

내부통제 운영사례

삼성증권
준법감시인 황은아

| CONTENTS

내부통제체계 전면개편 배경

운영리스크 관리업무 준법감시조직 통합이관

시니어 인력 내부통제업무 전면 배치

삼성증권 내부통제의 기본 원칙

내부통제체계 전면개편 배경



운영리스크 측정주체와 관리주체 구분 필요성

□ 내부통제 대상 위험 중 운영리스크 관리주체 모호



| 운영리스크 측정주체와 관리주체 구분 필요성

□ 운영리스크는 다양한 사고유형을 포괄하나 명시적 관리주체 不在

※ 바젤 II 운영리스크 분류 참고

구분	내용
외부사취	외부 절도 및 사기, 시스템 보안
내부사취	내부 절도 및 사기, 권한없는 행위, 시스템 보안
고용 관행 및 사업장 안전	고용관계, 사업장 안정, 평등 및 차별, 인적자원관리
고객, 상품 및 영업 관행	적합성·공시 및 신의성실 의무, 부적절한 업무 관행 등
유형자산 손실	-
영업중단 및 시스템 장애	시스템 장애, 운송 및 기타 장애
집행, 전달 및 절차의 관리	거래 포착, 실행·유지, 고객계좌관리, 모니터링과 보고 등

■ 시니어 인력 내부통제업무 전면 배치 필요성

□ 업무 경험과 지식이 풍부하여 내부통제업무 수행에 적합

- 점검 및 거래검토時 실무상 세부 문제점 발굴 및 개선대책 제시 가능
- 점검결과통보 및 교육 등 현장소통時 설득력 및 현장 수용성 高

□ 고령 인력 대상 Career Development Program으로 활용 가능

- 선배로서 현장을 점검, 교육하고 현업의 내부통제를 지원하여 사고를 예방하는 역할에 명확한 가치 부여時 업무 동력 및 동기 부여

운영리스크 관리업무 준법감시조직 통합이관

* 운영리스크 측정업무 제외

- (1) 사고예방·대응 및 재발방지대책 수립·적용 총괄업무 신설
- (2) 업무프로세스 및 업무매뉴얼 관리업무 신설
- (3) 현업 내부통제 강화 및 현장점검·지원·교육 내부통제조직 신설

