



DAS DREI-LINIEN-MODELL DES IIA

Eine Aktualisierung der Three Lines of Defense

Inhalt

Einführung	1
Grundsätze des Drei-Linien-Modells	2
Grundsatz 1: Governance	2
Grundsatz 2: Rollen des Leitungsorgans	2
Grundsatz 3: Management und Rollen der ersten und zweiten Linie	3
Grundsatz 4: Rollen der dritten Linie	3
Grundsatz 5: Unabhängigkeit der dritten Linie	3
Grundsatz 6: Wertschöpfung und Schutz von Werten	3
Wichtige Rollen im Drei-Linien-Modell	5
Das Leitungsorgan	5
Management	5
Interne Revision	6
Externe Prüfungsdienstleister	6
Beziehungen zwischen den Kernrollen	7
Zwischen dem Leitungsorgan und dem Management (sowohl in der ersten als auch in der zweiten Linie)	7
Zwischen Management (sowohl in der ersten als auch in der zweiten Linie) und Interner Revision	7
Zwischen Interner Revision und dem Leitungsorgan	8
Zwischen allen Rollen	8
Anwendung des Modells	9
Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten	9
Beaufsichtigung und Prüfungssicherheit	10
Koordination und Abstimmung	10

EINFÜHRUNG

Organisationen sind menschliche Unternehmungen, die in einer zunehmend unsicheren, komplexen, vernetzten und unbeständigen Welt operieren. Sie haben oft mehrere Interessengruppen mit unterschiedlichen, wechselnden und manchmal konkurrierenden Interessen. Die Interessenvertreter vertrauen die Aufsicht über die Organisation einem Leitungsorgan an, das seinerseits Ressourcen und Befugnisse an das Management delegiert, damit dieses geeignete Aktivitäten, einschließlich des Risikomanagements, ergreift.

Aus diesen und weiteren Gründen benötigen Organisationen wirksame Strukturen und Prozesse, die die Erreichung der Ziele ermöglichen und gleichzeitig eine starke Governance und ein starkes Risikomanagement unterstützen. Da das Leitungsorgan Berichte des Managements über Aktivitäten, Ergebnisse und Prognosen erhält, sind sowohl das Leitungsorgan als auch das Management auf die Interne Revision angewiesen, um unabhängige, objektive Prüfungssicherheit und Beratung in allen Angelegenheiten zu erhalten, und um Innovationen und Verbesserungen zu fördern. Das Leitungsorgan ist letztlich für die Governance verantwortlich, die durch die Tätigkeiten und Verhaltensweisen des Leitungsorgans sowie das Managements und der Interne Revision erreicht wird.

Das Drei-Linien-Modell hilft Organisationen, Strukturen und Prozesse zu identifizieren, die die Zielerreichung am besten unterstützen und eine starke Governance und ein starkes Risikomanagement ermöglichen. Das Modell ist für alle Organisationen anwendbar und optimiert durch:

- Wahl eines prinzipienbasierten Ansatzes und Anpassung des Modells an Ziele und Umstände der Organisationen.
- Konzentration auf den Beitrag, den das Risikomanagement zur Zielerreichung und Wertschöpfung leistet, sowie auf Fragen der „Verteidigung“ und des Schutzes von Werten.
- Klares Verständnis der im Modell dargestellten Rollen und Verantwortlichkeiten und der Beziehungen zwischen ihnen.
- Umsetzungsmaßnahmen, die sicherstellen, dass die Aktivitäten und Ziele mit den vorrangigen Interessen der Interessengruppen in Einklang stehen.

Wesentliche Begriffe

Organisation – Organisierte Gruppe von Tätigkeiten, Ressourcen und Menschen, die an gemeinsamen Zielen arbeiten.

Interessengruppen – Gruppen und Personen mit durch die Organisation bedienten oder beeinflussten Interessen.

Leitungsorgan – Gegenüber den Interessengruppen für den Erfolg der Organisation verantwortliche Personen.

Management – Personen, Teams und Unterstützungsfunktionen, die Produkte und/oder Dienstleistungen an die Kunden der Organisation liefern.

