

Wichtig für Ihre Agenda

Schlüsselthemen für
Audit Committees von
Schweizer Unternehmen

Dr. Daniel Suter

30. September 2015

Inhalt

Rückblick und Update zum Audit Committee Forum 2014 **4**

- 1. Geplante Umsetzung der Änderungen der Abschlussprüfung in der Europäischen Union** **4**
- 2. Integrierte Berichterstattung** **6**
- 3. Neuer Bestätigungsbericht mit Schlüsselprüfungsgebieten** **8**

Audit Committee Forum 2015 **9**

These 1: **9**
Conduct Risks

These 2: **10**
Nur Unternehmen des Finanzsektors verwenden Informationen aus der Risikobeurteilung für die strategische Entscheidungsfindung.

These 3: **11**
Der Vergütungsbericht wurde vom Compensation Committee vollständig abgehandelt – das Audit Committee hat weder zu dessen Prüfung noch zum Bericht der Revisionsstelle einen Beitrag geleistet.

These 4: **12**
Das Audit Committee nimmt Einfluss auf die Informationssicherheit.

These 5: **14**
Financial Shared Service Centers vereinfachen die Arbeit des Audit Committee und der Revisionsstelle, weil die Prozesse standardisiert sind und von Spezialisten abgearbeitet werden.

Quellen **16**

Beilagen **17**

Beilage 1: Neuer Revisionsbericht nach ISA **18**

Beilage 2: Beispiele Key Audit Matters **22**

Rückblick und Update zum Audit Committee Forum 2014

In den letzten Jahren standen drei Themen im Mittelpunkt des Audit Committee Forum:

- Änderungen der Abschlussprüfung in der Europäischen Union
- Änderungen im Bericht der Revisionsstelle
- Weiterentwicklung der integrierten Berichterstattung

Nachfolgend lesen Sie unsere detaillierten Ausführungen zu diesen Schwerpunktthemen. Bei den Änderungen der Abschlussprüfung in der Europäischen Union geben wir Ihnen eine Übersicht über den aktuellen Stand der geplanten Umsetzung in den einzelnen Ländern.

1. Geplante Umsetzung der Änderungen der Abschlussprüfung in der Europäischen Union

Am 3. April 2014 beriet das EU-Parlament die Reform der Abschlussprüfung in erster Lesung. Es beschloss eine neue Richtlinie mit Änderungen für die Abschlussprüfung sämtlicher Unternehmen. Zudem erliess es eine neue Verordnung für die Prüfung von Unternehmen des öffentlichen Interesses. Dazu gehören börsennotierte Unternehmen, Banken und Versicherungen, wie sie schon in der ursprünglichen Richtlinie zur Abschlussprüfung enthalten sind.

Am 14. April 2014 stimmte auch der EU-Ministerrat dem Reformpaket zu. Die Reform trat 20 Tage nach Veröffentlichung im Amtsblatt der Europäischen Union in Kraft. Die EU-Länder müssen diese bis zum Jahr 2016 in ihren nationalen Gesetzen umsetzen.

Die neuen Bestimmungen enthalten neue Aufgaben und Pflichten für Prüfungsgesellschaften und Audit Committees.

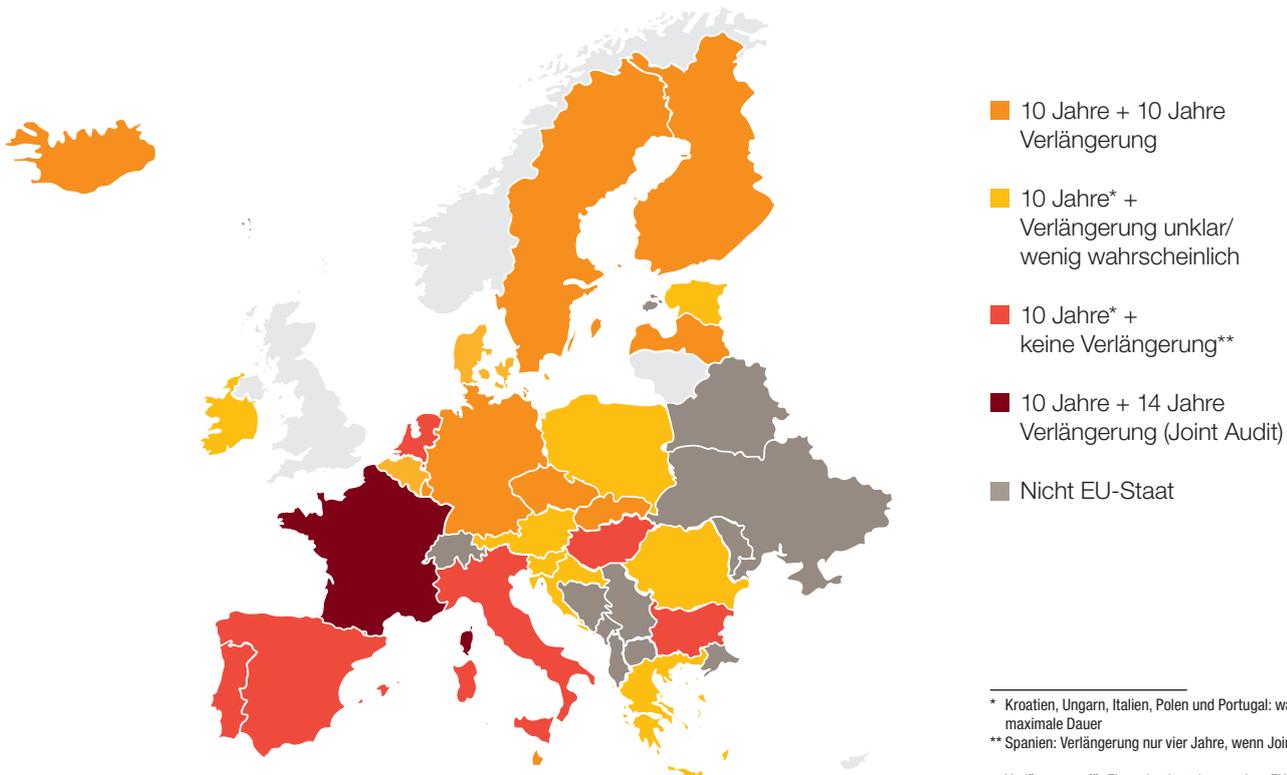
1.1 Rotationsregeln

Die Verordnung verlangt einerseits, dass eine Prüfungsgesellschaft ein Prüfungsmandat maximal zehn Jahre halten darf. Danach muss eine Rotation erfolgen (externe Rotationspflicht). Die Mandatszeit kann durch die EU-Mitgliedstaaten um weitere

- zehn Jahre verlängert werden, falls die Abschlussprüfung öffentlich ausgeschrieben wird, oder
- um 14 Jahre verlängert werden, falls mehr als ein Abschlussprüfer oder eine Prüfungsgesellschaft gleichzeitig mit dem Mandat betraut sind (sogenannte Joint Audits).

Die Mitgliedstaaten dürfen kürzere Rotationszeiten vorschreiben. Abbildung 1 stellt den aktuell geplanten Stand der von den EU-Ländern gewählten Varianten dar.

Abbildung 1: Übersicht über die aktuell geplante Umsetzung der EU-Mitgliedstaaten zur Rotation des externen Abschlussprüfers.



* Kroatien, Ungarn, Italien, Polen und Portugal: wahrscheinlich kürzere maximale Dauer

** Spanien: Verlängerung nur vier Jahre, wenn Joint Audit

Verlängerung für Finanzinstitute in manchen EU-Staaten nicht erlaubt.

Quelle: PwC, 2015

Die Übergangsbestimmungen sehen vor, dass bei vielen Unternehmen zum ersten Mal im Jahr 2020 eine Rotation fällig wird, weil die beauftragte Prüfungsgesellschaft dann das Prüfungsmandat über 20 Jahre hält. Liegt ein Wechsel der Prüfungsgesellschaft weniger als 20 Jahre zurück, kommen längere Übergangszeiten zur Anwendung.

