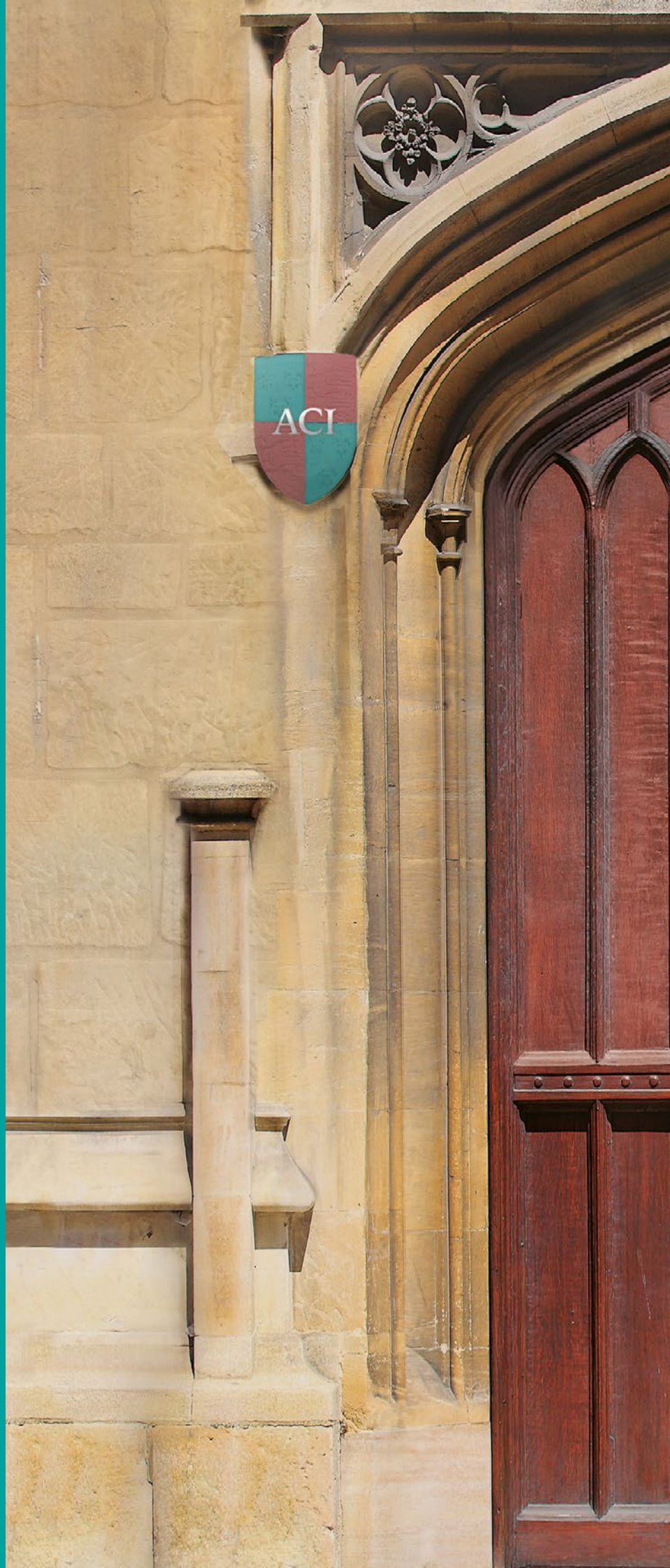




AC News

Audit Committee Institute

Ausgabe 54 / Q3 2016



Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren Verwaltungsräte

Am 17. Juni 2016 hat die vereinigte Bundesversammlung dem finalen Gesetz zur Unternehmenssteuerreform III zugestimmt. Es geht um den Erhalt und die Weiterentwicklung der Attraktivität des Standorts Schweiz bei gleichzeitiger Berücksichtigung internationaler Forderungen. Stefan Kuhn und Oliver Eichenberger geben Ihnen einen Überblick über die wesentlichen Aspekte dieser wichtigen Reform.

In der kürzlich erschienenen KPMG Studie «Seeking Value through Internal Audit» werden die Erwartungen der Verwaltungsräte und des Managements an die interne Revision erhoben. In einem immer volatileren Geschäftsumfeld ist die interne Revision gefordert, über die klassischen Aufgabengebiete hinauszugehen, um einen nachhaltigen Beitrag zum langfristigen, erfolgreichen Bestehen der Unternehmung zu leisten. Luka Zupan fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

Eine fundierte Auseinandersetzung des Audit Committees mit der Arbeit der Revisionsstelle gewinnt immer mehr an Bedeutung. Sie dient den Interessen der Aktionäre an einer zuverlässigen finanziellen Berichterstattung, ermöglicht den Revisionsfirmen aber auch zunehmend, sich nicht primär über den Preis, sondern vor allem über die Qualität zu differenzieren. Philipp Hallauer erläutert, wie das Audit Committee seiner diesbezüglichen Verantwortung gerecht werden kann.

Prof. Dr. Reto Eberle und Dr. Daniel Lengauer haben sich für den Zürcher Kommentar in den vergangenen Jahren intensiv mit den rechtlichen Vorschriften zur Revision in der Schweiz beschäftigt. In ihrem Beitrag stellen sie die für das Audit Committee relevanten Erkenntnisse in den Vordergrund.

Die EU Audit Reform ist am 17. Juni 2016 in Kraft getreten. Zeit also, dass wir uns die wesentlichen Auswirkungen für Schweizer Unternehmen nochmals vor Augen führen. Manuela Stefani und Philipp Hallauer zeigen auf, wie sich die neue Regulierung auf international tätige Schweizer Konzerne auswirken könnte.

IFRS 9 ist der neue Rechnungslegungsstandard für Finanzinstrumente, den es auf den 1. Januar 2018 anzuwenden gilt. Auf den ersten Blick scheint vieles beim Alten zu bleiben. Laura Galbiati zeigt auf, dass es durchaus beträchtliche Unterschiede zum bestehenden IAS 39 gibt und es sich lohnt, die Umsetzung schon heute in Angriff zu nehmen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und dies hoffentlich in einer zunehmend sonnigen Sommerzeit!

