

DAS DREI-LINIEN-MODELL DES IIA

Eine Aktualisierung der Three Lines of Defense

Das Three Lines of Defense Model hat sich weltweit als Best Practice für die Organisation eines ganzheitlichen Governance-Systems bewährt. Um das Modell flexibler zu gestalten und den Schwerpunkt weg vom Verteidigungsgedanken, hin zum mehrwertschaffenden Verständnis von Steuerungs- und Kontrollmassnahmen im Risikomanagement zu legen, hat das IIA das Modell punktuell aktualisiert.

1. EINLEITUNG

Angesichts des raschen Wandels im Geschäftsumfeld, neuer Risiken und der wachsenden Komplexität von Unternehmen hat das internationale Institute of Internal Auditors (IIA) [1] am 28. Juli 2020 eine Aktualisierung des bekannten Governance und Risikomanagement Framework, des Three Lines of Defense Model, publiziert [2]. Dieses hatte sich über die Jahre in der Praxis etabliert, weshalb verschiedene Exponenten gegen eine Überarbeitung waren, doch wurden auch immer wieder Stimmen laut, die Änderungen in Form einer höheren Granularität mit zusätzlichen Verteidigungslinien forderten [3, 4]. Das IIA hat sich für eine punktuelle Aktualisierung entschieden. Konkret benennt das IIA vier Bereiche, in denen das Modell optimiert wurde [2]:

- a) Einführung eines prinzipienbasierten Ansatzes,
- b) Perspektivenwechsel vom verteidigungsorientierten Ansatz hin zur Mehrwertschaffung,
- c) Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sowie
- d) Einführung von Mitteln zur Abstimmung der Unternehmensziele und -aktivitäten mit den Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen.

Dieser Artikel diskutiert die beschriebenen Anpassungen und liefert Denkanstösse zu deren Implikationen.

2. HINTERGRUND

Das in *Abbildung 1* dargestellte *Three Lines of Defense Model* wurde im Jahr 2010 im Zug der Verabschiedung der 8. EU-Richtlinie von 2006 von der *European Confederation of Institu-*

tes of Internal Auditing (ECIIA) [5] und der *Federation of European Risk Management Associations (FERMA)* [6] entwickelt. Das Modell diente dazu, Verwaltungsräte und Mitglieder des Audit Committee (Prüfungsausschuss) bei der Umsetzung von Art. 41 Abs. 2b der Richtlinie zu unterstützen. Dieser sieht vor, dass das Audit Committee die Wirksamkeit der internen Steuerung und Kontrolle, der internen Revision und, wo anwendbar, des Risikomanagements überwachen soll. Neben dem Vermitteln eines Überblicks über diese Funktionen und Aktivitäten und deren Verhältnis zueinander sollte das Modell auch Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der internen Steuerung und Kontrolle im Risikomanagement durch die Vermeidung von Kontrolllücken und Doppelarbeiten verbessern [7]. Aufgrund der einfachen Modellstruktur und Aufteilung von Verantwortlichkeiten hat sich das Modell im Laufe der Zeit als leicht verständliches und einfach zu kommunizierendes Rahmenwerk zur Governance in Unternehmen etabliert.