Interne Revision – Personen, die unabhängig vom Management Prüfungssicherheit und Einblicke zur Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance und des Risikomanagements (einschließlich interner Kontrollen) liefern.

Das Drei-Linien-Modell – Modell, das vorher als Three Lines of Defense bekannt war.

Interne Kontrollen – Prozesse zur Schaffung angemessenen Vertrauens in die Erreichung der Ziele.

GRUNDSÄTZE DES DREI-LINIEN-MODELLS

Grundsatz 1: Governance

Die **Governance einer Organisation** erfordert angemessene Strukturen und Prozesse für:

- **Verantwortung** eines Leitungsorgans gegenüber Interessengruppen für organisatorische Beaufsichtigung durch Integrität, Führung und Transparenz.
- **Tätigkeiten** (einschließlich Risikomanagement) des Managements zur Erreichung der Ziele der Organisation durch risikoorientierte Entscheidungen und Einsatz der Ressourcen.
- **Prüfungssicherheit und Beratung** durch eine unabhängige interne Revisionsfunktion, die Klarheit und Vertrauen schafft und kontinuierliche Verbesserungen durch gründliche Untersuchungen und aufschlussreiche Kommunikation fördert.

Wesentliche Begriffe

Risikoorientierte Entscheidungen – Ein überlegter Prozess, der Analyse, Planung, Aktion, Überwachung und Überprüfung umfasst und die potenziellen Auswirkungen von Unsicherheit auf die Ziele berücksichtigt.

Prüfungssicherheit – Unabhängige Bestätigung und Vertrauen.

Grundsatz 2: Rollen des Leitungsorgans

Das Leitungsorgan stellt sicher:

- Die für eine wirksame Governance angemessenen Strukturen und Prozesse sind vorhanden.
- Die Ziele und Aktivitäten der Organisation sind an die wichtigsten Ziele der Interessengruppen angepasst.

Das Leitungsorgan:

- Delegiert Verantwortung und stellt dem Management Ressourcen zur Verfügung, um die Ziele der Organisation zu erreichen und gleichzeitig sicherzustellen, dass rechtliche, regulatorische und ethische Erwartungen erfüllt werden.
- Etabliert und beaufsichtigt eine unabhängige, objektive und kompetente interne Revisionsfunktion, die Klarheit und Vertrauen bezüglich des Fortschritts bei der Erreichung der Ziele liefert.

Grundsatz 3: Management und Rollen der ersten und zweiten Linie

Die Verantwortung des Managements zur Erreichung der Organisationsziele umfasst sowohl Rollen der ersten als auch der zweiten Linie.¹ *Die Rollen der ersten Linie* sind hauptsächlich mit der Lieferung von Produkten und/oder Dienstleistungen an Kunden der Organisation verbunden, einschließlich Unterstützungsfunktionen.² *Die Rollen der zweiten Linie* liefern Unterstützung beim Management von Risiken.

Die Rollen der ersten und zweiten Linie können miteinander verwoben oder separiert sein. Manche Rollen der zweiten Linie können Spezialisten zugeordnet sein, die ergänzende Expertise, Unterstützung, Überwachung und Anforderungen für jene mit Rollen der ersten Linie liefern. Rollen der zweiten Linie können sich auf spezifische Ziele des Risikomanagements konzentrieren, z. B. Einhaltung von Gesetzen und Regulierungen sowie akzeptables ethisches Verhalten, interne Kontrollen, Informations- und technische Sicherheit, Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung. Alternativ können die Rollen der zweiten Linie eine breitere Verantwortung für das Risikomanagement aufspannen, wie Enterprise Risk Management (ERM). Jedoch ist die Verantwortung für das Management der Risiken Teil der Aufgaben der ersten Linie und des Managements.

Grundsatz 4: Rollen der dritten Linie

Die Interne Revision bietet unabhängige und objektive Prüfungssicherheit und Beratung in Bezug auf die Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance und des Risikomanagements.³ Sie erreicht dies durch die kompetente Anwendung systematischer und zielgerichteter Prozesse, Expertise und Einblicke. Sie berichtet ihre Erkenntnisse dem Management und dem Leitungsorgan, um kontinuierliche Verbesserungen zu fördern. Dabei kann sie die von anderen internen und externen Anbietern erbrachten Prüfungsleistungen berücksichtigen.