1.2 Verbot für gewisse Nichtprüfungsleistungen

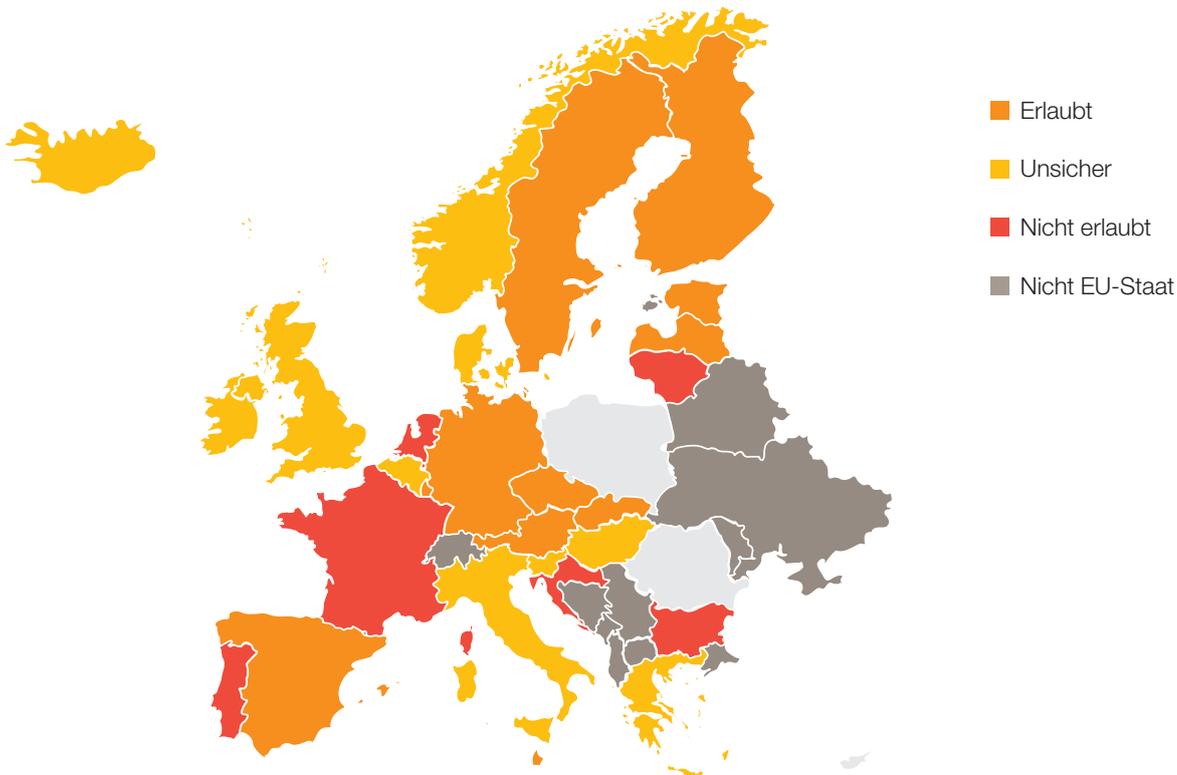
Die Reform der Abschlussprüfung für Unternehmen des öffentlichen Interesses sieht weiter das Verbot zahlreicher Nichtprüfungsleistungen vor, wenn die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gleichzeitig mit dem Mandat zur Prüfung der Jahresrechnung betraut ist. Diese Regelung kommt voraussichtlich ab Mitte 2016 zur Anwen-

dung. Die EU hat dazu eine Liste von verbotenen Nichtprüfungsleistungen erstellt. Dazu gehören:

- Erbringen von Steuerberatungsleistungen
- Leistungen, mit denen eine Teilnahme an der Führung oder an Entscheidungen des geprüften Unternehmens einhergeht
- Lohn- und Gehaltsabrechnungen
- Bewertungsleistungen
- juristische Leistungen im Zusammenhang mit allgemeiner und sonstiger Beratung
- Leistungen im Zusammenhang mit der Finanzierung, der Kapitalstruktur und -ausstattung sowie der Anlagestrategie des geprüften Unternehmens

Die EU-Mitgliedstaaten haben das Recht, einige der oben aufgeführten Dienstleistungen – insbesondere die Steuerberatungsleistungen – weiterhin zuzulassen, falls diese allein oder kumuliert keine direkten oder nur geringe Auswirkungen auf die geprüften Abschlüsse haben. Zurzeit ist noch unklar, welche Leistungen effektiv in die Kategorie der verbotenen Nichtprüfungsleistungen fallen. Ebenfalls offen ist, welche Mitgliedstaaten von der Option Gebrauch machen, gewisse Nichtprüfungsleistungen weiterhin zu erlauben. Klar ist hingegen schon heute: Mit der neuen Regelung besteht die Gefahr, dass eine Prüfungsgesellschaft bestimmte Dienstleistungen nicht mehr ausführen darf, obwohl sie aus Synergieüberlegungen dazu geeignet wäre. Abbildung 2 zeigt den aktuellen Stand der von den EU-Ländern gewählten Variante auf.

Abbildung 2: Übersicht über die aktuell geplante Umsetzung der EU-Mitgliedstaaten in Bezug auf Steuer- und Beratungsdienstleistungen.



Quelle: PwC, 2015

2. Integrierte Berichterstattung

Das International Integrated Reporting Council IIRC (www.integratedreporting.org) hat zwei neue Broschüren veröffentlicht:

- «Strategy: The Breakthrough Phase 2014–17»
- «Navigating the Corporate Reporting Landscape»

Mit dem erstgenannten Strategiepapier möchte das IIRC nach dem Erstellen des Rahmenkonzepts für die Berichterstattung sowie dessen Markttest die Entwicklung und frühzeitige Anwendung von berichtstattenden Einheiten rund um den Globus fördern. Das Gremium erwähnt,

- seine Mission, das integrierte Reporting und Verhalten als Geschäftspraxis des privaten und öffentlichen Sektors zu etablieren,

- seine Vision, die Zuteilung von Ressourcen und das unternehmerische Verhalten den höheren Zielen der finanziellen Stabilität und der nachhaltigen Entwicklung durch die integrierte Berichterstattung anzugleichen,
- sein Ziel, eine angemessene Anzahl von Unternehmen zur frühzeitigen Anwendung des Rahmenkonzepts zu motivieren.

Dabei soll der Marktzugang vor allem durch andere Organisationen erreicht werden. Als Hauptmärkte definiert das IIRC Australien, Brasilien, Kanada, China, die Europäische Union, Frankreich, Deutschland, Indien, Japan, Russland, Singapur, Südafrika, die Türkei, das Vereinigte Königreich und die USA. Dabei möchte es sich auf die Sektoren Konsumgüter, Energie, Finanzdienstleistung, Gesundheit und Technologie konzentrieren.

Die zweite Broschüre stellt verschiedene Organisationen und deren Kerngebiet dar, so etwa:

- Carbon Disclosure Project (CDP), Driving Sustainable Economies, zielt auf die Verhinderung des als gefährlich eingestuften Klimawandels ab und will die natürlichen Ressourcen schützen (www.cdp.net)
- Climate Disclosure Standards Board (CDSB) stellt ein Rahmenkonzept für die Umweltberichterstattung zur Verfügung (www.cdsb.net)
- Financial Accounting Standards Board (FASB) der USA mit Rechnungslegungsstandards (www.fasb.org)
- International Accounting Standards Board (IASB) mit Rechnungslegungsstandards (www.ifrs.org)

- Global Reporting Initiative (GRI) mit den G4-Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (www.globalreporting.org)
- International Organisation for Standardisation (ISO) mit der Richtlinie 26000 zur sozialen Verantwortung (www.iso.org)
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB) mit Standards für eine nachhaltige Zukunft (www.sasb.org)

Gemäss dieser Publikation wird der Umfang der Berichterstattung auf folgenden sechs Bereichen untersucht: Finanzielles Kapital, Produktionskapital, Intellektuelles Kapital, Humankapital, Soziales und Beziehungskapital sowie Natürliche Ressourcen. Abbildung 3 legt dar, welche Organisation eine volle Abdeckung (Felder mit einem V) und welche eine teilweise Abdeckung (Felder mit einem T) dieser Themen erreichen.