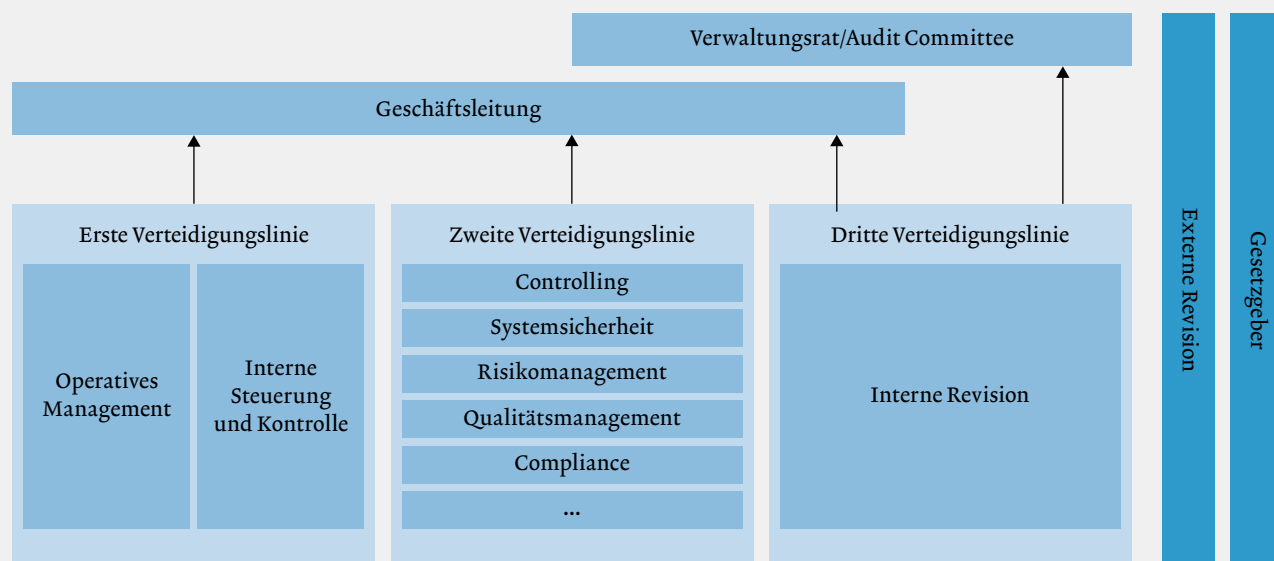
Mit dem Aufkommen eines neuen Risikoverständnisses, in dem Unsicherheiten nicht vermieden, sondern aktiv gemanagt werden sollten, kam jedoch vermehrt Kritik an bestimmten Aspekten des Modells auf. Der «Defense»-Begriff schien nicht mehr zeitgerecht, und es gab einzelne Meinungen, dass die Einteilung der verschiedenen Funktionen und Organe in getrennte Bereiche oder «Linien» ein Silodenken fördern könnten [8]. Demzufolge entstand eine Überzeugung, dass gute Corporate Governance aktiv zur Mehrwertschaffung und kontinuierlichen Verbesserung dienen soll [7, 9].



T. FLEMMING RUUD,
PROF. PHD, WP (N),
PROFESSOR FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFTS-
LEHRE (INTERNAL CONTROL/
INTERNAL AUDIT),
UNIVERSITÄT ST. GALLEN



YASMINE BENSULTANA,
DOKTORANDIN,
WISSENSCHAFTLICHE
MITARBEITERIN AM
LEHRSTUHL RUUD,
UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Abbildung 1: **THREE LINES OF DEFENSE MODEL**

Quelle: IIA (2013). IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk management and Control. Altamonte Springs.

3. DAS AKTUALISIERTE THREE LINES MODEL

Wie *Abbildung 2* zeigt, beschreibt das aktualisierte Modell weiterhin drei Linien, die das Leitungsorgan beim Sicherstellen der Wirksamkeit von Governance, Risikomanagement sowie interner Steuerung und Kontrolle unterstützen und ihm Bericht erstatten. Obwohl die Einteilung in separate Linien, wie zuvor erwähnt, Teil der Kritik am ursprünglichen Modell war, wurden die Ausdrücke «erste, zweite und dritte Linie» beibehalten, da die Begriffe allgemein bekannt und vertraut sind. Allerdings wird klargestellt, dass mit Linien nicht Strukturelemente, sondern eine zweckdienliche Differenzierung von Rollen gemeint ist. Logisch betrachtet wäre auch die Rolle des Leitungsorgans eine Linie, diese wurde aber bewusst nicht so benannt, um Verwirrungen zu vermeiden [2]. Zudem impliziert die Nummerierung erste, zweite, dritte Linie nicht mehr aufeinander folgende Tätigkeiten, sondern vielmehr betont das aktualisierte Modell, dass alle Rollen gleichzeitig tätig sind.