준법감시인 산하 운영리스크 관리조직 신설

'18年

준법감시인

준법감시팀

법무팀

금융소비자보호팀

'19年

준법감시인

준법감시팀

내부통제관리팀

※ 내부통제관리자
현장점검반

법무팀

금융소비자보호팀

'23年 현재

준법감시인

준법감시팀

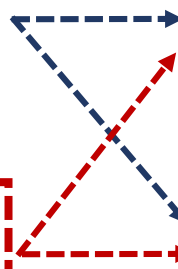
※ 내부통제관리자

컴플라이언스운영팀

※ 현장점검반

법무팀

금융소비자보호센터



(1) 사고대응 및 재발방지대책 총괄업무

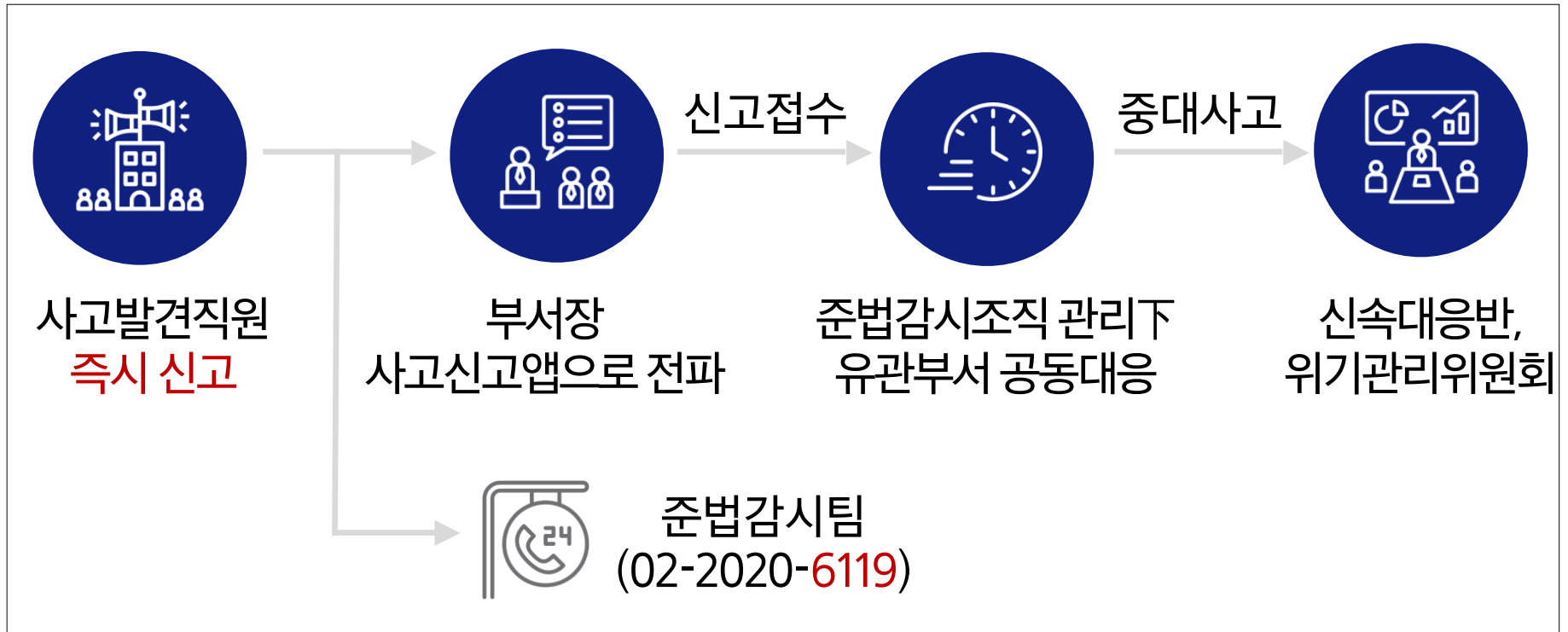
■ 규정 정비

□ 「금융사고 등 우발상황 대응규정」 제정

* 지배구조 감독규정 제13조 제1호

- 기존 '사고처리지침', '위기대응준칙', '영업연속성계획 관리규정', '정보시스템 장애관리지침' 등에 포섭되지 않는 우발상황까지 포괄
- 사고신고부터 대응, 재발방지대책 수립 및 적용까지 쏠과정 관리
- 사고대응프로세스 관리주체 정의 및 역할·책임 명시