Inhaltlich werden die Themen in sieben Bereiche unterteilt: Übersicht über die Organisation und deren Umfeld, Unternehmenssteuerung (Governance), Geschäftsmodell, Risiken und Chancen, Strategie und Zuteilung von Ressourcen, Leistungsausweis sowie Aussichten für die Zukunft. Keiner der oben angeführten Organisationen wird die volle Abdeckung, dafür aber vielen eine teilweise Abdeckung (Felder mit einem T) eines dieser Themen zuerkannt (vgl. Abb. 4).

Die Broschüre «Navigating the Corporate Reporting Landscape» erläutert zudem, welche Organisationen mit welchen Standards Umfang und Inhalt der erwähnten Themen vollständig oder teilweise abdecken. Sie stellt klar, dass es sich um die Perspektive des IIRC handelt.

Abbildung 3: Übersicht über die umfangbezogene Themenabdeckung der IIRC-Berichterstattung durch die relevanten Organisationen.

| Organisation | Finanzielles Kapital | Produktionskapital | Intellektuelles Kapital | Humankapital | Soziales und Beziehungskapital | Natürliche Ressourcen |
|--------------|----------------------|--------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-----------------------|
| CDP | | | | | | V |
| CDSB | | | | | | V |
| FASB | V | T | T | T | | T |
| IASB | V | T | T | T | | T |
| GRI | | | | V | V | V |
| ISO | | | T | V | V | V |
| SASB | | | | V | V | V |

Abbildung 4: Übersicht über die inhaltliche Themenabdeckung der IIRC-Berichterstattung durch die relevanten Organisationen.

| Organisation | Organisation und deren Umfeld | Unternehmenssteuerung | Geschäftsmodell | Risiken und Chancen | Strategie und Zuteilung von Ressourcen | Leistungsausweis | Aussichten für die Zukunft |
|--------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|--|------------------|----------------------------|
| CDP | T | T | T | T | T | T | T |
| CDSB | T | T | | T | T | T | T |
| FASB | T | | T | T | T | T | |
| IASB | T | | T | T | T | T | |
| GRI | T | T | T | T | | T | T |
| ISO | T | T | | | | T | T |
| SASB | T | T | T | T | | T | T |

3. Neuer Bestätigungsbericht mit Schlüsselprüfungsgebieten

Das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) hat im Jahr 2015 Anpassungen an den International Standards on Auditing (ISA) zur Berichterstattung der Revisionsstelle publiziert (vgl. Anhang 1). Der revidierte Standard stellt einerseits die Struktur der Prüfungsbestätigung neu dar und führt andererseits neue Elemente (gelb eingefärbt) auf (vgl. Abb. 5).

Auch der Gesetzgeber oder andere regulatorische Instanzen können Schlüsselfelder der Prüfung (Key Audit Matter, KAM) verlangen. Der Prüfer kann selbständig entscheiden, über KAM zu berichten, sofern die Offenlegung nicht durch das Gesetz oder eine andere Regulierung verboten wird.

Die Beschreibung der KAM muss einen Bezug zur entsprechenden Anmerkung im Anhang der Jahres- bzw. Konzernrechnung schaffen. Der Prüfer muss beschreiben, weshalb er ein Schlüsselprüfungsfeld als KAM bezeichnet und wie er während der Prüfung damit umgegangen ist. Ausserdem kann die Revisionsstelle eine Aussage über die Prüfungsfeststellung machen.

Bei den KAM handelt es sich in aller Regel um jene Risiken, die sowohl im Prüfungsplan zuhanden des Audit Committee als auch im umfassenden Bericht der Revisionsstelle zuhanden des Audit Committee und des Verwaltungsrats erwähnt werden. Dies, sofern sich während der Prüfung keine wesentlichen Änderungen ergeben haben.

Anhang 2 zeigt Beispiele von Schlüsselprüfungsfeldern und mögliche Ausführungen der Revisionsstelle.

Die Änderungen im Bestätigungsbericht inklusive der neuen Struktur werden anwendbar für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 15. Dezember 2016 enden. Neu ist vor allem die Erwähnung und Beschreibung der KAM.

Mit dem neuen Bestätigungsbericht will das IAASB

- die Transparenz und den Informationswert,
- die Kommunikation zwischen der Revisionsstelle und den Stakeholdern und
- die Aufmerksamkeit des Verwaltungsrats und des Audit Committee hinsichtlich Angaben im Anhang

Abbildung 5: Vergleich des bisherigen mit dem neuen Aufbau des Bestätigungsberichts.

| Bisheriger Aufbau | Neuer Aufbau |
|---|---|
| Prüfungsgegenstand | Prüfungsurteil und dessen Grundlage sowie Bestätigung der Unabhängigkeit der Revisionsstelle und der Einhaltung der ethischen Standards des «International Ethics Standards Board for Accountants» |
| Verantwortung des Verwaltungsrats bezüglich der Jahres- oder Konzernrechnung | Gegebenenfalls Hinweis auf bestehende wesentliche Unsicherheiten bezüglich der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens (ISA 570 Fortführung) |
| Verantwortung der Revisionsstelle bezüglich der Prüfung der Jahres- oder Konzernrechnung | Bei kotierten Unternehmen: Schlüsselfelder der Prüfung (Key Audit Matter, KAM). Es handelt sich um die Prüfungsfelder, die <ul style="list-style-type: none"> • hohe Risiken von Falschaussagen enthalten, • wichtige Beurteilungen/Ermessensspielräume durch den Prüfer oder die Geschäftsleitung umfassen sowie • Geschäftsvorfälle oder Ereignisse mit grossen Auswirkungen auf die Prüfung betreffen |
| Prüfungsurteil | Verantwortung des Verwaltungsrats bezüglich der Jahres- oder Konzernrechnung sowie der Fortführungsfähigkeit |
| Bericht aufgrund weiterer gesetzlicher und/oder regulatorischer Vorschriften bezüglich Unabhängigkeit und Existenz des internen Kontrollsystems (IKS) | Verantwortung der Revisionsstelle bezüglich der Prüfung der Jahres- oder Konzernrechnung |
| | Übrige Informationen |
| | Bericht aufgrund weiterer gesetzlicher und/oder regulatorischer Vorschriften |

erhöhen und die Erwartungslücke verringern. Im Hinblick auf die Berichterstattung wird sich einiges ändern. Daher sind die Unternehmen und Prüfer gut beraten, die folgenden Punkte frühzeitig anzugehen:

- Diskussion der KAM im Audit Committee mit der Revisionsstelle und vertiefte Auseinandersetzung mit den Folgerungen, insbesondere im Zusammenhang mit den Angaben im Anhang
- Information und Aufklärung der Investoren, Finanzanalysten und anderer Stakeholder
- Diskussion der Auswirkungen der erhöhten Transparenz auf das Unternehmen und auf den Konzern; Aufzeigen, wie sich darüber die Reputation steigern lässt

Wir von PwC wollen die positiven Aspekte dieser Änderungen nutzen und zu einer höheren Transparenz beitragen. Damit helfen wir mit, das Vertrauen in die geprüften Unternehmen zu stärken und Lösungen für Schlüsselprobleme zu finden.

Audit Committee Forum 2015

Für das Audit Committee Forum 2015 haben wir fünf Thesen zu regulatorischen Vorschriften formuliert. Auf den folgenden Seiten finden Sie unsere Überlegungen und Empfehlungen.