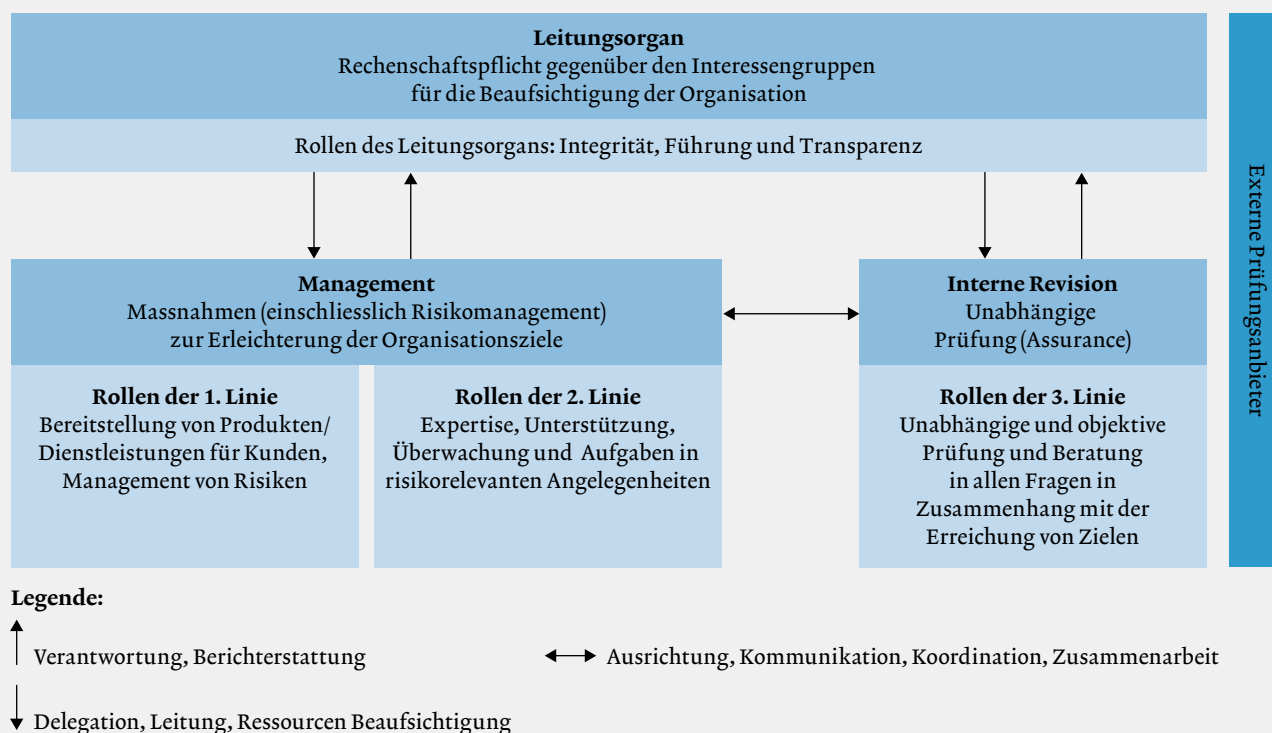
Das *Leitungsorgan* stellt sicher, dass Strukturen und Prozesse im Unternehmen so ausgestaltet sind, dass die Ziele und Aktivitäten die Interessen der wichtigsten Anspruchsgruppen erfüllen. Dies beschreibt typischerweise die Rolle des Verwaltungsrats (VR) in einem Schweizer Unternehmen,

da auch auf die Möglichkeit der Delegation von Verantwortung an das Management verwiesen wird, sowie die Notwendigkeit, die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und sicherstellen, dass rechtliche, regulatorische und ethische Erwartungen erfüllt werden. Gleichzeitig sollte das Leitungsorgan eine unabhängige, objektive und kompetente interne Revisionsfunktion etablieren, die zur Stärkung des Vertrauens in den Fortschritt der Erreichung der Unternehmensziele beiträgt.