Herzliche Grüsse



Philipp Hallauer



Hélène Béguin



Philipp Hallauer

Leiter KPMG's Audit
Committee Institute
phallauer@kpmg.com



Hélène Béguin

Mitglied des Verwaltungsrats
KPMG Holding AG
hbeguin@kpmg.com

Inhalt

Risk Management & Compliance

- 4 **Auf der Zielgeraden**
Unternehmenssteuerreform III
- 8 **Internal audit and audit committee**
Effectively managing the expectations of the audit committee from an internal audit perspective

Corporate Governance

- 12 **Internal audit**
Audit Committee Handbook Chapter 5 – Part 2
- 19 **Beurteilung der Prüfungsqualität durch das Audit Committee**
- 22 **Die Revisionsstelle und das Audit Committee**
Neue Erkenntnisse aus dem Zürcher Kommentar
- 26 **EU Audit Reform and its impact on Swiss entities**
- 30 **Aligning talent and strategy for a future-ready board**
- 33 **Die Welt der Corporate Governance**
Ukraine

Unternehmensberichterstattung

- 36 **IFRS 9**
(Financial Instruments) for corporates



Auf der Zielgeraden

Unternehmenssteuerreform III

Seit 2007 spürt die Schweiz zunehmenden internationalen Druck auf die privilegierte Besteuerung von Holdings, gemischten Gesellschaften und Sitzgesellschaften, insbesondere von Seiten der Europäischen Union und der OECD (siehe dazu auch den Artikel «Unternehmenssteuerreform III – Überblick mit Handlungsempfehlungen», AC News 48 / Q1 2015). Als Reaktion darauf arbeiten Bund und Kantone derzeit an einer Neugestaltung der schweizerischen Steuergesetzgebung.



Der Bundesrat hat dem Parlament im Juni 2015 die Botschaft zum «Bundesgesetz über steuerliche Massnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensstandortes Schweiz» unterbreitet. Während der Ständerat in der Wintersession 2015 einen ersten Entscheid gefällt hat, tat dies der Nationalrat in der Frühjahrsession 2016. Im Rahmen des derzeit laufenden Differenzbereinigungsverfahrens zwischen den beiden Parlamentskammern hat der Ständerat am 30. Mai 2016 an seiner Position festgehalten, weshalb bei der Einführung einer zinsbereinigten Gewinnsteuer weiterhin eine wesentliche Differenz besteht, die voraussichtlich noch im Juni bereinigt werden sollte. Danach läuft während 100 Tagen die Referendumsfrist.

Bestrebungen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensstandortes Schweiz

Das Ziel der Unternehmenssteuerreform III ist die Weiterentwicklung der steuerlichen Attraktivität des Unternehmensstandortes Schweiz, die Förderung der internationalen Akzeptanz gegenüber zentralen Merkmalen der schweizerischen Unternehmenssteuerordnung und die Sicherstellung ausreichender steuerlicher Einnahmen zur Finanzierung staatlicher Tätigkeiten.

Schwerpunkt wird dabei gelegt auf die Sicherstellung von Rechts- und Investitionssicherheit und die generelle Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Steuersystems, während spezielle Steuerregime der privilegierten Besteuerung von Holding-, gemischten und Domizil-/Verwaltungsgesellschaften sowie die Besteuerungspraxis für Prinzipalgesellschaften und Finanzzweigniederlassungen (sog. Finance Branches) abgeschafft werden sollen. Diese Abschaffung soll durch verschiedene Ersatzmassnahmen abgemildert werden.

Weitgehend unbestrittene Elemente der Reform

Einführung einer Patentbox auf kantonaler Ebene

Die vorgeschlagene Patentbox unterstützt Investitionen in der Schweiz mit der Bereitstellung eines Anreizes zur Beibehaltung existierender Patente (sowie vergleichbarer Rechte wie voraussichtlich nicht patentgeschützter Erfindungen von kleinen und mittleren Unternehmen und Software), zur Entwicklung innovativer und patentierter Produkte, und zur Ansiedlung von entwicklungsbezogenen, wertschöpfungsintensiven Arbeitsstellen in der Schweiz. Die Patentbox beinhaltet die (gemäss Ständerat um max. 90%) reduzierte Besteuerung von Erträgen aus Immaterialgüterrechten und vergleichbaren Rechten auf Kantonsebene.

Fakultative Einführung von Inputförderungsmassnahmen

Die Kantone sollen die Möglichkeit erhalten, zusätzlich auch erhöhte Abzüge für Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen vorzusehen. Damit würden qualifizierende Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen zu mehr als 100% (gemäss Ständerat um max. 150%) zum Abzug von der Steuerberechnungsgrundlage zugelassen werden. Es ist noch zu entscheiden, ob es eine einheitliche Definition von qualifizierender Tätigkeit durch den Bund geben soll oder ob

den Kantonen hier Gestaltungsspielraum zugestanden werden soll. Ebenso ist noch offen, ob die Kantone den Abzug von Forschungs- und Entwicklungsaufwand durch Dritte im Ausland gleichwertig oder reduziert zulassen können (so wie es der Nationalrat, nicht aber der Ständerat möchte).

Allgemeine Regelungen zur Aufdeckung von stillen Reserven

Die vorgesehene Regelung erlaubt Planungssicherheit für den Steuerzahler und die Behörden, mit einer konsistenten Behandlung von Zu- und Wegzügen vom respektive ins Ausland.

Übergangsregelung betreffend stille Reserven beim Statuswechsel / «Step-up»

Der «Step-up» bezweckt, dass stille Reserven, die unter den bestehenden kantonalen Steuerstaten mit tieferem Steuersatz (z.B. 0% bei einer Holdinggesellschaft auf Kantonsebene) entstanden sind, auch zu einem tieferen Steuersatz und nicht zum höheren ordentlichen Steuersatz besteuert werden.