Grundsatz 5: Unabhängigkeit der dritten Linie

Die Unabhängigkeit der Internen Revision von den Verantwortlichkeiten des Managements ist von kritischer Bedeutung für ihre Objektivität, Autorität und Glaubwürdigkeit. Sie wird durch Verantwortung gegenüber dem Leitungsorgan, ungehinderten Zugang zu Menschen, Ressourcen und Daten, die für die Durchführung der Tätigkeiten erforderlich sind, sowie unvoreingenommene und frei von Einflussnahme durchgeführte Planung und Erbringung von Revisionsleistungen erreicht.

Grundsatz 6: Wertschöpfung und Schutz von Werten

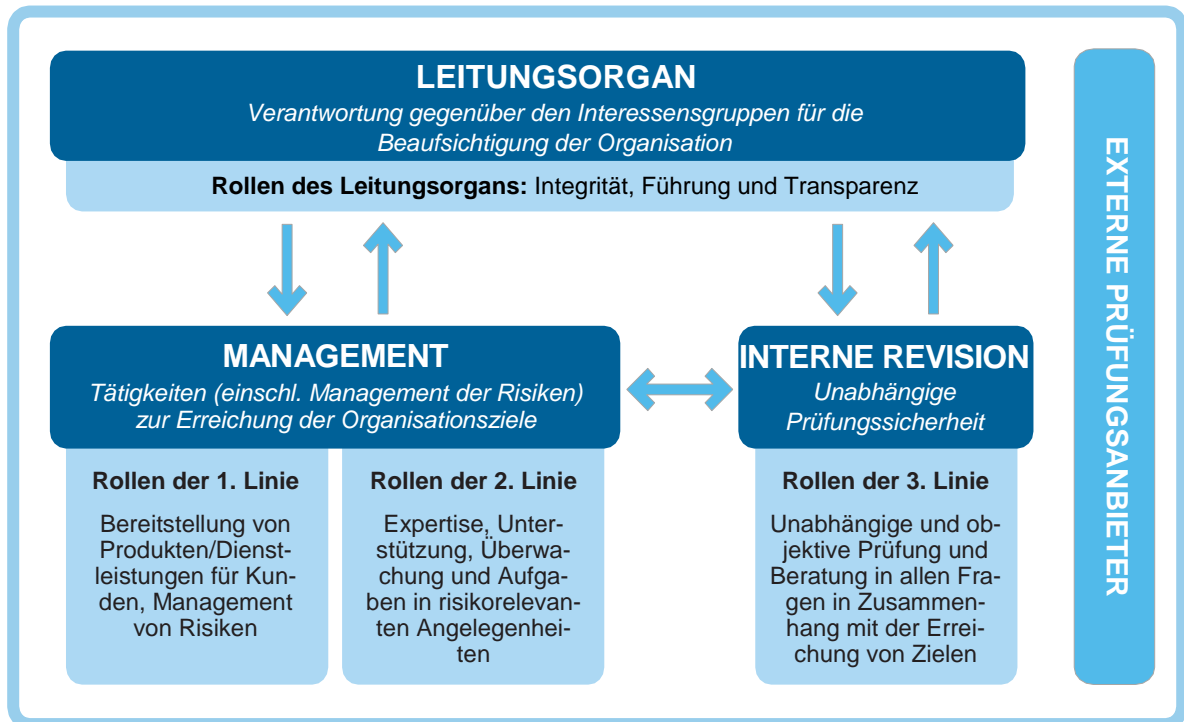
Alle Rollen, die zusammenarbeiten, tragen gemeinsam zur Wertschöpfung und zum Schutz von Werten bei, wenn sie miteinander und mit den vorrangigen Interessen der Interessengruppen in Einklang gebracht werden. Die Abstimmung der Aktivitäten wird durch Kommunikation, Kooperation und Zusammenarbeit erreicht. Dies gewährleistet die Zuverlässigkeit, Kohärenz und Transparenz der Informationen, die für risikoorientierte Entscheidungen benötigt werden.