Im Unterschied zum ursprünglichen Modell, in dem das *Management* explizit in Geschäftsleitung und operatives Management unterschieden wurde, bietet das aktualisierte Modell mehr Flexibilität, unterschiedliche Organisationsstrukturen abzubilden. Das IIA erwähnt explizit, dass der CEO, abhängig vom jeweiligen Rechtssystem, auch Mitglied des Leitungsorgans sein kann, was nach schweizerischem Gesetz auch möglich ist. Andere Mitglieder der Geschäftsleitung sind typischerweise Teil des Managements der ersten oder der zweiten Linie. Dies impliziert eine engere Verzahnung der ersten beiden Linien im Sinn einer weniger strikten Trennung zwischen Gestaltung und Kontrolle [7]. Nach dem Wortlaut des IIA können die Rollen der ersten und zweiten Linie miteinander verwoben oder separiert sein [2]. Es gilt jedoch zu betonen, dass dies nur dann zu einer Stärkung der Governance-Strukturen führt, wenn die Effektivität der jeweiligen Funktionen dadurch nicht beeinträchtigt und durch die klare Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten unterstützt wird. *Die Rollen der ersten Linie* sind im Kern für die Wertschöpfungskette des Unternehmens verantwortlich. Dies schliesst explizit auch Unterstützungsfunktionen, wie das Personalmanagement und die Verwaltung mit ein, deren Einordnung im ursprünglichen Modell nicht immer eindeutig war und oft als Teil der zweiten Linie interpretiert wurde. *Die Rollen der zweiten Linie* unterstützen



ADRIAN KYBURZ,
DR. OEC. HSG,
CERTIFIED INTERNAL
AUDITOR (CIA),
STRATEGISCHER ASSISTENT
DER GESCHÄFTSLEITUNG,
NOVARTIS PHARMA
SCHWEIZ

Abbildung 2: **DAS DREI-LINIEN-MODELL DES IIA**

Quelle: IIA (2020). The IIA's Three Lines Model: An Update on the Three Lines of Defense. Übersetzt von Ruud/Bensultana/Kyburz.

die Wertschöpfung beim Management von Risiken. Typischerweise sind dies Fachspezialisten, die ergänzende Expertise, Unterstützung, Überwachung und Anforderungen für bestimmte Fachgebiete miteinbringen, ohne operative Verantwortung zu übernehmen. Die Rollen der zweiten Linie

können sich auf spezifische Ziele des Risikomanagements konzentrieren, wie bspw. das Einhalten von Gesetzen und Regulierungen sowie akzeptables ethisches Verhalten, interne Kontrollen, Informations- und technische Sicherheit, oder Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung. Alternativ können die Rollen der zweiten Linie auch eine breitere Verantwortung für das Risikomanagement aufspannen, wie bspw. das Enterprise Risk Management (ERM). Dabei ist allerdings wichtig festzuhalten, dass die Verantwortung für das Management der Risiken nichtsdestotrotz Teil der Aufgaben der ersten Linie und des Managements bleibt.

Die interne Revision gewährleistet eine unabhängige Prüfung (*Assurance*). Das aktualisierte Three Lines Model führt erstmals eine explizite Definition des Assurance-Begriffs ein, die nicht in den IIA Standards enthalten ist. Der Begriff führt in der Praxis verschiedentlich zu Missverständnissen, da er falsche Sicherheit implizieren kann, sich im Kontext von Governance auf eine qualifizierte Form der Zusicherung zu beziehen. Assurance kann niemals absolut sein, sondern nur angemessen (*reasonable*). Nun definiert das IIA Assurance als «unabhängige Bestätigung und Vertrauen». Insbesondere der Begriff «Vertrauen» ist dabei die beste Annäherung an das, was sich aus dieser unabhängigen Prüfungssicherheit ergibt. Denn Vertrauen ist selten absolut und lässt Raum für Fehler. Die Rollen der dritten Linie umfassen somit Assurance und Beratung (*Advisory*) in Bezug auf die Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance und des Risikomanagements. In manchen Organisationen werden andere Rollen der dritten Linie benannt, wie z. B. Beaufsichtigung,