Die im Steuerharmonisierungsgesetz vorgesehene Übergangsbestimmung erlaubt es den jeweiligen Unternehmen, während einer Zeitdauer von maximal fünf Jahren eine (weiterhin) tiefe Besteuerung (zu einem von den Kantonen zu bestimmenden Sondersatz) zu erfahren, soweit ihre Gewinne in dieser Zeit auf der Realisierung von beim Statuswechsel vorhandenen stillen Reserven beruht. Diese vorgesehene Regelung hat im Vergleich zur früher diskutierten steuerneutralen oder steuerprivilegierten Aufdeckung von stillen Reserven («Step-up») den Vorteil, dass keine eigentliche Veränderungen der Steuerwerte erfolgt und daher keine zusätzlichen latenten Steuern zu berücksichtigen sind. Der Nachteil besteht aber darin, dass der Effekt auf maximal 5 Jahre beschränkt ist.

Daher kann es in gewissen Fällen sinnvoll sein zu prüfen, ob ein vorzeitiger Statuswechsel zur ordentlichen Besteuerung mit einem vorzeitigen Step-up (d.h. vor Umsetzung der Unternehmenssteuerreform III) möglich ist; dies ist mit dem betreffenden Kanton zu besprechen, wobei hierzu noch relevante Diskussionen betreffend den interkantonalen Finanzausgleich ausstehend sind. Ein solcher vorzeitiger Step-up hätte den Vorteil, dass die erhöhten Steuerwerte je nach Aktivitätskategorie über eine längere Zeit (i.d.R. max. 10 Jahre) gewinnwirksam abgeschrieben werden können und dadurch länger von diesem Effekt (Reduktion Steuerbelastung) als bei der Übergangsregelung profitiert werden kann. Es besteht jedoch der Nachteil, dass je nach anwendbarem Rechnungslegungsstandard latente Steuern auf den erhöhten Steuerwerten anzusetzen sind, womit eine Erhöhung des effektiven Steuersatzes nicht über mehrere Jahre abgefedert werden kann.

Beschränkung der Abzüge

Beide Parlamentskammern sind sich einig, dass es eine gesamthafte Beschränkung aller steuerlichen Massnahmen geben soll (Ermässigung von max. 80% des steuerbaren Gewinns vor Abzug bzw. Berücksichtigung der entsprechen-

den Massnahmen und vor Verlustverrechnung sowie unter Ausklammerung des Nettobeteiligungsertrages), wodurch die Kantone mehr Planungssicherheit erhalten.

Erleichterungen bei der Kapitalsteuer

Die Kantone sollen – aufgrund des ebenfalls erwarteten Wegfalls der reduzierten Kapitalsteuersätze für privilegierte Gesellschaften – die Möglichkeit erhalten, Erleichterungen bei der Kapitalsteuer für Beteiligungen und Patente (inkl. vergleichbare Rechte) sowie allenfalls Konzerndarlehen einzuführen.

Generelle Senkung von kantonalen Gewinnsteuersätzen

Es ist den Kantonen überlassen, ihre Steuersätze auf Kantons- und Gemeindeebene zu senken. Dies wird jedoch vom Bund grundsätzlich begrüsst und u.a. mit einer Erhöhung des Kantonsanteils am Ertrag aus der direkten Bundessteuer gefördert. Gewisse Kantone haben schon neue Zielgrössen für ihre effektiven Gewinnsteuersätze kommuniziert (z.B. Genf: 13%, Zug: 12%, Tessin: rund 17.5%) oder beschlossen, so der Kanton Waadt, der in einer Volksabstimmung die Senkung auf einen effektiven Steuersatz von 13.8% beschlossen hat. Der Kanton Zürich hat diesbezüglich noch keine konkreten Absichten geäussert.

Im Differenzbereinigungsverfahren diskutierte Elemente der Reform

Zinsbereinigte Gewinnsteuer

Eine weitere Massnahme, die der Nationalrat vorgeschlagen hat, ist die Einführung einer zinsbereinigten Gewinnsteuer. Die zinsbereinigte Gewinnsteuer definiert einen zusätzlichen «Zins-Aufwand» welcher beim Gewinn aufgrund überdurchschnittlich hohem Eigenkapital abgezogen werden darf. Diese Massnahme wäre bei der direkten Bundessteuer und allenfalls fakultativ auch auf Kantonsebene vorgesehen. Da die Wirtschaftskommission des Nationalrates der Forderung des Ständerates bezüglich Anpassung beim Teilbesteuerungsverfahren zwecks Gegenfinanzierung nicht nachgekommen ist, hat der Ständerat der zinsbereinigten Gewinnsteuer erneut nicht zugestimmt. Damit liegt es nun am Nationalrat, ob er hier einen Kompromiss eingehen will.

Anpassung im Teilbesteuerungsverfahren

Die Wirtschaftskommission des Ständerates möchte – um einer zinsbereinigten Gewinnsteuer zuzustimmen – als Gegenfinanzierungsmassnahme die im Rahmen der Unternehmenssteuerreform II eingeführte Teilbesteuerung von Dividenden aus qualifizierten Beteiligungen auf ein Mindestmass von 60% (auf Kantonsebene) anheben. Diese Massnahme wurde aber bislang von beiden Räten abgelehnt.

Einführung einer Tonnage Tax

Die Tonnagesteuer definiert eine spezielle Gewinnermittlung von Schifffahrtsgesellschaften basierend auf der Grundlage des geschätzten Gewinns auf der Nettotonnage. Während der Nationalrat diese Gewinnermittlungsmethode einführen möchte, hat der Ständerat entschieden, diese Massnahme in einer separaten Vorlage weiterzuverfolgen und verlangt,

dass ein ordentliches Vernehmlassungsverfahren durchgeführt wird.

Weitere Massnahmen

Die Abschaffung der Emissionsabgabe auf Eigenkapital wurde aus dem Reformpaket gestrichen und soll nun in einer separaten Vorlage behandelt werden. Andere Massnahmen wie die unbeschränkte Verlustverrechnung oder die Verrechnung von finalen Verlusten im Konzern wurden (vorerst) ganz aufgegeben, ebenso früher diskutierte Gegenfinanzierungsmassnahmen wie die Einführung einer Besteuerung von Kapitalgewinnen auf Wertpapieren im Privatvermögen.

