광범위한 전사적 리스크 관리 책임을 공유하고 있으며, IT 부서는 기술 관련 리스크를 관리하는 것 뿐만 아니라, 다른 사업 부문의 리스크를 감시하고 완화하는 것을 도와야 함
- 이와 같은 부서들은 각 사업 조직을 지원함과 동시에 관련 주요 정보를 수집하고 분석을 시행하기 때문에 Risk Intelligence 그룹 등 관련 회의/조직을 통해 전사 리스크 관리에 참여하는 것이 필요함

개념적 사각지대_인간은 겉보기에 적합해 보이지 않는 것을 걸러내거나 주의산만, 습관 등에 의해 때로는 너무 선별적인 방식으로만 환경을 인지하려는 습성 또는 경향이 있다. 따라서 매우 급박하거나 개인적으로 크게 위협 혹은 기회가 되는 것을 눈치 챌다는 것은 사실 매우 놀라운 일이다. 집단으로 인식하는 방식에서는 문제가 더 심각하다고 한다. 여기에는 선입견, 특정 목표에 대한 지나친 낙관주

의, 순응하라는 압박하에 집단사고를 발생시키는 심리적인 방식 등이 포함되어 있다.

개인적으로 또는 집단적으로, 주의를 기울이는 사람들은 수익 증대나 원가 절감처럼 자신들이 추구하는 목표에 극도로 집중함으로써 시야의 폭이 제한될 수 있다.

연구원들이 ‘비의도적 맹시’라 일컫는 주제에 대한 연구를 예로 들어 보자. 실험자에게 30초 영상을 보면서 농구 선수들이 서로 주고받는 패스의 개수를 세도록 했다. 여기서 재미있는 것은 대부분의 실험자들이 실험에 너무 집중한 나머지 고릴라 복장을 한 배우가 무대 오른쪽에서 등장해 가슴을 치고 다시 왼쪽으로 퇴장하는 것을 전혀 알아채지 못했다고 한다.

기업의 리스크 인텔리전스 역량을 평가하는 보다 정교하고 포괄적이고 체계적인 방법이나 도구들도 많이 있다. 필자가 근무하고 있는 딜로이트는 기업의 리스크 관리 역량을 평가하고, 리스크관리를 넘어 기업이 생존하고 성공하기 위해 요구되는 역량을 정의할 수 있는 심층 모델을 개발해오고 있다.