Tabelle 1: **ELEMENTE GUTER GOVERNANCE IN UNTERNEHMEN**

Governance-Element	Beschreibung
1. Rechenschaftspflicht (Accountability)	Das Leitungsorgan trägt die Verantwortung für die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen der Anspruchsgruppen. Dies ist in den Grundsätzen <i>Integrität, Führung und Transparenz</i> verankert.
2. Management-massnahmen (Actions)	Das Management muss im Tagesgeschäft durch angemessene Strukturen und Prozesse unterstützt sein, um die Unternehmensziele durch risikoorientierte Entscheidungen und den geeigneten Einsatz von Ressourcen zu erreichen.
3. Unabhängige Prüfung (Assurance)	Eine unabhängige interne Revisionsfunktion stärkt die Klarheit und das Vertrauen bezüglich der Erreichung der Unternehmensziele und ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen der Unternehmensprozesse.

Inspektion, Ermittlung, Bewertung und Sanierung. Diese können Teil der internen Revisionsfunktion sein oder separat agieren. Die interne Revision erreicht ihre Zielsetzung durch die kompetente Anwendung systematischer und zielgerichteter Prozesse, Expertise und Einblicke. Sie meldet ihre Erkenntnisse dem Leitungsorgan und dem Management, um kontinuierliche Verbesserungen zu fördern [2].

4. NEUERUNGEN UND IMPLIKATIONEN

4.1 Prinzipienbasierter Ansatz. Als erste Optimierung des Modells nennt das IIA die Wahl eines prinzipienbasierten Ansatzes und die Anpassung des Modells an Ziele und Umstände der Organisationen. Konkret hält das aktualisierte Three Lines Model sechs Grundsätze fest:

→ Grundsatz 1 betrifft die Governance einer Organisation, die auf den in *Tabelle 1* dargestellten Elementen Rechenschaftspflicht, Managementaktivitäten und der unabhängigen Prüfung basiert.

→ Grundsatz 2 ist eng mit Grundsatz 1 verbunden und spezifiziert die *Rolle des Leitungsorgans*. Es wird wiederholt, dass für eine wirksame Governance angemessene Strukturen und Prozesse vorhanden und die Ziele und Aktivitäten der Organisation an die wichtigsten Ziele der Interessengruppen angepasst sein müssen. Konkret werden dem Leitungsorgan folgende zentralen Verantwortlichkeiten zugeordnet:

- Accountability gegenüber Interessengruppen
- Aufsicht über die Organisation
- Einrichtung der erforderlichen Strukturen und Prozesse für eine wirksame Governance
- Delegation von Verantwortung
- Bereitstellen von Ressourcen an das Management
- Aufsicht über das Risikomanagement und die Einhaltung rechtlicher, regulatorischer und ethischer Verantwortungen.

Hierzulande muss dieser Punkt im Kontext von Art. 716 a OR, den sieben unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des VR, betrachtet werden. Die im Three Lines Model definierten Verantwortlichkeiten sind, verglichen mit den Vorgaben im schweizerischen Gesetzestext, sehr allgemein gehalten, was die Anwendung des Modells erleichtert. Sowohl das Schweizer Gesetz als auch das Modell platzieren die ultimative Verantwortung beim Leitungsorgan, ermöglichen aber die Delegation der Aktivitäten zur operativen Wahrnehmung dieser Aufgaben an die Geschäftsleitung. Trotz dieser Übertragung exekutiver Rechte behält der VR als höchste, von der Generalversammlung eingesetzte Unternehmensinstanz zwingend seine Aufsichtsfunktion. Weiter muss der VR der Geschäftsleitung eine Unternehmensstrategie sowie die dabei einzuhaltenden Grenzen des aggregierten Geschäftsrisikos (Risk Appetite) vorgeben. Im Rahmen dieser Direktiven organisiert die exekutive Führung des Unternehmens ein internes Steuerungs- und Kontrollsystem (IKS), um die operativen Ziele mit höchstmöglicher Wahrscheinlichkeit zu erreichen [8].