1. Die Ausdrücke „erste, zweite und dritte Linie“ sind dem ursprünglichen Modell entnommen, weil sie uns daher vertraut sind. Jedoch sind mit den „Linien“ nicht Strukturelemente gemeint, sondern eine zweckdienliche Differenzierung von Rollen. Logisch betrachtet sind auch die Rollen des Leitungsorgans eine „Linie“, aber dies wurde, um Verwirrungen zu vermeiden, nicht so benannt. Die Nummerierung (erste, zweite, dritte) impliziert nicht aufeinander folgende Tätigkeiten. Vielmehr sind alle Rollen gleichzeitig tätig.

2. Manchmal werden Unterstützungsfunktionen (wie Personal, Verwaltung und Gebäudemanagement) der zweiten Linie zugeordnet. Zur Klarstellung: Das Drei-Linien-Modell ordnet Front- und Backoffice-Tätigkeiten den *Rollen der ersten Linie* zu. Zu den *Rollen der zweiten Linie* gehören jene ergänzenden Tätigkeiten, die sich auf risikobezogene Sachverhalte konzentrieren.

3. In manchen Organisationen werden andere Rollen der dritten Linie benannt, wie z. B. Beaufsichtigung, Inspektion, Ermittlung, Bewertung und Sanierung. Diese können Teil der internen Revisionsfunktion sein oder separat agieren.

Das IIA Drei- Linien-Modell



LEGENDE: ↑ Verantwortung, Berichterstattung ↓ Delegation, Leitung, Ressourcen, Beaufsichtigung ↔ Ausrichtung, Kommunikation, Koordination, Zusammenarbeit

WICHTIGE ROLLEN IM DREI-LINIEN-MODELL

Organisationen unterscheiden sich erheblich in der Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Aber die folgenden übergeordneten Rollen dienen dazu, die Grundsätze des Drei-Linien-Modells zu verstärken.

Das Leitungsorgan

- Akzeptiert die Rechenschaftspflicht gegenüber den Interessengruppen für die Aufsicht über die Organisation.
- Arbeitet mit den Interessengruppen zusammen, um ihre Interessen zu überwachen und transparent über die Erreichung der Ziele zu kommunizieren.
- Pflegt eine Kultur, die ethisches Verhalten und Rechenschaftspflicht fördert.
- Richtet Strukturen und Prozesse für die Governance ein, einschließlich von Unterausschüssen, falls erforderlich.
- Delegiert Verantwortung und stellt dem Management Ressourcen zur Verfügung, um die Ziele der Organisation zu erreichen.
- Bestimmt die Risikobereitschaft der Organisation und übt die Aufsicht über das Risikomanagement (einschließlich der internen Kontrollen) aus.
- Beaufsichtigt die Einhaltung rechtlicher, regulatorischer und ethischer Erwartungen.
- Errichtet und beaufsichtigt eine unabhängige, objektive und kompetente interne Revisionsfunktion.

Management

Rollen der ersten Linie

- Leitet und lenkt die Tätigkeiten (einschließlich des Managements von Risiken) und den Einsatz von Ressourcen, um die Ziele der Organisation zu erreichen.
 - Unterhält einen ständigen Dialog mit dem Leitungsorgan und berichtet über geplante, tatsächliche und erwartete Ergebnisse im Zusammenhang mit den Zielen der Organisation sowie über Risiken.
 - Errichtet und unterhält geeignete Strukturen und Prozesse für das Management des Betriebs und der Risiken (einschließlich interner Kontrollen).
 - Gewährleistet die Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und ethischer Erwartungen.
-

Rollen der zweiten Linie

- Bietet ergänzende Fachkenntnisse, Unterstützung, Überwachung und Aufgaben im Zusammenhang mit dem Risikomanagement, einschließlich
 - Entwicklung, Implementierung und kontinuierliche Verbesserung von Risikomanagementpraktiken (einschließlich interner Kontrollen) auf Prozess-, System- und Entitätsebene.
 - Erreichung von Risikomanagement-Zielen, wie z. B. Einhaltung von Gesetzen, Regulierungen und akzeptablem ethischem Verhalten, interne Kontrollen, Informations- und Technologiesicherheit, Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung.
- Bereitstellung von Analysen und Berichten über die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements (einschließlich interner Kontrollen).