Ausblick

Die Unternehmenssteuerreform III ist auf der Zielgeraden. Bei vielen Massnahmen sind sich die Räte einig. Eine wesentliche Differenz besteht noch betreffend Einführung einer zinsbereinigten Gewinnsteuer und allenfalls bezüglich Anpassung beim Teilbesteuerungsverfahren. Es dürfte gemäss derzeitigem Stand wohl darauf hinauslaufen, dass entweder beide oder keine der beiden Massnahmen eingeführt werden. Nach der derzeit laufenden Differenzbereinigung zwischen Ständerat und Nationalrat sind voraussichtlich noch im Juni die Schlussabstimmungen zu erwarten. Eine Umsetzung durch Bund und Kantone wird derzeit nicht vor 2019 erwartet. Sollte ein Referendum ergriffen werden, ist eine Verzögerung um ein bis zwei Jahre nicht ausgeschlossen.

Im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerreform III sind auch weitere von aussen initiierte Entwicklungen in der Schweizer Steuerlandschaft zur Erhöhung der Transparenz zu sehen. So der anstehende spontane Informationsaustausch betreffend Steuerrulings (SAI). Dabei geht es um die spontane Übermittlung von Informationen von Unternehmungen im Zusammenhang mit in Kraft stehenden Steuerrulings (z.B. Rulings mit Bezug zu privilegierenden Sondersteuerregelungen). Die Übermittlung von solchen Informationen (Zusammenfassung der im Ruling geregelten Inhalte) erfolgt bereits dann, wenn der übermittelnde Staat ein Interesse eines anderen Staates an diesen Informationen vermutet (Anlehnung an OECD-Standard). Der SAI startet grundsätzlich per 1. Januar 2018. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass der Bundesrat mit einzelnen Ländern bereits ab 2017 die Anwendung des SAI vereinbart.

Sodann ist das Country-by-Country Reporting (CbCR), also der Austausch der länderbezogenen Berichterstattung zu erwähnen. Das CbCR dient dem Informationsfluss von Konzernen mit einem jährlichen konsolidierten Umsatz von über EUR 750 Millionen bzw. dem Gegenwert in Landeswährung an die Steuerverwaltungen bzw. dem Informationsaustausch zwischen Steuerverwaltungen. 31 Staaten haben bislang die Vereinbarung unterzeichnet, die die Schaffung von Transparenz bei multinationalen Unternehmungen zum Zweck hat. Die Berichte informieren die Steuerverwaltungen insbesondere darüber, in welchen Ländern welche Gewinne erzielt und welche Steuern bezahlt werden. Der Austausch der ersten (obligatorischen) CbCR bezüglich des

Jahres 2018 erfolgt bis am 30. Juni 2020. Die Zusammenstellung von Informationen und die Erstellung der CbCR startet grundsätzlich nach Inkrafttreten des Bundesgesetzes (spätestens 1.1.2018). Infolge bereits bestehender Einreichungspflichten für ausländische Konzerngesellschaften im Ausland soll ein freiwilliger Austausch der Reports in der Schweiz, basierend auf den jeweiligen Doppelbesteuerungsabkommen, schon für die Geschäftsjahre 2016/17 möglich sein.

Handlungsbedarf

Auch wenn die privilegierenden Sondersteuerregelungen im Rahmen der Unternehmenssteuerreform voraussichtlich nicht vor 2019 abgeschafft werden, sind Unternehmen mit solchen Steuerregimen aufgrund der bereits früher Wirkung entfaltenden internationalen Transparenzmassnahmen allenfalls schon vorzeitig und direkt von Rechtsentwicklungen betroffen.

Auch im Lichte des Aktionsplans der OECD zur Bekämpfung der Gewinnverkürzung und Gewinnverlagerung (BEPS; Base Erosion and Profit Shifting), welcher aggressive Steuerplanungen (z.B. unter Missbrauch vorhandener Systemlücken) bekämpft, ist es mehr denn je angezeigt, dass sich der Verwaltungsrat mit der Steuerplanung – und dabei insbesondere mit dem Einsatz von demnächst auslaufenden Sondersteuerregelungen und neu vorgesehenen steuerlichen Massnahmen – auseinandersetzt. Bisherige Strukturen sind im Lichte der laufenden internationalen Entwicklungen regelmässig zu überprüfen.



Stefan Kuhn

Head of Corporate Tax
stefankuhn@kpmg.com



Olivier Eichenberger

Corporate Tax
oeichenberger@kpmg.com

Finales Unternehmens- steuerreform III Gesetz

Nach Finalisierung des obenstehenden Artikels haben sich die Räte auf einen Kompromiss geeinigt. In der Schlussabstimmung vom 17. Juni 2016 hat die vereinigte Bundesversammlung dem finalen Gesetz zugestimmt. Es enthält insbesondere folgende Elemente:

- Einführung einer Patentbox auf kantonaler Ebene (max. 90% Entlastung)
- Möglichkeit für die Kantone für erhöhte Abzüge (max. 150%) für Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Inland, wobei der Bundesrat die berechtigten Aufwendungen definiert
- Allgemeine Regelungen zur Aufdeckung von stillen Reserven
- Übergangsregelung betreffend stille Reserven beim Statuswechsel
- Einführung einer zinsbereinigten Gewinnsteuer auf Bundesebene
- Möglichkeit für die Kantone, die zinsbereinigte Gewinnsteuer auf Kantonsebene einzuführen, sofern der betreffende Kanton eine Teilbesteuerung von Dividenden aus im Privatvermögen gehaltenen qualifizierten Beteiligungen von mindestens 60% vorsieht
- Gesamtbeschränkung der Ermässigung von Patentbox, zinsbereinigter Gewinnsteuer und erhöhten F+E Abzügen sowie Abschreibungen auf stillen Reserven, die bei einem Statuswechsel aufgedeckt wurden, von max. 80% (auf Kantonsebene)
- Mögliche Erleichterung für die Kantone bei der Kapitalsteuer für Beteiligungen und Patente (inkl. vergleichbare Rechte) sowie Darlehen an Konzerngesellschaften

Die Einführung einer Tonnage Tax sowie die Abschaffung der Emissionsabgabe auf Eigenkapital werden in einer separaten Vorlage behandelt.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Internal audit and audit committee

Effectively managing the expectations of the audit committee from an internal audit perspective

The recent study of KPMG¹ offers insights into what members of Executive Management and the Board of Directors including the audit committees are expecting from the internal audit function and to what extent these expectations are met.