→ Grundsatz 3 betrifft das Management und die Rollen der ersten und zweiten Linie, die bereits unter Abschnitt 3 be-

schrieben wurden. Während sich die Rollen dieser beiden Linien gegenüber dem ursprünglichen Modell nicht wesentlich verändert haben, soll noch einmal die veränderte Integration der Geschäftsleitung erwähnt werden. Damit erhöhen sich Flexibilität und Anwendbarkeit des aktualisierten Modells und es wird besser zugänglich für Unternehmen in monistischen Systemen (sog. One-Tier-Systems), bei denen die Geschäftsleitung nicht institutionell von der Überwachung getrennt wird. Vielmehr werden beide Funktionen von ein und demselben Organ (in casu: Leitungsorgan) wahrgenommen.

Im ursprünglichen Modell wurde die Geschäftsleitung als eine Art Filter zwischen dem operativen Betrieb und dem Überwachungsorgan dargestellt; nun findet sie keine separate Erwähnung mehr. Dies ist sinnbildlich für den Schritt von der Abbildung von Berichterstattungslinien zu Accountability. Während neben den Geschäftsleitungsmitgliedern allenfalls nur die interne Revision eine direkte Berichterstattungslinie an den VR respektive an das Audit Committee hat, zeigt das aktualisierte Modell klar, dass alle Linien dem Leitungsorgan direkt Rechenschaft schuldig sind.

→ Die Grundsätze 4 und 5 betreffen die interne Revision. Während Grundsatz 4 die Rolle der dritten Linie, insbesondere das Erbringen unabhängiger und objektiver Prüfungssicherheit beschreibt, hält Grundsatz 5 die kritische Bedeutung ihrer Unabhängigkeit fest. Diese soll durch Verantwortung gegenüber dem Leitungsorgan, durch einen ungehinderten Zugang zu Personen, Ressourcen und Daten sowie durch eine unvoreingenommene und vor allem frei von Einflussnahme durchgeführte Planung und Erbringung von Revisionsleistungen erreicht werden.

Diese Definition des Unabhängigkeitsbegriffs mit Bezug zur internen Revision geht über jene im Glossar des IIA-Standards hinaus. Dies insbesondere in Bezug auf die Bedingungen, die die Fähigkeit der internen Revision gefährden, ihre Verantwortung in einer unvoreingenommenen

Tabelle 2: **VERANTWORTUNGSBEREICHE DER DREI LINIEN**

Linie	Verantwortung	Beschreibung
1	Risk Ownership	Verantwortung für Prozesse, einschliesslich der Steuerungs- und Kontrollmassnahmen
2	Risk Control	Risikotüberwachung und Beitrag von Fachexpertise
3	Risk Assurance	Unabhängige und objektive Prüfungsleistungen

Art und Weise wahrzunehmen. Hervorzuheben ist jedoch, dass es sich nicht mehr um eine rein «organisatorische Unabhängigkeit» handelt, die durch die Berichterstattung an den Prüfungsausschuss definiert wird. Stattdessen ist sie definiert durch *Accountability*, interessanterweise ein Begriff, der in den IIA-Standards sehr selten verwendet wird. Dieser Schritt ist lobenswert und wichtig. Während die Berichterstattung häufig als «Einwegkommunikation» wahrgenommen wird, ist *Accountability* ein Konzept, das auf Gegenseitigkeit beruht. Besonders in dualistischen Modellen (sog. Two-Tiers-Systems, wie bspw. in Deutschland und Österreich) und Grossunternehmen, in denen das Leitungsgremium tendenziell weiter vom Tagesgeschäft entfernt ist, ist wichtig, dass *Accountability* eingefordert und durch klare Leitlinien und Erwartungen des VR sichergestellt wird.