■ 全社 차원 사고대응 프로세스



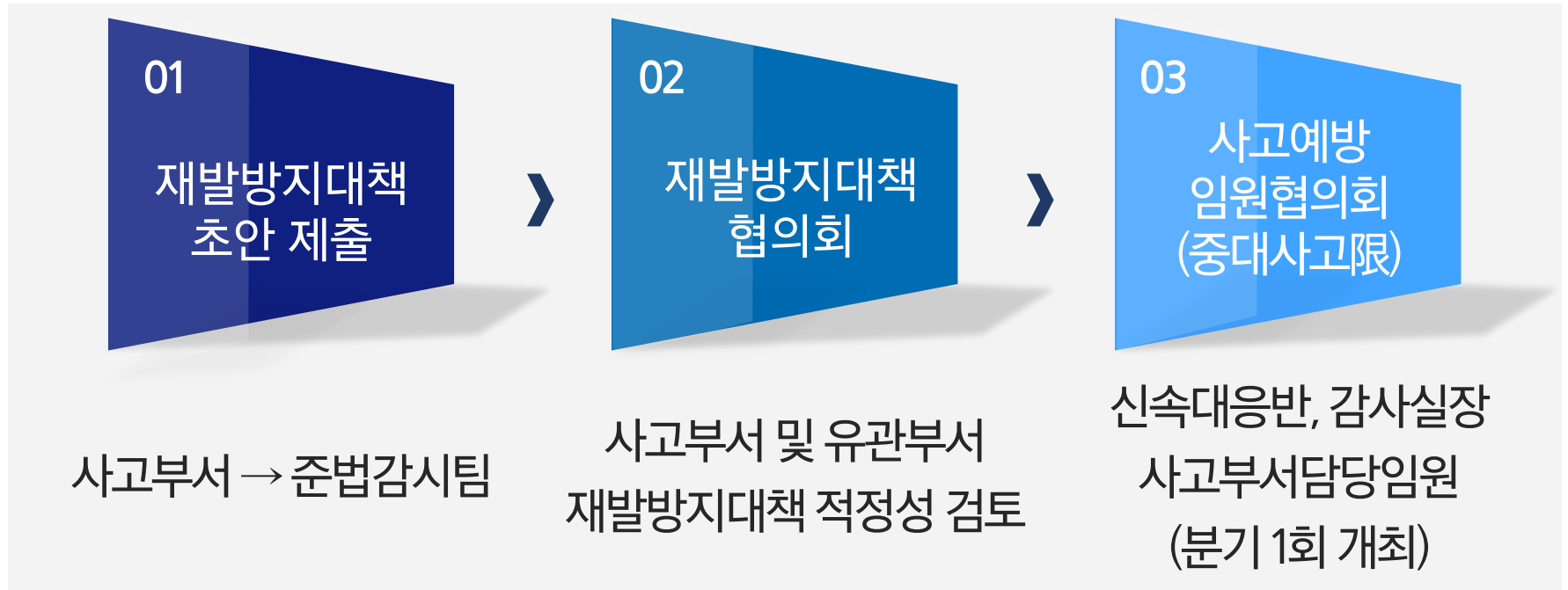
중대사고대응주체 및 역할

- 사고 중대성에 따라 신속대응반, 위기관리위원회 소집 및 운영



- 중대사고 판단時 신속대응반 단체메신저방 즉시 가동 및 CFO 보고
 - ※ 신고접수時 '사고대응실무' 메신저방(준법감시인 포함)에 즉시 전파
- 위기관리위원회 필요 사항일 경우 즉시 CEO 보고

재발방지대책 수립 및 적용 프로세스



※ 현업의 재발방지대책 기한內 적용 여부 준법감시팀 수시 점검

■ 사고대응 및 재발방지대책 총괄업무 신설의 긍정적 효과

- 초기에는 신고를 꺼렸으나 끊임없는 소통과 교육 통해
사소한 것도 신고하는 문화 형성, 사고신고 소요시간도 단축
- 임원 직접 개입으로 Top-down 방식 사고예방 및 재발방지대책 실행 가능
- 내부통제는 비용이 아니라 투자라는 인식 형성에 기여

⇒ 사고율 0%는 불가능해도 동일 사고 발생률은 0% 지향

⇒ 피해금액 0원은 불가능해도 사고발생 후 추가 피해는 0원 지향

(2) 업무프로세스 및 업무매뉴얼 관리업무

■ 사고예방을 위한 전사 업무프로세스 및 업무매뉴얼 관리

□ 준법감시조직內 업무프로세스 및 업무매뉴얼 관리 전담인력 배치

□ 내부통제협의체 신설

- 업무프로세스 신설 · 변경時 사고개연성 사전 검토
- 준법감시·인사·IT·소비자보호 등 내부통제 관련 부서 必參

□ 업무매뉴얼 활성화를 위한 다각적 노력

* 3,128개('23.5月 기준)