¹ [Seeking Value through Internal Audit, KPMG Study 2016](#)

By conducting more than 400 interviews with audit committee chairs (AC head) and Chief Financial Officers (CFO), the findings of the KPMG study “Seeking Value through internal audit” call attention to a general “value gap” between what the AC heads and CFOs identify as priorities and what they are receiving from their internal audit functions (IA) in the form of IA reports and additional insights. This gap predominantly exists in the following areas:

- assessing and managing key risks of the firm;
- providing insights into emerging risks that can threaten operations in the future; and
- providing insights into how the organization is focusing on generating sustainable profits.

In general, the interviewed stakeholders consider the ground-level risk assessment of IA to be, at best, adequate. In other words “the job gets done.” However if it comes to more comprehensive detection and response to emerging risks, only one in ten respondents believes that this is addressed satisfactorily by their IA function. Particularly, the respondents mention that IA functions do not provide enough of a “surprise” effect; that being things which are new to the stakeholders and which they have not considered to be of relevance so far.

Look beyond existing risk paths

This leaves a great opportunity for additional value to be provided by the IA function as part of its assurance assignment. IA needs to become more proactive in identifying and mitigating the current key risks of the organization. It should also more prominently outline possible opportunities and dangers that might not yet be

very transparent and clear to the firm but will matter in the near future.

As a result, the assurance provided by IA should not only focus on assessing the design and effectiveness of the current corporate governance frameworks and control-portfolios, such as Internal Control Systems (ICS) or SOX-404, but also talk about additional considerations that can be important to stakeholders when reflecting on the future success and development of the organization.

Such reflections and insights can for example include the following matters:

- Effectiveness on how the firm’s strategy is being rolled-out by the auditees and if they are on track.
- How goals are being met in relation to generating sustainable revenue streams.
- How processes are aligned within the organization in terms of efficiency and effectiveness.
- Efficiency and effectiveness of the alignment to the functionalities of the IT-systems.
- How potentials for cost-saving are identified, followed-up and put into practice.
- To what extent modern tools such as mass-data-analysis are being used to gather better insights and provide a more comprehensive view on relevant topics, e.g. workflows that require a lot of manual intervention.
- How key projects are progressing and to what extent they are meeting the desired objectives.
- What the auditee’s performance is compared to similar functions within the organization.
- What type of risks are being bottom-up fed into the organization and could become key risks in the future.



More effective coordination between assurance functions

In this context the survey shows that nearly half of the companies currently track risk through a compliance function, half as many through their legal function and only nine percent through an Enterprise Risk Management Function. Stakeholder responses also indicated that they care more about how IA was responding to risk, especially emerging risk, than about what function was accountable for risk tracking.

This suggests that a stronger alignment of IA with other assurance functions within the organization, as for example Compliance, Legal or Risk Management, is needed when it comes down to developing the strategic audit plan and preparing the scope of specific audits.

Although remaining independent from the organization, by not taking on managerial ownership for managing risk, IA should seek to get more preliminary insights and intelligence from the other risk tracking and facilitating functions.

In other words, a combined assurance view should be emphasized by the assurance functions. This would allow the stakeholders to have a more comprehensive, overall view on the current corporate governance state of the organization and to understand if key risks are adequately addressed in terms of monitoring and auditing.

To facilitate this collaboration, greater efficiency and effectiveness is required. This is where technology comes into play.

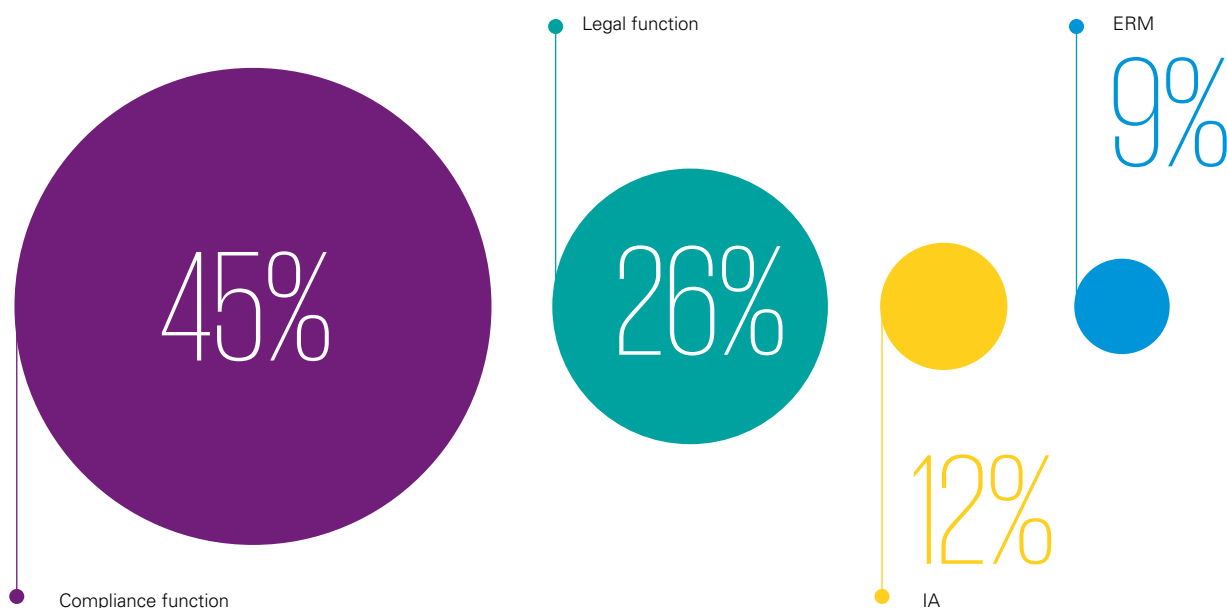
Use of technology to enable fresh perspectives

It's no longer useful to use phrases like "technology is the future". If companies are not fully integrating technological advancements in every aspect of the business, no degree of strategic prowess is going to make a measurable impact. How IA is conducting its audits is no exception to this matter. The full potential of data analytics has been recently outlined in a 2015 KPMG study.²

The study points out how interpreting data patterns will be an effective key differentiator for organizations in the future and how a good Data & Analytics (D&A) strategy has the potential to improve the financial performance. This is done by creating value through tapping on the unused growth potential, controlling key risks and optimizing performance. Currently, more than 63 percent of companies actually use some sort of D&A technology. However, the approach is mostly isolated or specifically focusing on ad-hoc instances only. This rather statistic method in using data analytics will drop to less than 50 percent in the next three years, while the use of enterprise-wide risk-focused D&A capabilities will

² [Clarity on Data Analytics, KPMG Publication 2015](#)

Where do companies address their enterprise-wide risk?