→ Grundsatz 6 betrifft die Wertschöpfung und die Werterhaltung. Das neue Modell betont, dass alle Rollen gemeinsam aktiv zur Wertschöpfung beitragen, 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 und stellt einen wesentlichen Aspekt des überarbeiteten Modells dar.

4.2 Von Verteidigung hin zu Mehrwertschaffung. Mit der neuen Terminologie des Three Lines Model – das den proaktiven Umgang mit Chancen und Risiken betont – wurde einer der wichtigsten Kritikpunkte des ursprünglichen Modells adressiert. Während im ursprünglichen Modell der Fokus auf der Unterscheidung der Verantwortlichkeiten der drei Verteidigungslinien lag, wie in *Tabelle 2* dargestellt [10], legt das aktualisierte Modell den Fokus mehr auf die Idee eines ganzheitlichen Governance-Systems. Während die erwähnte Rollenzuweisung wertvoll und einfach zu verstehen war, führte sie auch zum Anschein einer strikten Trennung zwischen den Funktionen. Anstatt die Verantwortungen im Risikomanagement zu unterteilen, wird im aktualisierten Modell an die gemeinsame Verantwortung der drei Linien appelliert, Risiken so zu managen, dass das Erreichen der Unternehmensziele unterstützt wird. Der Fokus liegt daher auf der Koordination zwischen den drei Linien und der Abstimmung der Unternehmensaktivitäten auf die Interessen der Anspruchsgruppen, woraus der Mehrwert entsteht.

4.3 Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Mit der zuvor beschriebenen Verschiebung zur stärkeren Koordination und Verzahnung der Funktionen im Risikomanagement wird auch die Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten nötig. Da dies bereits unter Abschnitt 2 beschrieben wurde, soll hier der Aspekt der Berichterstattung diskutiert werden. Im ursprünglichen Modell wurden Geschäftsleitung und Leitungsorgan separat aufgeführt, was im aktualisierten Modell nicht mehr der Fall ist. Dies erlaubt eine flexiblere Anwendung, die unabhängig von monistischen oder dualistischen Governance-Modellen ist (vgl. Abschnitt 4.1). Was dabei aber verloren geht, ist die im ursprünglichen Modell illustrierte duale Berichterstattung der internen Revision, die als einzige Funktion direkt an das Leitungsorgan berichtete. Die allgemeinere Darstellung ist insofern eine bessere Repräsentation der Realität, da heute häufig auch andere Funktionen, abgesehen von der internen Revision und dem CEO, z. B. das Risikomanagement oder die Rechtsabteilung, direkt Zugang zum VR oder einem VR-Ausschuss haben. Dennoch erfordert die *Best Practice*, dass die Berichterstattung der internen Revision nach Möglichkeit an einen Ausschuss von unabhängigen VR-Mitgliedern erfolgt. Im Gegensatz zu anderen Funktionen im Unternehmen ist diese Art der organisatorischen Unabhängigkeit von der Geschäftsleitung weiterhin von grundlegender Bedeutung.

Denn wie das IIA klar hervorhebt, will es eine stärkere Zusammenarbeit der internen Revision mit anderen Funktionen im Unternehmen fördern, ohne die Unabhängigkeit der internen Revision zu limitieren. Im aktualisierten Modell ist daher von entscheidender Bedeutung, dass Unabhängigkeit nicht mit «Isolation» gleichzusetzen ist.

4.4 Stakeholder-Interessen. Die vierte explizit vom IIA erwähnte Optimierung des Modells betrifft Massnahmen, die sicherstellen, dass Aktivitäten und Ziele mit den vorrangigen Interessen der Stakeholder in Einklang stehen. Während das IIA im aktualisierten Modell mehrfach auf die Interessen der Stakeholder Bezug nimmt, werden keine klaren Mittel oder Schritte empfohlen, um diese zu erfassen, zu priorisieren und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Genauer gesagt handelt es sich um vorrangige Interessen, was die Notwendigkeit einer umfassenden Stakeholder-Analyse und ihrer Bedürfnisse impliziert. Eine solche Priorisierung erfordert allerdings einen Bezugsrahmen, der nicht Teil des IIA-Modells ist. Aus diesem Grund könnte eine Konzentration auf die rein finanziellen Interessen der Aktionäre weiterhin gerechtfertigt sein, was keinesfalls mit

der beabsichtigten Zielvorstellung dieses Grundsatzes übereinstimmen würde und aus einer Corporate-Governance-Sicht, wie sie heute verstanden wird, wenig wünschenswert wäre.