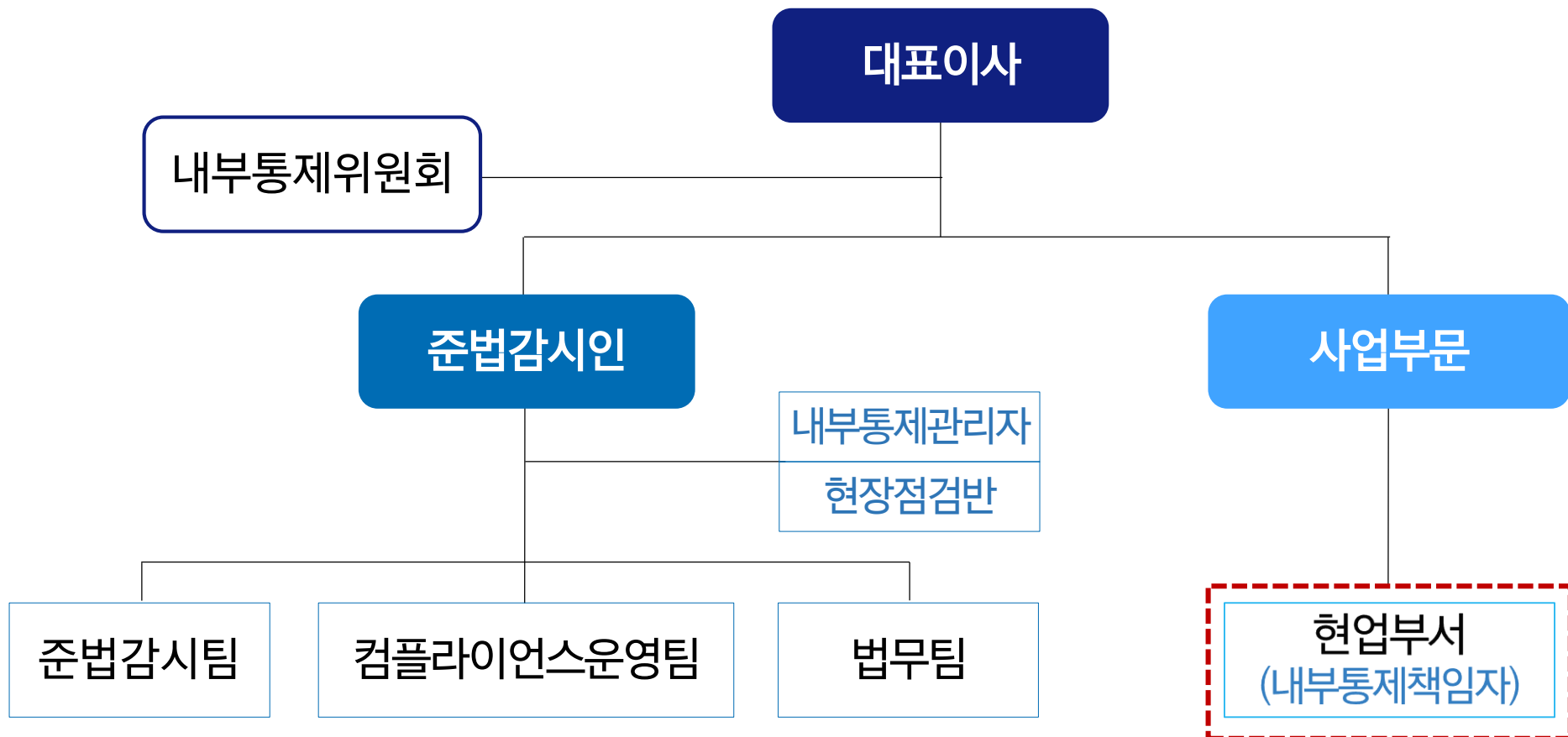
- 업무매뉴얼 시스템 전면 개편
 - * 편집 편의성 제고, 사용자·매뉴얼담당자간 쌍방향 소통, 사용자간 지식공유 공간 마련
- 업무매뉴얼 사용 및 정비 독려를 위한 포상·이벤트 실시