Source: Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

jump from 35 percent to 47 percent. This enterprise-wide risk-focused D&A promises to have a more holistic perspective on risks and allows for a common understanding across the various assurance functions regarding, for example, the magnitude of a specific risk or issue.

KPMG believes that if the IA function gave way to operating through an integrated, organization-wide technology platform, then the incorporation of risk assessment, D&A, knowledge and experience would advance the potential of IA to deliver significant benefits and added-value not only for the stakeholders, but for the whole organization.

The potential for making value real through technology is enormous, especially if IA were able to integrate a higher percentage of data analytics procedures into its audit approach. An integrated approach to using D&A throughout the audit process (for example, analytics-driven continuous auditing, dynamic audit planning, audit scoping and planning, audit execution and reporting) would provide greater insights and value.

Particular examples of such benefits would be a more effective monitoring of risk indicators that could lead to the identification of emerging risks, assessing adequate risk coverage and facilitating data-driven decisions that provide actionable insights into the strategic drivers of the business. All in all, a holistically integrated technology platform would optimize both business performance and the risk mitigation process of the organization.

IA profile demands wider skill sets

As for the existing desire to move toward such a technology-enabled approach, when asked about the key skills needed in IA, the respondents concluded that technology (62 percent) is second only to communication (67 percent) in importance, while critical thinking and judgment ranked third (52 percent).

This confirms the trends already outlined in a study by the Institute of Internal Audit (IIA)³ in 2013 when analytical and critical thinking combined with good communication skills and strong data mining skills were captured as the top skills desired from internal auditors.⁴

Conclusion

With the global economy being in a decade of challenges and uncertainties, the key stakeholders of organizations are seeking an approach to IA that goes beyond reviewing past activities. They want an IA function that is insightful, forward-looking, and which is not afraid to go beyond preserving current assets, instead focuses on creating value on a departmental, divisional, or organizational level.

To meet these expectations, IA leaders must strive to migrate to more advanced stages of maturity. This includes evolving the basic auditing processes and skills towards an approach of creating value and bringing insights for an organization. At the same time, IA leaders should implement stronger use of company-wide data mining and analysis tools and a more effective and efficient coordination and cooperation with other assurance functions within the organization. The skill sets and competencies of the IA team may have to be adapted to enable the IA function to deliver the expected value to its stakeholders.

³ Pulse of the Profession Survey, The Institute of Internal Auditors (IIA) 2013

⁴ [Transforming Internal Audit Through Critical Thinking](#), KPMG Publication 2014



Luka Zupan

Head Internal Audit, Risk & Compliance (IARCS)
lzupan@kpmg.com

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 2016 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