5. SCHLUSSBETRACHTUNG

Mit der Überarbeitung eines derart etablierten Modells, wie den Three Lines of Defense, ging das IIA ein gewisses Risiko ein. Dies insbesondere auch gegen klare Widerstände durch Exponenten und Landesverbände, die sich in der Vernehmlassung dahingehend äusserten, ein erprobtes und global anerkanntes Modell nicht anpassen zu wollen. Für die Praxis von Bedeutung ist, dass die einfach verständliche Grundstruktur beibehalten wurde, womit die Kommunikation nicht geändert werden muss. Das Wegfallen des «Defense»-Begriffs war der vielleicht am meisten geforderte Faktor, dem auch stattgegeben wurde. Obwohl dies keinen unmittelbaren Einfluss haben wird, ist es ein erster Schritt, um in der Praxis das Verständnis zu stärken, dass Steuerungs- und Kontrollmassnahmen im Risikomanagement dem Schaffen von Mehrwert und nicht nur dem Verhindern ungewollter Ereignisse dienen. ■

Referenzen: Dieser Artikel reflektiert die Ansichten und Meinungen der Autoren und nicht die offiziellen Positionen und Ansichten von Novartis oder deren Leitung.

Fussnoten: 1) Das IIA bezeichnet sich als «vertrauenswürdige, global agierende, standardsetzende Institution» und hat über 200 000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern weltweit. Für weitere Informationen sei auf die Website www.theiia.org oder www.globaliia.org verwiesen. 2) The Institute of Internal Auditors (IIA) (2020), The IIA's Three Lines Model: An Update on the Three Lines of Defense, <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>, abgerufen am 28. Juli 2020. 3) Arnold, I., Minto, A., The «four lines of defence model» for financial institutions, Taking the three-lines-of-defence model further to reflect specific

governance features of regulated financial institutions, Occasional Paper No 11, Bank for International Settlements (BIS), December 2015. 4) Protiviti, Applying the Five Lines of Defense in Managing Risk, in: The Bulletin 2013, 5 (4), S. 32–38. 5) Die Vereinigung des ECIIA beabsichtigt, die konsolidierte Stimme für den Beruf der internen Revision in Europa zu sein und die Rolle der internen Revision und der Corporate Governance zu fördern, indem sie sich mit der EU, ihrem Parlament und der Kommission sowie allen anderen europäischen Regulierungsbehörden und Verbänden befasst, die wichtige Interessengruppen vertreten. 6) FERMA fördert den Risikomanagementberuf in Europa und bringt 21 Risikomanagementverbände in 20 europäischen Ländern zusammen. Diese repräsentieren 5000 professionelle Risikomanager, die in einer Vielzahl von Geschäftsbereichen tätig sind. 7) Ruud,

Flemming & Bensultana, Yasmine, Three Lines of Defense Model: Quo Vadis?, in: Expert Focus 2020/4, S. 263–269. 8) Ruud, Flemming & Kyburz, Adrian, Gedanken zum Three Lines of Defense Modell – Was ist mit Verteidigung gemeint?: Analyse des Governance-Modells aus der Sicht des internen Audits, in: Der Schweizer Treuhänder 2014/9, S. 761–766. 9) Ruud, Flemming & Schramm, Katharina, Update des Three Lines of Defense Model – Flexibilisierung und bessere Anwendbarkeit des Modells durch Überarbeitung, in: Expert Focus 2019/10, S. 711–714. 10) The Institute of Internal Auditors (IIA) (2013), IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, <https://global.theiia.org>, abgerufen am 30. Juli 2020.