Interne Revision

- Bewahrt die primäre Rechenschaftspflicht gegenüber dem Leitungsorgan und die Unabhängigkeit von den Verantwortlichkeiten des Managements.
- Vermittelt dem Management und dem Leitungsorgan unabhängige und objektive Prüfungssicherheit und Beratung hinsichtlich der Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance und des Risikomanagements (einschließlich interner Kontrollen), um die Erreichung der Organisationsziele zu unterstützen und kontinuierliche Verbesserungen zu fördern.
- Meldet dem Leitungsorgan Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und Objektivität und setzt bei Bedarf Schutzvorkehrungen um.

Externe Prüfungsdienstleister

- Bieten zusätzliche Prüfungssicherheit zur
 - Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Erwartungen, die dem Schutz der Interessen der Interessengruppen dienen.
 - Erfüllung von Wünschen des Managements und des Leitungsorgans zur Ergänzung interner Quellen von Prüfungssicherheit.

BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN KERNROLLEN

Zwischen dem Leitungsorgan und dem Management (sowohl in der ersten als auch in der zweiten Linie)

Das Leitungsorgan gibt in der Regel die Richtung der Organisation vor, indem es die Vision, den Auftrag, die Werte und die Risikobereitschaft der Organisation definiert. Zudem delegiert es die Verantwortung für die Erreichung der Organisationsziele zusammen mit den erforderlichen Ressourcen an das Management. Das Leitungsorgan erhält vom Management Berichte über geplante, tatsächliche und erwartete Ergebnisse sowie Berichte über Risiken und das Risikomanagement.

Wichtiger Begriff

Chief Executive Officer (CEO) – Die ranghöchste Person in der Organisation, die für den Betrieb verantwortlich ist.

Organisationen unterscheiden sich in Bezug auf den Grad der Überschneidung und Trennung zwischen den Rollen des Leitungsorgans und des Managements. Das Leitungsorgan kann in strategischen und operativen Fragen mehr oder weniger pragmatisch sein. Entweder übernimmt das Leitungsorgan oder das Management die Führung bei der Entwicklung des strategischen Plans oder dies kann eine gemeinsame Unternehmung sein. In einigen Jurisdiktionen kann der Chief Executive Officer (CEO) Mitglied des Leitungsorgans und sogar dessen Vorsitzender sein. In jedem Fall muss es eine starke Kommunikation zwischen dem Management und dem Leitungsorgan geben. Der CEO ist in der Regel die zentrale Anlaufstelle für diese Kommunikation, aber auch andere Führungskräfte können häufige Interaktionen mit dem Leitungsorgan haben. Organisationen können es wünschen, und ihre Aufsichtsbehörden können es verlangen, dass Führungskräfte der zweiten Linie, wie z. B. ein Chief Risk Officer (CRO) und ein Chief Compliance Officer (CCO), eine direkte Berichtslinie zum Leitungsorgan haben. Dies steht voll und ganz im Einklang mit den Grundsätzen des Drei-Linien-Modells.

Zwischen Management (sowohl in der ersten als auch in der zweiten Linie) und Interner Revision

Die Unabhängigkeit der Internen Revision vom Management gewährleistet, dass sie in ihrer Planung und bei der Durchführung ihrer Arbeit frei von Behinderungen und Voreingenommenheit ist und ungehinderten Zugang zu den erforderlichen Personen, Ressourcen und Informationen hat. Sie ist dem Leitungsorgan gegenüber rechenschaftspflichtig. Unabhängigkeit bedeutet jedoch nicht Isolation. Es muss ein regelmäßiger Austausch zwischen Interner Revision und dem Management stattfinden, um sicherzustellen, dass die Arbeit der Internen Revision relevant und auf die strategischen und operativen Bedürfnisse der Organisation abgestimmt ist. Durch all ihre Aktivitäten baut die Interne Revision ihr Wissen und Verständnis über die Organisation auf, was zu der Prüfungssicherheit und Beratung beiträgt, die sie als vertrauenswürdiger Berater und strategischer Partner liefert. Es besteht ein Bedarf an Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen der ersten und der zweiten Linie des Managements und der Internen Revision, um sicherzustellen, dass es keine unnötigen Doppelarbeiten, Überschneidungen oder Lücken gibt.