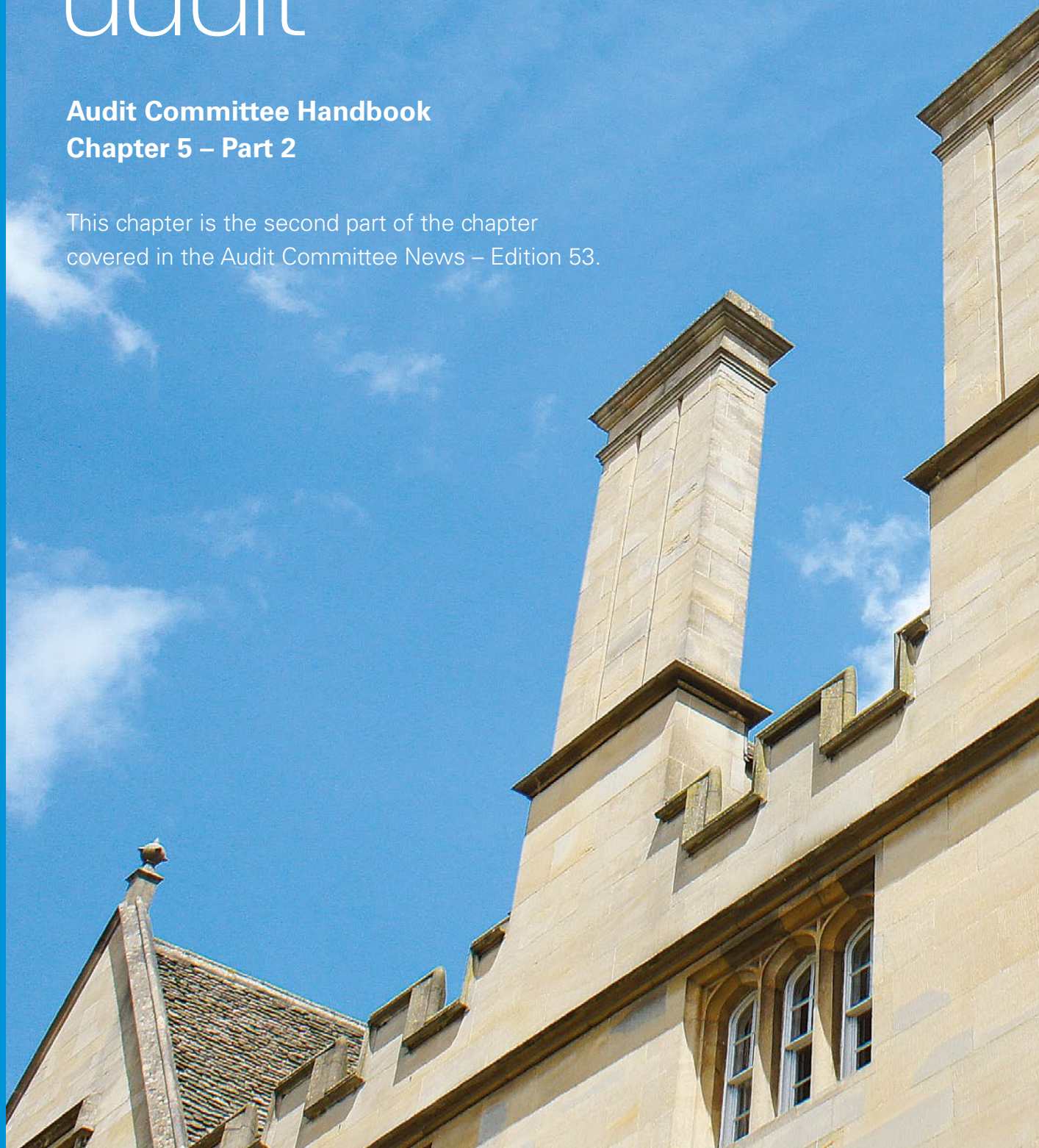
Audit Committee News

Edition 54 / Q3 2016 / Corporate Governance

Internal audit

Audit Committee Handbook Chapter 5 – Part 2

This chapter is the second part of the chapter covered in the Audit Committee News – Edition 53.



Oversight of the internal audit function

In providing oversight over the internal audit function, the audit committee should, inter alia:

- ensure that the internal auditor has direct access to the board chairman and to the audit committee and is accountable to the audit committee;
- review and assess the annual internal audit work plan;
- receive a report on the results of the internal auditors work on a periodic basis;
- review and monitor management's responsiveness to the internal auditor's findings and recommendations;
- meet with the head of internal audit at least once a year without the presence of management; and
- monitor and assess the role and effectiveness of the internal audit function in the overall context of the company's risk management system.

Ensuring internal audit has direct access to the audit committee

A significant challenge for internal audit lies in understanding its responsibility to both the audit committee and management. The internal auditor is "employed" by management and yet reviews management's conduct. In addition, the internal auditor reports to the audit committee and yet is not line-managed on a day-to-day basis by the audit committee (although the committee has a significant role in appointing the internal auditor).

Falling into a detailed, and not terribly helpful, analysis of "straight line" versus "dotted line" reporting is all too easy. The fundamental point is that internal audit has, for all practical purposes, a dual reporting relationship where the head of internal audit reports to executive management (ideally the CEO) for assistance in establishing direction, support, and administrative matters; and to the audit committee for strategic direction, reinforcement, and accountability.

Normally, the audit committee would approve the internal audit terms of reference; approve the audit function's risk assessment, audit plan, and budget; receive reports from the head of internal audit on the results of internal audit activities or other matters that the head of internal audit determines necessary; approve the appointment, removal, evaluation, and compensation of the head of internal audit; and determine whether there are scope or budgetary limitations that impede the internal audit function in carrying out its work. By contrast, the administrative reporting line to the CEO would typically include budgeting and management accounting; human resource administration; internal communications; and internal administrative matters such as expense approvals, leave approvals and logistics.

The precise reporting arrangements may differ from organisation to organisation; however, it is important that internal audit always retain a degree of independence from management so that it can carry out its duties objectively. For this reason a clear line of responsibility to the audit

committee is essential. The committee should have processes in place to facilitate confidential exchanges with the internal auditor, with regular meetings scheduled between the audit committee and the head of internal audit. Many audit committee chairs go further and maintain informal contact with the internal auditor between meetings.

The audit committee should also do its utmost to ensure that internal audit has:

- sufficient status, respect and support within the institution;
- unrestricted access to all records, assets, personnel and premises;
- authorisation to obtain whatever information and explanations are considered necessary by the head of internal audit; and
- adequate human and other resources to perform its work effectively.

Assessing the annual internal audit work plan

The internal auditor should prepare an audit plan based on the organisation's assurance needs. This plan should address how all the organisation's key systems and processes will be audited during the audit cycle, together with the resources to be applied – normally expressed in "man days". Areas of greater risk might be addressed at the beginning of the audit cycle and then revisited later in the cycle.

As an audit plan is unlikely to cover all areas of risk within a single year, the plan for any given year should place its work in the context of work done in the preceding year and projected for the succeeding year. The audit committee and management may take a different view of timing and priorities, which should be resolved through discussion.

Assurance mapping

The audit committee should review the risk map and audit plan to satisfy itself that appropriate audit coverage will be devoted to all the organisation's assurance needs. If internal audit is not covering a particular risk area – or not covering it in sufficient depth – then other means of assurance should be in place, whether that be assurance from the business operations, head office functions or other independent assurance providers.

When the audit committee is satisfied with the audit plan, it should recommend the plan to the board for approval, if its terms of reference so require. Once the plan has been approved, the audit committee should monitor the auditor's progress against it during the year.

Internal auditors may carry out additional work at the request of management (including investigations), provided such work does not compromise the objectivity of the audit service or achievement of the audit plan. The audit committee should satisfy itself that the objectivity of internal audit has not been affected by the extent and nature of other work carried out.



Internal audit reports and monitoring management's response

While internal audit reports to management (preferably the CEO) on a day-to-day basis, audit committees have a responsibility for oversight and therefore need to determine appropriate communication channels and reporting arrangements with internal audit. Some audit committees want to see every audit report, some a summary of every report, and others a periodic summary. Progress reports, comparing audit activity against the audit plan, are also useful.

It is important that the audit committee considers significant individual audit findings or recommendations, though it need not be concerned with more detailed findings unless the committee considers it valuable to do so. It is good practice for internal auditors to prioritise their findings against agreed standards. This indicates the importance of each audit recommendation and the urgency of any required action.

The audit committee should concentrate on gaining assurance that the organisation's risk management, control and governance arrangements are adequate and effective. For this purpose, the committee should ensure that there is an adequate system to monitor the implementation of

agreed audit recommendations. An implementation plan detailing the recommendation, the required action, priority, person responsible and timescale is a good method of fulfilling this objective.