These 1: Conduct Risks

- a.) Conduct Risks und deren Regelung beziehen sich ausschliesslich auf den Finanzsektor. Audit Committees von Unternehmen der übrigen Industrien müssen sich nicht damit auseinandersetzen.*
- b.) Conduct Risks sind eine Modeerscheinung und betreffen die Schweiz nicht.*
- c.) Conduct Risks sind längst bekannt und werden von den Unternehmen ausreichend beachtet.*

Ausgangslage

Die UK Financial Conduct Authority (FCA) wurde im Rahmen der Finanzkrise 2008 durch den Financial Services Act 2012 gegründet. Sie ist die Nachfolgeorganisation der Financial Services Authority. Ihre Aufgaben im Zusammenhang mit dem Verhalten des Finanzsektors und dessen Angelegten sind gesetzlich geregelt:

- Schutz der Konsumenten; zu berücksichtigen sind u. a. die unterschiedlichen Risiken der Kapitalanlagen, die unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Anleger, die Bedürfnisse der Anleger in Bezug auf zeitnahe Information und adäquate Beratung, das Prinzip der Verantwortlichkeit der Anleger für ihre Entscheidungen, die Erwartung der Sorgfalt der Kundenberater bezüglich der Anleger.
- Schutz und Verbesserung der Integrität des englischen Finanzsystems; Integrität zeichnet sich u. a. durch Kreditwürdigkeit, Stabilität, Belastbarkeit sowie Unversehrtheit durch Finanzkriminalität aus.
- Fördern des Wettbewerbs im Interesse der Konsumenten.

Die FCA, die gemäss NZZ vornehmlich für den Konsumentenschutz zuständig ist,¹ hat in ihrem ersten Betriebsjahr 2013/14 verschiedene Studien herausgegeben und Regeln verfasst.² Sie beurteilt das Verhalten von Unternehmen des Finanzsektors und hat 34 Unternehmen bzw. 28 Personen mit 46 Bussen in Höhe von 425 Mio. GBP belegt.

Die FCA ist Mitglied des Financial Stability Board (FSB), der International Organisation of Securities Commissions (IOSCO) und der International Association of Insurance Supervisors (IAIS) und unterstützt das Basel Committee on Banking Supervisions (Basler Ausschuss), das vom Basler Ausschuss, der IOSCO und der IAIS gegründete Joint Forum und die Financial Action Task Force (FATF).

Im internationalen Umfeld werden im Zusammenhang mit Conduct Risks als Standardsetter bzw. Regulatoren aus Australien die Australian Securities and Investment Commission (ASIC), aus den USA das Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), die Financial Industry Regulatory Authority (FINRA), die Securities and Exchange Commission (SEC) und die Federal Reserve sowie aus Neuseeland die Financial Markets Authority (FMA) erwähnt.

Unsere Überlegungen

Der Begriff Conduct Risks (Risiko aus dem Verhalten von Unternehmen und Personen) wird zurzeit nur im Zusammenhang mit dem Finanzsektor gebraucht. Allerdings wird der Inhalt des Begriffs – bewusst oder unbewusst – laufend erweitert.³ Unter dem Titel «Die Macht der Kundschaft» heisst es in der NZZ, dass manche Unternehmen die Reklamationen der Konsumenten und Geschäftskunden über Waren und Dienstleistungen als Informationen für Verbesserungen verstehen. Andere wiederum ignorieren diese Feedbacks, was gefährlich

ist. Im Artikel «Meckern erwünscht» wird darauf hingewiesen, dass der kluge Umgang mit Beanstandungen dazu beitragen kann, die Risiken zu minimieren. Nicht selten würden banale Einzelfälle zum Imageproblem für Grosskonzerne, weil sich Hiobsbotschaften über die sozialen Medien äusserst rasch verbreiten.

Ob sich ausserhalb des Finanzsektors auch regulatorische Entwicklungen anbahnen, ist derzeit noch ungewiss.

Unsere Empfehlungen

Audit Committees von Unternehmen des Finanzsektors sollten sich regelmässig über den Stand der Entwicklungen in dieser Frage orientieren. Das Thema Conduct Risks ist in der Compliance-Organisation des Unternehmens anzusiedeln.

Audit Committees von Unternehmen ausserhalb des Finanzsektors sollten sich zum Thema Conduct Risks mögliche Anwendungsfälle überlegen und rechtzeitig erste Schritte zu deren Verhinderung einleiten. Es ist kaum sinnvoll, diese Art von Risiko an eine Versicherung abzutreten, noch lassen sich deren Auswirkungen wirkungsvoll vermindern.

¹ NZZ vom 22. Juli 2015, S. 23.

² Business model and strategy analysis, BMSA.

³ NZZ vom 25. Juni 2015.

These 2: *Nur Unternehmen des Finanzsektors verwenden Informationen aus der Risikobeurteilung für die strategische Entscheidungsfindung.*

Ausgangslage

Risiken und Chancen sind untrennbar mit der unternehmerischen Tätigkeit verbunden. Werden Risiken nicht rechtzeitig erkannt und angegangen, können sie die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens und im schlimmsten Fall dessen Existenz gefährden. Nicht wahrgenommene Chancen verhindern eine allfällige positive Abweichung von der Zielsetzung.

Das Risiko- (und Chancen-)Management wird im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (Swiss Code) der *economiesuisse* nur im Zusammenhang mit der Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems (IKS) erwähnt.

Gemäss altem Obligationenrecht (aOR) mussten alle Aktiengesellschaften im Anhang Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung machen.⁴ Im neuen OR ist diese Angabe rechtsformunabhängig auf Unternehmen beschränkt, die der ordentlichen Revision unterstellt sind.⁵ Nach aOR wurde stets der Risikomanagementprozess oder das gewählte Vorgehen beschrieben; teilweise wurden gar die Risiken für das Unternehmen offengelegt.

Weil unter dem neuen Obligationenrecht viele Unternehmen eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellen (müssen), können sie auf die Erstellung eines Lageberichts und damit auf die Offenlegung der Durchführung einer Risikobeurteilung verzichten.

Unsere Überlegungen

Das Risiko- und Chancenmanagement ist ein zentraler Bestandteil der Corporate Governance und umfasst sämtliche Bereiche des Unternehmens.

Mit Ausnahme der Unternehmen des Finanzsektors werden in der Schweiz die Risiken und Chancen lediglich ein Mal pro Jahr durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung auf einem sehr allgemeinen Niveau beurteilt. Der Verwaltungsrat ist in die Diskussion um die Risiken eingebunden.

Unternehmen beurteilen Risiken und Chancen als operative Aufgabe und weniger als eine Aufgabe der Unternehmensleitung. Sie berücksichtigen das Risikomanagement deshalb bei strategischen Entscheidungen und bei der Unternehmensplanung nicht ausreichend oder isoliert von den übrigen Führungsfunktionen.

Unsere Empfehlungen

Eine systematische Berücksichtigung der wesentlichen Risiken bei der Unternehmensplanung und der unternehmerischen Entscheidungsfindung ermöglicht eine wert- und erfolgsorientierte Steuerung eines Unternehmens. In das gezielte Bearbeiten von Risiken sollten die Unternehmen auch die Chancen einbeziehen.

Risiken können verhindern, dass ein Unternehmen seine Ziele erreicht. Daher ist es sinnvoll, Plandaten mit möglichen Szenarien zu hinterlegen (Normalfall, schlechtester Fall, bester Fall).

⁴ Art. 663b Ziff. 12 aOR.

⁵ Art. 961c Abs. 2 Ziff. 2 OR.

These 3:

Der Vergütungsbericht wurde vom Compensation Committee vollständig abgehandelt – das Audit Committee hat weder zu dessen Prüfung noch zum Bericht der Revisionsstelle einen Beitrag geleistet.