⇒ **거북이 걸음 같지만 10년 뒤 삼성은 분명히 다를 것이다!**

(3) 현업 내부통제조직 및 현장교육·점검 조직

현업 내부통제를 통합 수행하는 내부통제책임자 제도 신설

□ 분산 운영되던 준법감사·운영위험·보안담당자 等 통합



■ 내부통제책임자 독려를 위한 노력

□ 내부통제책임자 포상

- 매년 창립기념일 우수 내부통제책임자 10명 시상

□ 내부통제책임자 화상 교육(연 1회) 중 실시간 채팅 통해 건의사항 수렴

- 내부통제책임자 Day 신설
- 교육시간 학점 인정
- 부문별 내부통제책임자 소통 간담회 신설
- 순환제, 임기제 ...

"내부통제책임자 업무를 홍보해주세요!"

준법감시인 산하 현장교육·점검 조직 신설

□ 내부통제관리자, 현장점검반

	내부통제관리자	현장점검반
담당 업무	본사 내부통제 지원	영업점 내부통제 지원
조직 구성	유관업무 수행 경험 있는 면부서장 위주	지점 영업 경험 있는 면지점장 위주

■ 내부통제관리자 주요 업무

□ 회의체 참석

- 내부통제협의체, 재발방지협의회, 거래검토심의체 참석 및 의견제출

□ 운영리스크 평가 지원

- 위험통제자가진단(RCSA), 업무영향평가(BIA)결과 적정성 점검

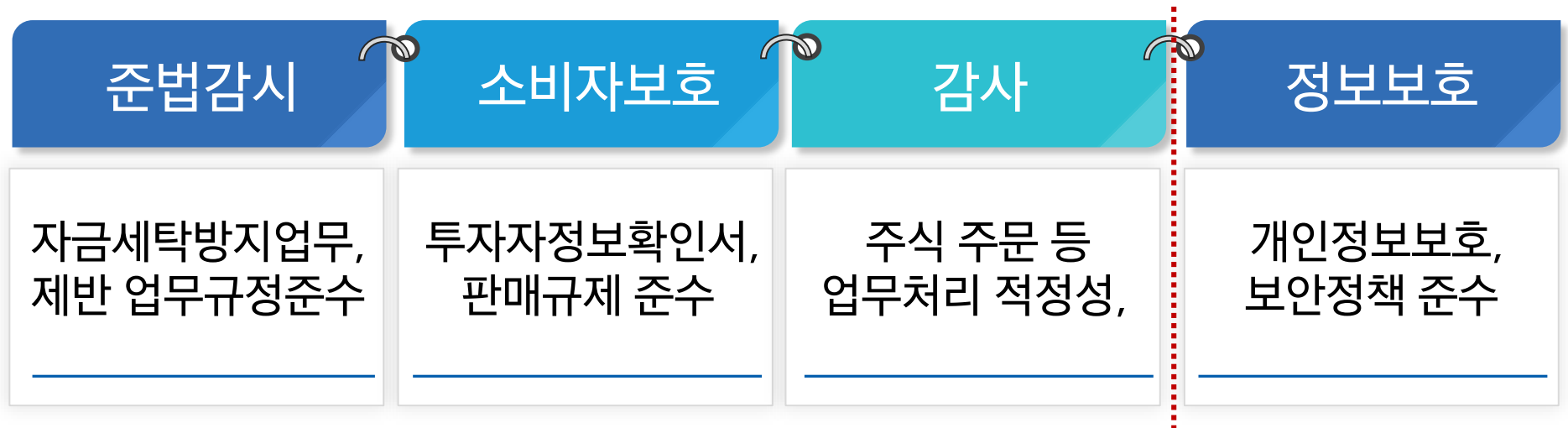
□ 부문별 내부통제업무 지원

- 업무매뉴얼 정비 지원 및 사용자 대상 1:1 교육
- 부문內 사고현황공유 및 교육
- 재발방지대책 수립 지원 및 이행 여부 점검
- 내부회계관리제도 중간·기말평가 증빙자료 검토 및 평가조서 작성