Zwischen der Internen Revision und dem Leitungsorgan

Die Interne Revision ist dem Leitungsorgan gegenüber rechenschaftspflichtig und wird manchmal auch als „Auge und Ohr“ des Leitungsorgans beschrieben.

Das Leitungsorgan ist für die Aufsicht über die Interne Revision verantwortlich. Dies erfordert: Gewährleistung der Einrichtung einer unabhängigen internen Revisionsfunktion, einschließlich der Einstellung und Entlassung des der Revisionsleitung (Chief Audit Executive, CAE), Funktion als primäre Berichtslinie für den CAE,⁴ Genehmigung des Revisionsplans und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, Entgegennahme und Berücksichtigung der Berichte des CAE und Ermöglichung des freien Zugangs des CAE zum Leitungsorgan, einschließlich privater Sitzungen ohne Anwesenheit des Managements.

Wichtiger Begriff

Chief Audit Executive (CAE) – Die ranghöchste Person in der Organisation, die für die Interne Revision verantwortlich ist, oft als Leiter der Internen Revision oder mit einem ähnlichen Titel bezeichnet.

Zwischen allen Rollen

Das Leitungsorgan, das Management und die Interne Revision haben ihre unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, aber alle Aktivitäten müssen auf die Ziele der Organisation abgestimmt sein. Die Grundlage für ein erfolgreiches Zusammenwirken ist eine regelmäßige und wirksame Koordination, Zusammenarbeit und Kommunikation.

4. Für administrative Zwecke kann der CAE auch an eine angemessene Führungsebene des Managements berichten.

ANWENDUNG DES MODELLS

Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten

Das Drei-Linien-Modell ist am wirksamsten, wenn es an die Ziele und Umstände der Organisation angepasst wird. Wie eine Organisation strukturiert ist und wie die Rollen verteilt werden, ist Sache des Managements und des Leitungsorgans. Das Leitungsorgan kann Ausschüsse einrichten, die eine zusätzliche Aufsicht über bestimmte Aspekte seiner Verantwortung liefern, wie Revision, Risiko, Finanzen, Planung und Vergütung. Innerhalb des Managements wird es wahrscheinlich funktionale und hierarchische Zuordnungen und eine zunehmende Tendenz zur Spezialisierung geben, wenn Organisationen größer und komplexer werden.

Funktionen, Teams und sogar Einzelpersonen können Verantwortlichkeiten haben, die sowohl Aufgaben der ersten als auch der zweiten Linie umfassen. Die Leitung und Beaufsichtigung der Funktionen der zweiten Linie kann jedoch so gestaltet werden, dass ein gewisses Maß an Unabhängigkeit von denen der ersten Linie – und sogar von den obersten Managementebenen – gewährleistet ist, indem eine primäre Rechenschaftspflicht und Berichtslinien gegenüber dem Leitungsorgan festgelegt werden. Das Drei-Linien-Modell lässt so viele Berichtslinien zwischen Management und Leitungsorgan zu, wie erforderlich sind. In einigen Organisationen, vor allem in regulierten Finanzinstitutionen, ist eine solche Regelung gesetzlich vorgeschrieben, um eine ausreichende Unabhängigkeit zu gewährleisten. Aber auch in diesen Situationen bleiben diejenigen im Management, die Rollen der ersten Linie wahrnehmen, verantwortlich für das Management von Risiken.

Zu den Aufgaben der zweiten Linie können Überwachung, Beratung, Richtlinien, Tests, Analyse und Berichterstattung zu Fragen des Risikomanagements gehören. Da diese Aufgaben für diejenigen in den Rollen der ersten Linie Unterstützung und Herausforderung und integraler Bestandteil von Managemententscheidungen und -maßnahmen sind, gehören die Rollen der zweiten Linie zu den Verantwortlichkeiten des Managements und sind niemals völlig unabhängig vom Management, ungeachtet der Berichtslinien und Verantwortlichkeiten.