Ausgangslage

Die Prüfung der Vergütungsberichte durch die Revisionsstelle börsenkotierter Unternehmen war erstmals für die Jahresrechnung 2014 Pflicht. Dabei musste die Revisionsstelle auch separate Überlegungen zur Wesentlichkeit dieses neuen Prüfungsgegenstands anstellen. Weitere wichtige Faktoren waren neben der Prüfung der ausbezahlten Geldleistungen vor allem die aktien- oder optionsbezogenen Vergütungen der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats. Dazu kommen komplexe Fragen zu Sozialversicherungsbeiträgen, vor allem bei den sog. Long-term Incentives (LTI), die an die Erfüllung bestimmter Leistungsbedingungen in der Zukunft geknüpft sind.

Unsere Überlegungen

Der Verwaltungsrat ist gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich für die Erstellung des Vergütungsberichts. Das Compensation Committee ist für die Struktur und die Höhe der Vergütungen sowie für den Inhalt des Vergütungsberichts zuständig.

Das Audit Committee ist grundsätzlich für Fragen im Zusammenhang mit der Prüfungstätigkeit verantwortlich. Ob es sich auch mit der Prüfung des Vergütungsberichts befassen muss, ist in der Audit Committee Charter zu regeln.

Unsere Empfehlungen

Wir empfehlen den Unternehmen, Fragen der Prüfung des Vergütungsberichts primär im Audit Committee zu diskutieren. Als Ergebnis dieser Debatte soll das Audit Committee dem Verwaltungsrat seine Empfehlungen zum Vergütungsbericht abgeben. Bei hoher Komplexität kann es sinnvoll sein, zusätzlich das Compensation Committee beizuziehen.

Der leitende Revisor sollte sich mit dem Präsidenten des Compensation Committee treffen und allfällige Fragen oder Unsicherheiten klären.

These 4: Das Audit Committee nimmt Einfluss auf die Informationssicherheit.

Ausgangslage

Die Informationssicherheit bezieht sich auf die folgenden Themenfelder und Fragen:

- **Datensicherheit:** Wer soll welche Daten schützen? Welche Gesetze oder Verordnungen sind dabei zu beachten? Wie soll der Zugriff geregelt sein? Wer genehmigt und prüft Änderungen an Daten und Systemen?
- **Datenzuverlässigkeit:** Wie werden Vollständigkeit, Richtigkeit und Gültigkeit der Daten sichergestellt? Sind alle benötigten Daten verfügbar? Welche Daten unterliegen dem Datenschutzgesetz?
- **Vertrauen in Systeme:** Welche Wartung muss gewährleistet sein? Sind die richtigen Überwachungssysteme verfügbar? Sind alle Beziehungen mit Drittparteien angemessen geregelt? Wird die Zuverlässigkeit der Systeme regelmässig geprüft?
- **Widerstandsfähigkeit der Informationstechnologie (IT):** Untersucht und erkennt ein Unternehmen sämtliche Risiken systematisch? Welche Notfallmassnahmen sind geplant? Ist die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen sichergestellt? Unterzieht das Unternehmen seine Informationsinfrastruktur und -systeme regelmässigen Stresstests?
- **Vertrauen in die Umwandlungskapazität:** Analysiert ein Unternehmen die sich ändernden Marktsituationen, Kundenbedürfnisse, potenziellen Marktsegmente und den digitalen Wandel regelmässig und zieht es entsprechende Schlüsse?

Nach dem Swiss Code beurteilt das Audit Committee die Funktionsfähigkeit des IKS und bezieht dabei das Risikomanagement mit ein. Darunter fallen alle organisatorischen Regelungen und Massnahmen zur Erkennung von und zum Umgang mit Risiken und Chancen einer unternehmerischen Betätigung.

Ein Geschäftsrisiko ergibt sich aus bedeutungsvollen Gegebenheiten, Ereignissen, Umständen, Massnahmen oder Unterlassungen, die die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Ziele zu erreichen und Strategien umzusetzen, nachhaltig beeinflussen können. Ein Geschäftsrisiko kann auch aus der Festlegung unangemessener Ziele und Strategien hervorgehen.

Neben negativen Aspekten sind unseres Erachtens auch die positiven zu berücksichtigen. Demnach gehören zur Risikobeurteilung und -steuerung ebenfalls die Chancen.

Die Risiken der Informationssicherheit stellen einen gewichtigen Teilaspekt des Risikomanagements dar. Die Datensicherheit und IT beherrschen das tägliche Leben weitgehend. Ohne funktionierende IT oder ohne sichere Daten überlebt ein Unternehmen nur kurz. Deshalb sind die Bereiche Datensicherheit und IT für Audit Committee, Geschäftsleitung und Revisionsstelle gleichermaßen wichtig. Auf der Basis des Handbuchs der Wirtschaftsprüfung sind folgende Aspekte zentral:⁶

- Verfahren zur Entwicklung und Änderung von Anwendungsprogrammen
- Verfahren zur Änderung von Software (z.B. Betriebssysteme) und Konfigurationsdaten (z.B. Einstellungen von Batchabläufen) in der IT-Infrastruktur
- Kontrolle des Zugriffs auf Programme und Daten
- Verfahren zur Sicherung von Anlagen (Hardware) und Netzwerken gegen Ausfall, nicht autorisierte Zugriffe oder fehlerhafte Veränderungen
- Verfahren zur Einhaltung von rechtlichen Anforderungen (z.B. Aufbewahrungsrufen)

⁶ Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band 2, S. 163.

Zum Schutz der Daten sind im Weiteren folgende Aspekte zu beachten:

- Klassifizierung der Daten
- Verträge mit Drittparteien über deren Leistungen
- Notfallplanung
- Sicherheit der internen und externen IT-Netzwerke

IT und deren Betrieb machen grössere Investitionen und jährliche Aufwendungen notwendig. Im Hinblick auf Effizienzsteigerung oder Kostenersparnis bearbeiten IT-Abteilungen wichtige und zukunftsweisende Projekte wie Shared Service Centers oder Outsourcing-Lösungen. Gleichzeitig nehmen die Risiken zu (so etwa Cybercrime, Phishing-E-Mails oder Viren).

Unsere Überlegungen

Die Erfahrung mit der Prüfung der generellen IT-Kontrollen sowie der Datensicherheit zeigt, dass Schwachpunkte vor allem bei den Kontrollen des Zugriffs auf Programme und Daten bestehen. Oft haben zu viele Personen Zugriff auf zu viele kritische Programme, Transaktionen oder Daten. Daraus können sich nicht oder nur schwer überprüfbare fehlerhafte Veränderungen oder sogar Datendiebstahl ergeben.

Unternehmen unterhalten IT-Netzwerke unter anderem für Produktion, Vertrieb und Kommunikation innerhalb des Unternehmens an einem Standort oder standortübergreifend. Daten werden für Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Produktion usw. an verschiedenen Standorten gespeichert und sind unterschiedlich wichtig.

Unsere Empfehlungen

Das Audit Committee sollte sicherstellen, dass die Geschäftsleitung die Themen Datensicherheit und IT prioritär behandelt, und sich regelmässig über den Stand, die aktuellen Entwicklungen und Ereignisse informieren lassen. Dabei geht es nicht nur um finanzrelevante Compliance-Risiken, sondern auch um Verlust von geistigem Eigentum oder Reputationsrisiken. Diese Themen sind hochkomplex, deren Behandlung benötigt Spezialwissen sowie Praxiserfahrung. Gerade deshalb muss sich das Audit Committee intensiv mit dieser Materie auseinandersetzen.

These 5: *Financial Shared Service Centers vereinfachen die Arbeit des Audit Committee und der Revisionsstelle, weil die Prozesse standardisiert sind und von Spezialisten abgearbeitet werden.*

Ausgangslage

Das Audit Committee überwacht die Finanzberichterstattung, die Einhaltung der Vorschriften (Compliance) sowie das Risikomanagement des Unternehmens im weitesten Sinne. Es übernimmt diese Aufgaben im Auftrag des Gesamtverwaltungsrats, ohne ihn von seiner ultimativen Verantwortung zu entlasten. An dieser Konstellation ändert sich auch dann nichts, wenn Finanzfunktionen oder -abteilungen an einen Dritten ausgelagert (Outsourcing) oder ins Ausland verlagert werden (Offshoring).