□ 기타 모니터링(동영상 광고, 투자대화방 등)

현장점검반 주요 업무

□ 영업점 내부통제 적정성(업무규정·판매규제 준수) 점검



* CISO조직으로
분리('23년)

□ 유관부서 요청에 의한 특별점검

□ 현장교육 및 건의사항 청취

시니어 인력 내부통제조직 전면 배치



■ 내부통제관리자, 현장점검반 인력 전원 시니어로 구성

- 도입 초기에는 역할 모호, 홍보부족 등으로 충원도 어려웠으나, 현업과의 협업, 내부통제지원, 현장친화적 점검 등을 통한 인식개선으로, 시니어 인력 선호 조직으로 정착

구분	'19年末	'22年末
내부통제관리자	6名	13名
현장점검반	7名	15名

내부통제관리자 칭찬 사연

상품을 지켜주시는 □□□ 수석님 감사합니다!

추천사연 | 상품개발팀 | 2023.05.22

어려운 업무를 혼자 검토하다 보면 막연하고 멍멍해지곤 하는데요,
함께 고민해주시고, 토론해주시고,

생각지도 못했던 문제점을 지적해주실 뿐만 아니라 좋은 해결책과 아이디어도 주시니
수석님과 회의하고 나면 항상 실타래가 풀려가는 느낌이 들곤 합니다.

오늘도 대체공휴일을 앞두고, 관련 업무에서 누락이 발생하지 않도록
먼저 점검하시고 챙겨주시는 □□□ 수석님의 따스한 한마디에
감동받은 상품 직원들이 다수 등장했다고 하네요 (ㄹ_ㄹ)

수석님 이 자리를 빌어 감사의 말씀을 전달드립니다!!

현장점검반 칭찬 사연

[컴플라이언스운영팀] 지점 현장점검 해주신 수석님들을 칭찬합니다^^

추천사연 | 대구WM1지점 | 2023.03.10

현장 점검해주시는 수석님들 모두 친절하고 자세히 그리고 성심 성의 께 지점의 질문과 문의에도 정성껏 답 해주시고, 영업과 업무에 도움을 주시려고 하시는 모습이 너무 감동적이었습니다.

특히 애매모호한 부분에 대한 질문에도 명쾌한 해답을 주시는 것을 보면서
컴플 현장점검이 질타와 지적이 아닌 현장에 대한 지도와 도움으로
다가온다는 걸 다시 한번 느끼는 시간이었습니다.

이에 진심으로 감사드립니다.

잘하고 있는 부분이 있으면 격려도 아낌없이 해주시고, 조금 부족한 부분은 개선될 수 있도록 조언을 많이 해주셨습니다.



| Summary

□ 운영리스크 관리업무 준법감시조직 통합이관

(1) 사고대응 및 재발방지대책 총괄업무

(2) 업무프로세스 및 업무매뉴얼 관리업무

(3) 현업 내부통제조직 및 내부통제 점검·교육 조직

□ 시니어 인력 내부통제업무 전면 배치



삼성증권 내부통제의 기본 원칙



■ '전문성'을 기초로 현업과 '공감'하며 '소통'하는 내부통제

- 공감 : 현업의 어려움을 공감하며 대안을 같이 고민
- 소통 : 공감하는 마음으로 친절하게 소통
- 전문성 : 학습을 통해 지식을 쌓고 명확한 근거로 대응



"안된다"는 말을 하면서도
"고맙다"는 말을 듣는 내부통제