Ein definierendes Merkmal der Funktionen der dritten Linie ist die Unabhängigkeit vom Management. Die Grundsätze des Drei-Linien-Modells beschreiben die Bedeutung und die Art der Unabhängigkeit der Internen Revision, wodurch sich die Interne Revision von anderen Funktionen abhebt und der besondere Wert ihrer Prüfungs- und Beratungsleistungen erst ermöglicht wird. Die Unabhängigkeit der Internen Revision wird dadurch gewahrt, dass sie keine Entscheidungen trifft oder Tätigkeiten übernimmt, die zur Verantwortung des Managements (einschließlich Risikomanagement) gehören, und dass sie sich weigert, Prüfungssicherheit für Aktivitäten zu liefern, für die sie aktuell oder in jüngster Zeit verantwortlich ist oder war. In einigen Organisationen wird der CAE beispielsweise gebeten, zusätzliche Verantwortlichkeiten für Aktivitäten zu übernehmen, die ähnliche Kompetenzen nutzen, wie z. B. Aspekte der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder des ERM. In solchen Situationen ist die Interne Revision nicht unabhängig von diesen Aktivitäten oder deren Ergebnissen. Wenn das Leitungsorgan unabhängige und objektive Prüfungssicherheit oder Beratung in diesen Bereichen sucht, ist es daher notwendig, dass diese von einer qualifizierten dritten Partei übernommen wird.

Beaufsichtigung und Prüfungssicherheit

Das Leitungsorgan stützt sich auf Berichte des Managements der ersten und der zweiten Linie, der Internen Revision und anderer, um die Beaufsichtigung auszuüben und seine Ziele zu erreichen, wofür es den Interessengruppen gegenüber rechenschaftspflichtig ist. Das Management bietet wertvolle Sicherheit (auch als Bescheinigung bezeichnet) zu geplanten, tatsächlichen und prognostizierten Ergebnissen, zu Risiken und zum Risikomanagement, indem es sich auf direkte Erfahrung und Sachkenntnis stützt. Diejenigen, die in der zweiten Linie tätig sind, bieten zusätzliche Sicherheit zu risikorelevanten Sachverhalten. Aufgrund der Unabhängigkeit der Internen Revision vom Management kann sie Prüfungssicherheit mit einem Höchstmaß an Objektivität und Vertrauen bieten, das über das Maß hinausgeht, das die Mitarbeiter der ersten und zweiten Linie, unabhängig von ihren Berichtslinien, dem Leitungsorgan gegenüber bieten können. Weitere Prüfungssicherheit kann auch von externen Anbietern bezogen werden.

Koordination und Abstimmung

Wirksame Governance erfordert eine angemessene Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie eine starke Koordination der Aktivitäten durch Kooperation, Zusammenarbeit und Kommunikation. Das Leitungsorgan erwartet die Bestätigung durch die Interne Revision, dass die Governancestrukturen und -prozesse angemessen gestaltet sind und wie beabsichtigt funktionieren.

Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (IIA) ist der anerkannteste Fürsprecher, Ausbilder und Anbieter von Standards, Anleitungen und Zertifizierungen im Bereich der Internen Revision. Das IIA wurde 1941 gegründet und betreut heute mehr als 200.000 Mitglieder aus über 170 Ländern und Territorien. Der globale Hauptsitz der Vereinigung befindet sich in Lake Mary, Florida, USA. Weitere Informationen finden Sie unter www.globaliia.org.

Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Bildungszwecken. Dieses Material soll keine endgültigen Antworten auf spezifische individuelle Umstände geben und ist daher nur als Leitfaden gedacht. Das IIA empfiehlt, unabhängigen Expertenrat einzuholen, der sich direkt auf eine spezifische Situation bezieht. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, wenn sich jemand ausschließlich auf dieses Material verlässt.

Copyright

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für die Erlaubnis zur Reproduktion kontaktieren Sie bitte copyright@theiia.org.

Juli 2020 – Deutsche Übersetzung: DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.



Global