- Outsourcing bezeichnet die organisatorische Auslagerung von Aktivitäten an einen firmenexternen Partner, der die ausgelagerten Dienstleistungen im Rahmen vertraglich festgesetzter Leistungsmengen und zu vordefinierten Kosten erbringt. Hier wird die Dienstleistung von einem nicht dem Unternehmen zugehörigen Dritten erbracht.
- Beim Offshoring handelt es sich um die Verschiebung der Tätigkeit in weit entfernte, kostengünstigere Länder. Dabei kann eine Verschiebung innerhalb des eigenen Unternehmens oder an Dritte stattfinden.⁷

In einem Financial Shared Service Center werden Prozesse zusammengefasst, die innerhalb oder ausserhalb eines Unternehmens durch eine zentrale Instanz bearbeitet, gesteuert und mit separaten Ressourcen versorgt werden. Ziel ist es, definierte Dienstleistungen in vereinbarter Qualität und zu vereinbarten Kosten zu erbringen. Das Financial Shared Service Center kann durch die Zentralisierung von Dienstleistungen Skaleneffekte realisieren. So lassen sich Prozesse optimiert und sicherer gestalten – sprich die Qualität steigern.

Unsere Überlegungen

Der Betrieb eines Financial Shared Service Center entbindet den Verwaltungsrat und das Audit Committee nicht von ihren Aufgaben im Rahmen der finanziellen Führung des Unternehmens. Das Verlagern von Tätigkeiten führt in aller Regel zu einer Anpassung von Abläufen und Prozessen und somit auch des IKS. Dabei steht für das Audit Committee in diesem Zusammenhang das zuverlässige Funktionieren des IKS im Vordergrund – dessen Existenz wird schlicht vorausgesetzt.

Bei einem Offshoring innerhalb des Unternehmens lassen sich die Prozesse auf einfache Weise überprüfen. Bei einer Auslagerung an einen externen Dienstleister ist dies schwieriger. Ob das auslagernde Unternehmen direkt eine Qualitätsüberwachung bei der Drittfirma ausüben kann, hängt von den Vereinbarungen im Outsourcingvertrag ab. Die auslagernde Gesellschaft kann die Prozesse der beauftragten Drittfirma nur dann prüfen, wenn sie sich das Auditrecht im Rahmen des Service Level Agreement im Voraus herausgenommen hat oder wenn die beauftragte Drittfirma ein Auditrecht von sich aus einräumt. Nur dann hat das Unternehmen die Möglichkeit, entweder Prüfungshandlungen selbst durchzuführen (zum Beispiel durch den Einsatz der eigenen internen Revision) oder einen unabhängigen Prüfer zu beauftragen.

In der Regel stellt der Dienstleister selber sicher, dass er eine Zertifizierung erhält. Nach dem IAASB und seinem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3402 «Assurance Reports on Controls at a Service Organization» gibt es zwei Arten von Bestätigungen von Prüfungen bei einem Dienstleistungsunternehmen:

- Bei Typ 1 enthält der Bericht des Prüfers das Prüfungsurteil über das System des Dienstleisters, die Kontrollziele und die damit verbundenen Kontrollen sowie über die Eignung der Kontrollausgestaltung für das Erreichen der festgelegten Kontrollziele.
- Bei Typ 2 enthält der Bericht im Prüfungsurteil zusätzlich eine Aussage zur Wirksamkeit der Kontrollen des Dienstleisters.

⁷ Vgl. Disclose-Ausgabe 2 von 2015, insbesondere Artikel «Auslagerung von Finanzfunktionen: Auswirkungen auf das Audit Committee und die externe Revision» von Bruno Rossi.

Dabei ist es wichtig, den gesamten Prüfungszeitraum, in der Regel ein Kalenderjahr, abzudecken. Weil viele Konzerne ihren Abschluss innerhalb der ersten beiden Monate nach dem Abschlussstichtag erstellen, ergeben sich zeitliche Schwierigkeiten. Die Prüfung wird oft zweigeteilt und umfasst beispielsweise den Zeitraum November Vorjahr bis Oktober Berichtsjahr. Ein Überbrückungsbericht muss den Zeitraum November und Dezember abdecken.

Bei einer Auslagerung erweitert sich der Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich des IKS: Die Kontrollen werden deutlich komplexer. Nicht nur die internen Prozesse und deren Kontrollen sind systematisch zu beobachten und zu überprüfen, sondern auch jene Prozesse, die in den Schnittstellen zum Dienstleister enden. Zusätzlich ist die Qualität des Dienstleisters selbst zu überwachen.

Für die externe Revision spielt es eine wesentliche Rolle, ob Dienstleistungen unternehmensintern an einem Standort zentralisiert werden oder ob es sich um ein Outsourcing handelt. Wenn im Rahmen einer Zentralisierung konzerninterner Dienstleistungen alle Mitarbeiter nach Polen versetzt werden, muss vermutlich auch der Prüfer einen Grossteil seiner Arbeit nach Polen verlagern. Dort wird er Belege einsehen, Diskussionen führen und die entsprechenden Prozesse und Kontrollen prüfen, damit er sich ein fundiertes Urteil bilden kann. Bei einem Offshoring ist es wichtig, dass der externe Prüfer versteht, inwiefern die Prozesse und Kontrollen am neuen Ort standardisiert und harmonisiert wurden oder ob sie gemäss ihrem ursprünglichen Verlauf abgewickelt werden. Je standardisierter und harmonisierter die Prozesse sind, desto effektiver und effizienter kann der externe Revisor seine Prüfung durchführen.

Die Konzernprüfung grenzt sich von der statutarischen Prüfung ab. Die Erstellung einer Jahresrechnung untersteht dem jeweiligen Länderrecht; die Konzernrechnung untersteht im Normalfall einem international anerkannten Regelwerk wie den International Financial Reporting Standards (IFRS) oder den US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP). Werden die Jahresrechnungen aller Konzerngesellschaften an einem zentralen Ort erstellt, so werden diese am effektivsten und effizientesten auch dort von einem zentralen Team geprüft. Dieses wird wiederum Teil jenes Prüfungsteams sein, das die Verantwortung für die jeweilige Ländergesellschaft trägt. Das heisst, das zentrale Prüfungsteam dokumentiert seine Prüfungen und gibt dem Prüfungsteam der Ländergesellschaft das Recht, auf die Prüfungsergebnisse zuzugreifen, um eigene Schlüsse für das Prüfungsurteil zu ziehen.

Die grössten Herausforderungen für die externe Revision entstehen in der Regel beim Outsourcing. Falls die Auslagerung an eine Drittfirma grosse Veränderungen mit sich bringt, muss sich der Prüfer nicht nur fragen, was sich verändert hat und wie die neuen Verhältnisse funktionieren. Er muss ebenfalls klären, wer die relevanten Informationen besitzt und wie man etwas prüfen kann. Es braucht in der Regel eine längere Einspielzeit, bis die Prüfungen stabil verlaufen.

Je einschneidender sich eine Auslagerung von Finanzfunktionen und anderen Dienstleistungen für ein Unternehmen auswirkt, desto grösser sind die Folgen für die Prüfungshandlungen des externen Prüfers und umso zentraler sind für den externen Revisor die erwähnten Prüfberichte nach IASE 3402. Sie sind eine wichtige Informationsquelle, mit deren Hilfe er beurteilen kann, ob er seine Arbeit auf die Kontrollen des Dienstleisters abstützen kann oder nicht.

