

1. 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델이란 무엇인가?

3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델은 조직이 리스크 관리 및 통제의 구성 요소인 다양한 활동과 책임을 이해하고 적절하게 구성하는 과정에서 도움이 되는 설명이다. 보통은 여러 업무 부문에서 책임을 공유하기 때문에 혼란, 중복 업무, 이해차이를 방지하기 위해 명확한 이해를 도출하는 것이 중요하다.

2. 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델의 “3 선”은 무엇인가?

현행 모델의 주요 원칙은 지배 기구 (Governing Body)의 감시 (Oversight) 및 주도 하에 조직 내에 리스크 관리 및 통제 차원에서 책임을 공유하는 세 개의 집단이 존재한다는 것이다.

- 제 1 선: 운영 리스크를 일상적으로 관리하고, 통제장치를 효과적으로 이행할 책임이 있는 관리 부서
- 제 2 선: 경영진이 리스크를 식별, 이해, 통제하는데 도움을 주는 부서 (리스크, 통제, 품질, 준법감시, 법무, 정보 보안 및 기타 관련 부서).
- 제 3 선: 리스크 관리 및 통제의 실효성을 객관적, 독립적으로 보장하는 내부 감사 부서

지배 기구 (Governing Body), 고위 경영진, 외부 감사, 규제당국도 중요한 역할을 수행한다.

3. 세계내부감사인협회 (The IIA)가 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델을 검토하는 이유는 무엇인가?

3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델은 오늘날 조직의 현실을 반영하지 못한다고 비난받고 있다. 또한 거버넌스, 조직의 성공, 가치 창출이라는 보다 큰 맥락을 고려하지 못한 채 가치의 방어와 보호에만 초점을 두고 있다. 이 모델은 3 선이 서로 단절된 사일로 (Silo)로 기능함에 따라 비효율과 연계 부족이라는 문제점이 발생하고 있음을 알려준다. 종종 발견되는 소위 “흐릿함 (Blurring)” 문제를 이 모델은 전혀 해결하지 못하고 있다. 내부감사를 “제 3 선 방어”로 정의할 수 있지만 제약이 따른다.

4. 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델은 언제 처음으로 등장했나?

20 여년 전 영국의 금융 부문에서 처음으로 등장했다.

5. 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델의 수혜자는 누구인가?

모든 조직은 이 모델을 뒷받침하는 원칙을 채택함으로써 혜택을 얻을 수 있다. 또한 조직의 거버넌스에 관심이 있거나 거버넌스 책임이 있는 개인도 혜택을 얻을 수 있다. 규제당국, 투자자, 정책입안자, 입법의원, 학계도 그에 포함된다.

6. 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델은 어떻게 개정되고 있나?

현 단계에서 세계내부감사인협회 (The IIA)는 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델을 보강하기 위해 초기 분석을 실시하고, 제안에 대해 컨설팅을 하고 있다. 공개 문서에 따르면 완전히 새로운 모델을 제안하기보다 기존 모델을 개정하고 보강하는 다음과 같은 접근법을 취하고 있다.

- 가치 보호와 가치 창출을 모두 포함하기 위해 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델을 뒷받침하는 원칙의 포커스를 확대
- 거버넌스의 취지를 조직의 성공으로 이해하고 개념 강화
- 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델 이행의 유연성을 인정하고 허용하는 한편, 내부 감사 역할과 다른 역할의 겸임 시 보호장치 (Safeguards)의 필요성 강조
- 사일로 (Silo) 현상을 방지하기 위해 조직 차원의 커뮤니케이션과 조율을 적극 권장
- 규모, 분야, 성숙도 등이 서로 다른 조직 간에 존재하는 격차를 인정하는 성숙한 접근방법과 확장가능성을 허용

7. 현행 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델은 향후 교체될 것인가?

3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델을 교체할 의향은 없다. 이 모델은 널리 알려져 정립되어 있다. 단점도 있지만 매우 유용한 모델이기도 하다. 공개 문서에 포함된 제안은 업데이트에 해당하며, 보다 신중하고 유연한 적용을 위해 그 범위를 넓히고 이해를 제고하였다. 결국 조직과 조직내 이해관계자들 (규제당국 포함)은 자신들의 니즈에 가장 잘 부합하는 것이 무엇인지 스스로 결정해야 한다. 세계내부감사인협회 (The IIA)에서는 3 선 모델의 원칙을 조직의 니즈에 맞게 변용하여 채택할 것을 권고한다. 이미 알려진 함정을 피함으로써 3 선 모델로부터 더 큰 가치를 창출할 수 있다. 이 모델을 이해하고 적용하는 새로운 방법을 장려하지만, 그렇다고 현행 모델을 효력을 부인하는 것은 아니다.

8. 기존의 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델이 이미 반영된 법규의 경우 협회의 검토는 어떤 의미를 지니는가?

상기 7 에서 답했듯이 입법의원, 규제당국, 정책 자문 및 기타 관계자들은 조직이 이해당사자들의 이익에 봉사하도록 돕기 위해 가장 적절한 방법을 스스로 결정해야 한다. 3 선 방어 (Three Lines of Defense) 모델은 내부 감사의 기여를 포함하여, 거버넌스의 실효성을 극대화하기 위해 사용할 수 있는 주요 접근방법과 보호장치를 설명하고 있다.

9. 개인과 조직은 심의 프로세스에 어떻게 참여할 수 있는가?

Three Lines of Defense exposure project: FAQs

세계내부감사인협회 (The IIA)는 모든 유관 단체 및 당사자들이 협회에서 발표한 분석 및 제안 내용을 검토하고, 설문조사 응답을 통해 피드백을 제공할 것을 당부한다. 자세한 내용은 www.theiia.org/3LOD 참조.