Unsere Empfehlungen

Sowohl Audit Committee als auch externe Prüfer müssen ihre Verantwortung wahrnehmen und prüfen können, ob im Zusammenhang mit einer Zentralisierung von Dienstleistungen an einem Standort oder bei einer Auslagerung alles richtig läuft. Die Qualität der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung muss bedingungslos gewahrt bleiben. Die wichtigsten Informationen für ihre Einschätzungen erhalten Audit Committee und externe Prüfer aus Gesprächen mit dem CFO und den Repräsentanten des Dienstleisters sowie aus schriftlichen Berichten von Dritten.⁸

Sowohl das Audit Committee als auch die externe Revision müssen Risiken aus zentralisierten internen Dienstleistungen oder Outsourcing kontrollieren, prüfen und abdecken. Dabei stellen sich für das Audit Committee generelle strategische Fragen, während die Geschäftsleitung und die externe Revision Detailfragen zu klären haben. Alle Beteiligten müssen bestrebt sein, die Ziele einer erfolgreichen Auslagerung einerseits und eine effektive und effiziente Prüfung andererseits zu erreichen. Das braucht erfahrungsgemäss eine gewisse Zeit. Denn die Prozesse beim Dienstleister – ob er nun intern zentralisiert oder ein externer Zulieferer ist – sind kaum von Anfang an effizient. Ebenso wird es eine Weile dauern, bis sich die externe Prüfung den neuen Gegebenheiten vollständig angepasst hat.

Ein besonderes Augenmerk gilt den Schnittstellen zwischen den Prozessen des Unternehmens und jenen des externen Dienstleisters.

⁸ IASAE 3402.

Quellen

economiesuisse (2014): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.

Financial Conduct Authority (2014): Annual Report 2013/14.

International Auditing and Assurance Standards Board (2014): International Standards on Assurance Engagements (ISAE) 3402, Assurance Report on Controls at a Service Organization.

International Auditing and Assurance Standards Board (2015): Auditor Reporting – Illustrative Key Audit Matters.

International Auditing and Assurance Standards Board (2015): International Standard on Auditing 700 (revised), Forming an Opinion and Reporting on Financial Statements.

International Auditing and Assurance Standards Board (2015): International Standard on Auditing 701, Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report.

International Integrated Reporting Council (2014): Navigating the Corporate Reporting Landscape, <http://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/>.

International Integrated Reporting Council (2014): Strategy: The Breakthrough Phase 2014–17, www.theiirc.org.

NZZ (22. Juli 2015): Der zahnlose Vampir – London will in der Regulierung verstärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzsektors berücksichtigen.

NZZ (25. Juni 2015): Der Nutzen von Reklamationen: Die Macht der Kundschaft.

NZZ (25. Juni 2015): Beschwerde-Management: Meckern erwünscht.

PricewaterhouseCoopers (2015): Disclose, Ausgabe 2.

Treuhand-Kammer (2014): Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Buchführung und Rechnungslegung».

Beilagen

Beilage 1:

Neuer Revisionsbericht nach ISA

Beilage 2:

Beispiele Key Audit Matters

Beilage 1: Neuer Revisionsbericht nach ISA

ISA 700 (REVISED), FORMING AN OPINION AND REPORTING ON FINANCIAL STATEMENTS

Illustration 1 – Auditor’s Report on Financial Statements of a Listed Entity Prepared in Accordance with a Fair Presentation Framework

For purposes of this illustrative auditor’s report, the following circumstances are assumed:

- Audit of a complete set of financial statements of a listed entity using a fair presentation framework. The audit is not a group audit (i.e., ISA 600 does not apply).
- The financial statements are prepared by management of the entity in accordance with IFRSs (a general purpose framework).
- The terms of the audit engagement reflect the description of management’s responsibility for the financial statements in ISA 210.
- The auditor has concluded an unmodified (i.e., “clean”) opinion is appropriate based on the audit evidence obtained.
- The relevant ethical requirements that apply to the audit comprise the International Ethics Standards Board for Accountants’ *Code of Ethics for Professional Accountants* together with the ethical requirements relating to the audit in the jurisdiction, and the auditor refers to both.
- Based on the audit evidence obtained, the auditor has concluded that a material uncertainty does not exist related to events or conditions that may cast significant doubt on the entity’s ability to continue as a going concern in accordance with ISA 570 (Revised).
- Key audit matters have been communicated in accordance with ISA 701.
- Those responsible for oversight of the financial statements differ from those responsible for the preparation of the financial statements.
- In addition to the audit of the financial statements, the auditor has other reporting responsibilities required under local law.

INDEPENDENT AUDITOR’S REPORT

To the Shareholders of ABC Company [or Other Appropriate Addressee]

Report on the Audit of the Financial Statements

Opinion

We have audited the financial statements of ABC Company (the Company), which comprise the statement of financial position as at December 31, 20X1, and the statement of comprehensive income, statement of changes in equity and statement of cash flows for the year then ended, and notes to the financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements present fairly, in all material respects, (or *give a true and fair view of*) the financial position of the Company as at December 31, 20X1, and (of) its financial performance and its cash flows for the year then ended in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRSs).

Basis for Opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (ISAs). Our responsibilities

under those standards are further described in the *Auditor's Responsibilities for the Audit of the Financial Statements* section of our report. We are independent of the Company in accordance with the International Ethics Standards Board for Accountants' *Code of Ethics for Professional Accountants (IESBA Code)* together with the ethical requirements that are relevant to our audit of the financial statements in [jurisdiction], and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements and the IESBA Code. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Key Audit Matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

[Description of each key audit matter in accordance with ISA 701.]

Responsibilities of Management and Those Charged with Governance for the Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of the financial statements in accordance with IFRSs, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, management is responsible for assessing the Company's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless management either intends to liquidate the Company or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Those charged with governance are responsible for overseeing the Company's financial reporting process.

Auditor's Responsibilities for the Audit of the Financial Statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

Paragraph 40(b) of this ISA explains that the shaded material below can be located in an Appendix to the auditor's report. Paragraph 40(c) explains that when law, regulation or national auditing standards expressly permit, reference can be made to a website of an appropriate authority that contains the description of the auditor's responsibilities, rather than including this material in

the auditor's report, provided that the description on the website addresses, and is not inconsistent with, the description of the auditor's responsibilities below.

As part of an audit in accordance with ISAs, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Company's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management.
- Conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Company's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the Company to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures, and whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.

We communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide those charged with governance with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with those charged with governance, we determine those matters that were of most significance in the audit of the financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

Report on Other Legal and Regulatory Requirements

[The form and content of this section of the auditor's report would vary depending on the nature of the auditor's

ISA 700 (REVISED), FORMING AN OPINION AND REPORTING ON FINANCIAL STATEMENTS

other reporting responsibilities prescribed by local law, regulation, or national auditing standards. The matters addressed by other law, regulation or national auditing standards (referred to as “other reporting responsibilities”) shall be addressed within this section unless the other reporting responsibilities address the same topics as those presented under the reporting responsibilities required by the ISAs as part of the Report on the Audit of the Financial Statements section. The reporting of other reporting responsibilities that address the same topics as those required by the ISAs may be combined (i.e., included in the Report on the Audit of the Financial Statements section under the appropriate subheadings) provided that the wording in the auditor’s report clearly differentiates the other reporting responsibilities from the reporting that is required by the ISAs where such a difference exists.

The engagement partner on the audit resulting in this independent auditor’s report is [name].

[Signature in the name of the audit firm, the personal name of the auditor, or both, as appropriate for the particular jurisdiction]

[Auditor Address]

[Date]



The following are intended to illustrate how an auditor may describe why a matter was determined to be a KAM:

- *Goodwill*

Under IFRSs, the Group is required to annually test the amount of goodwill for impairment. This annual impairment test was significant to our audit because the balance of XX as of December 31, 20X1 is material to the financial statements. In addition, management's assessment process is complex and highly judgmental and is based on assumptions, specifically [*describe certain assumptions*], which are affected by expected future market or economic conditions, particularly those in [*name of country or geographic area*].

- *Valuation of Financial Instruments*

The Company's investments in structured financial instruments represent [x%] of the total amount of its financial instruments. Due to their unique structure and terms, the valuation of these instruments are based on entity-developed internal models and not on quoted prices in active markets. Therefore, there is significant measurement uncertainty involved in this valuation. As a result, the valuation of these instruments was significant to our audit.

- *Effects of New Accounting Standards*

As of January 1, 2013, IFRS 10 (Consolidated Financial Statements), 11 (Joint Arrangements) and 12 (Disclosure of Interests in Other Entities) became effective. IFRS 10 requires the Group to assess for all entities whether it has: power over the investee; exposure, or rights, to variable returns from its involvement with the investee; and the ability to use its power over the investee to affect the amount of the investor's returns. The complex structure, servicing and ownership of each vessel, requires the Group to assess and interpret the substance of a significant number of contractual agreements.

- *Valuation of Defined Benefit Pension Assets and Liabilities*

The Group has recognized a pension surplus of [*monetary value*] as of December 31, 20X1. The assumptions that underpin the valuation of the defined benefit pension assets and liabilities are important, and also subjective, judgments as the surplus/deficit balance is volatile and affects the Group's distributable reserves. Management has obtained advice from actuarial specialists in order to calculate this surplus, and uncertainty arises as a result of estimates made based on the Group's expectations about long-term trends and market conditions. As a result, the actual surplus or deficit realized by the Group may be significantly different to that recognized on the balance sheet since small changes to the assumptions used in the calculation materially affect the valuation.

- *Revenue Recognition*

The amount of revenue and profit recognized in the year on the sale of *[name of product]* and aftermarket services is dependent on the appropriate assessment of whether or not each long-term aftermarket contract for services is linked to or separate from the contract for sale of *[name of product]*. As the commercial arrangements can be complex, significant judgment is applied in selecting the accounting basis in each case. In our view, revenue recognition is significant to our audit as the Group might inappropriately account for sales of *[name of product]* and long-term service agreements as a single arrangement for accounting purposes and this would usually lead to revenue and profit being recognized too early because the margin in the long-term service agreement is usually higher than the margin in the *[name of product]* sale agreement.

- *Going Concern Assessment*

As disclosed in Note 2, the Group is subject to a number of regulatory capital requirements, which are a key determinant of the Group's ability to continue as a going concern. We identified that the most significant assumption in assessing the Group's and *[significant component's]* ability to continue as a going concern was the expected future profitability of the *[significant component]*, as the key determinant of the forecasted capital position. The calculations supporting the assessment require management to make highly subjective judgments and also require adjustment to accounting figures to reflect regulatory requirements stipulated by the *[name of applicable regulatory framework(s)]*. The calculations are based on estimates of future performance, and are fundamental to assessing the suitability of the basis adopted for the preparation of the financial statements. We have therefore spent significant audit effort, including the time of senior members of our audit team, in assessing the appropriateness of this assumption.

How the Matter Was Addressed in the Audit

The description of a KAM in the auditor's report is also intended to describe how the matter was addressed in the audit. The amount of detail to be provided in the auditor's report to do so is a matter of professional judgment. ISA 701⁷ explains that auditors may describe how a KAM was addressed in the audit by describing aspects of the auditor's response or approach that were most relevant to the matter or specific to the assessed risk of material misstatement; a brief overview of procedures performed; an indication of the outcome of the auditor's procedures; or key observations with respect to the matter; or some combination of these elements. If the auditor provides an indication of the outcome of the auditor's procedures in the description of a KAM, care is needed to avoid the auditor giving the impression that the description is conveying a separate opinion on an individual KAM or that in any way may call into question the auditor's opinion on the financial statements as a whole.

⁷ See ISA 701, paragraphs A46–A51

The following are intended to illustrate how an auditor may describe how a KAM was addressed in the audit:

- *Goodwill*
Our audit procedures included, among others, using a valuation expert to assist us in evaluating the assumptions and methodologies used by the Group, in particular those relating to the forecasted revenue growth and profit margins for [*name of business line*]. We also focused on the adequacy of the Group's disclosures about those assumptions to which the outcome of the impairment test is most sensitive, that is, those that have the most significant effect on the determination of the recoverable amount of goodwill.
- *Revenue Recognition*
Our audit procedures to address the risk of material misstatement relating to revenue recognition, which was considered to be a significant risk, included:
 - Testing of controls, assisted by our own IT specialists, including, among others, those over: input of individual advertising campaigns' terms and pricing; comparison of those terms and pricing data against the related overarching contracts with advertising agencies; and linkage to viewer data; and
 - Detailed analysis of revenue and the timing of its recognition based on expectations derived from our industry knowledge and external market data, following up variances from our expectations.
- *Disposal of a Component*
We have involved our valuation, financial instruments and tax specialists in addressing this matter and focused our work on:
 - Assessing the appropriateness of the fair values assigned to each element of the consideration received by referring to third-party data as applicable;
 - Evaluating management's assessment of embedded derivatives within the sale and purchase agreement; and
 - Critically assessing the fair value of [*name of component*] and the related allocation of the purchase price to the assets and liabilities acquired by evaluating the key assumptions used.

We also evaluated the presentation and disclosure of the transactions within the consolidated financial statements.

- *Restructuring Provision and Organizational Changes*

In our audit we addressed the appropriateness and timely recognition of costs and provisions in accordance with IAS 37 – *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*. These recognition criteria are detailed and depend upon local communication and country-specific labor circumstances. Recognition criteria can be an agreement with the unions, a personal notification or a settlement agreement. The component audit teams have performed detailed audit procedures on the recognition and measurement of the restructuring provisions related to their respective components. The Group audit team has identified the completeness and accuracy of the restructuring provisions as a significant risk in the audit, has reviewed the procedures performed by the component audit teams and discussed with the component teams the recognition criteria. The restructuring provisions at the head office were audited by the Group audit team. We found the criteria and assumptions used by management in the determination of the restructuring provisions recognized in the financial statements to be appropriate.

- *Restructuring Provision and Disposition of a Mine*

Our audit procedures included, among others: examining the correspondence between the Group and the [name of government] and discussing with management the status of negotiations; examining announcements made by management to assess whether these currently commit the Group to redundancy costs; analyzing internal and third party studies on the social impact of closure and the related costs; recalculating the provision for closure and rehabilitation costs for the mine in the context of the accelerated closure plans; and reassessing long term supply agreements for the existence of any onerous contracts in the context of the Group's revised requirements of the accelerated closure plans. We assessed the potential risk of management bias and the adequacy of the Group's disclosures.

We found that the assumptions and resulting estimates to be balanced and that the Group's disclosures appropriately describe the significant degree of inherent imprecision in the estimates and the potential impact on future periods of revisions to these estimates. We found no errors in calculations.

Reference to the Related Disclosure(s) in the Financial Statements

The auditor's communication of KAM in the auditor's report is not intended to be a substitute for the inclusion of appropriate and relevant financial statement disclosures, because management is responsible for providing information about the financial statements and the entity. The description of a KAM in the auditor's report will always refer to any related disclosures in the financial statements.⁸ Reference to any related disclosures enables intended users to further understand how management has addressed the matter in preparing the financial statements. In addition to referring to related disclosure(s), the auditor's description of a KAM may draw attention to key aspects of such disclosures. Therefore, the extent of disclosure by management about specific aspects of a particular matter in the financial statements may help the auditor in describing how those specific aspects were addressed in the audit such that intended users can understand why the matter is a KAM.

⁸ See ISA 701, paragraphs 13 and A40–A41

The following are intended to illustrate how the auditor may refer to the related disclosures in the description of a KAM:

- *Valuation of Financial Instruments*

The Company's disclosures about its structured financial instruments are included in Note 5.

- *Goodwill*

The Company's disclosures about goodwill are included in Note 3, which specifically explains that small changes in the key assumptions used could give rise to an impairment of the goodwill balance in the future.

For access to the new and revised Auditor Reporting standards, more information about the changes to the auditor's report, and other Auditor Reporting Toolkit materials, please visit The New Auditor's Report webpage at www.iaasb.org/auditor-reporting.

www.pwc.ch/boardroom