Internal audit should have a systematic process of follow-up to obtain appropriate assurance that management has taken timely and effective action. It should promptly advise the audit committee of its findings and further action required.

The board, advised by the audit committee, should ultimately be responsible for either ensuring that management takes prompt and effective action on those audit reports which call for it; or recognising and accepting the risks of management not taking action.

What is internal audit telling the audit committee?

An audit committee might reasonably question what assurance it's receiving when confronted with audit reports drafted along the following lines:

"Significant improvements have been made in this area in the last 12 months. However, the management agenda reflects a number of issues whose resolution would enable further, necessary improvements to be made."

This is compromise wording. Such reports are not uncommon. However, if an audit committee ever receives a summary like this, it may legitimately ask itself what on earth it means. For example: having done extensive testing and comparison to best practice, the internal auditor wants to say, "the management of controls in this area is poor". However, management believe (say) that the area in question was poorly managed some time ago, but a lot of work has been done during the year and therefore there is no value in internal audit raising issues that they are already both aware of, and dealing with (albeit slowly). They will express incredulity that internal audit should want to make a fuss about a well-known issue. Hence the compromise wording: carefully crafted to maintain pride on both sides.

The audit committee might reasonably conclude that the head of internal audit is too weak, or too junior, or too bullied and does not feel able to say what he or she really thinks.

"Whilst a number of improvements have been made in this area, further change is required if its management is to become world-class."

This is told you so wording. It means that if controls fail, some financial catastrophe looms and the audit committee turns to the head of internal audit and asks, "Why wasn't I warned?" she or he can reply, "I told you so. We reported it to you. Wasn't it clear? You could have asked for more details if you had any questions or even requested the full report."

The underlying cause of such wording might be that people are afraid of bringing bad news either to the audit committee or, more likely, they're afraid of trying to get it past the executive team.

"Wider variations in base rate and potential dynamic margin shifts to reflect market positioning would mean that the business would be more exposed to rate increases than decreases"

This is preventative wording. Many audit committee members might legitimately have a problem understanding what this means; yet all it is saying is that the business in question is vulnerable to a rise in interest rates. Preventative wording is designed to prevent the reader understanding the issue. Can it really have any other purpose?

Internal audit does not want the audit committee to understand because they might ask difficult, inconvenient questions that will be embarrassing or maybe just tedious to answer. Or maybe, no one can do anything about the issue anyway so why make trouble? Whatever the motivation, whether it is conscious or subconscious, internal audit are reporting to the audit committee in a way designed to elicit a reduced reaction. Preventative wording is extremely dangerous and audit committees should be alert to it.

"In the last six months, we have issued 74 reports of which 27 were rated as significant. These are split by division in the table below. A further chart showing traffic light ratings etc., etc."

This is death by statistics. An audit committee can look at all of this information yet be unable to draw a single, meaningful insight from any of it. Of course, this form of reporting can be valuable where internal audit is doing standard processes at multiple locations, such as retail store audits. But, where one piece of work is not directly comparable with another, it is just filler. The underlying cause is that the internal audit function wants to demonstrate progress but has no idea how to demonstrate value.

“In camera” meetings with the head of internal audit

Many audit committees want to meet the head of internal audit in a private session where management is not present. This approach allows the audit committee to ask questions on matters that might not have been specifically addressed by the internal audit function's formal work programme – nevertheless, the head of internal audit might, as a result of his work, have valuable views and opinions. A private session allows the head of internal audit to provide candid, often confidential, comments to the audit committee on such matters.

Typically there should be few items to discuss. Ideally all key matters relating to internal audit should have been addressed in a candid and robust manner by management, the audit committee and the head of internal audit during the formal audit committee meeting. The audit committee can use the private session as a follow-up if members were not satisfied with the answers given at the audit committee meeting or if they thought discussions had been too guarded or uneasy. However, such matters should have been fully aired at the audit committee meeting and generally should not need to be readdressed in the private session.

The private session should focus on areas where the head of internal audit can provide additional, candid, and often confidential, comments to the audit committee on other matters. The private session gives the audit committee an opportunity to explore such matters in a frank and open forum. In addition, the audit committee may have more knowledge than the head of internal audit on other matters, and this session allows the audit committee an opportunity to air such issues.

Overall, private sessions can play an important role in the development of a trusting and respectful relationship between the audit committee and the head of internal audit.

The audit committee may want to ask questions around relationships, attitudes and resources, such as:

- How strong is the relationship between the internal audit function and management/operations?
- Does internal audit receive appropriate cooperation from operational and head office management?
- Have any requests for information been denied or otherwise obstructed?
- Is the internal audit function subject to undue pressure from any source?
- How constructive is the relationship between the internal audit function and external audit?
- What is management's attitude towards risk management and internal controls?
- Are adequate people and other resources devoted to key areas of the business and control functions?

Assessing the internal audit function's performance

The audit committee should monitor the performance and effectiveness of internal audit on an annual basis. This should include any matters affecting the audit function's independence and objectivity.

Self-assessment by the head of internal audit is a useful assessment tool, but it should not be the sole means of assessing the effectiveness of internal audit. The audit committee should draw its own conclusions based on its experience and contact with internal audit as well as the views of others such as the CFO, divisional heads and external audit. In evaluating the work of internal audit, the audit committee should review the annual internal audit

work plan, receive periodic reports on the results of the internal auditor's work and monitor management's responsiveness to the internal auditor's findings and recommendations.

When agreeing appropriate performance measures for internal audit, the audit committee should recognise that such measures need to be adapted to each organisation's circumstances. The following diagram illustrates some of the more common measures used to monitor the performance of internal audit.

The key steps in a typical internal audit annual cycle are discussed at Appendix 1.



Appendix 1

The key steps in an annual cycle

Produce the annual work programme

- Create an annual internal audit plan for approval by the audit committee, typically as part of an indicative 3 or 5 year plan linked to a wider risk/audit universe
- Identify resource requirements, including relevant subject matter and industry experience to add value to the process, and associated budgets
- Agree the timeline for performing individual assignments in the agreed plan
- Additional reviews may be required: the approach needs to be nimble to respond to the needs of the audit committee and the executive team
- Consideration should also be given at this stage to the interaction with risk management activities and the specific linkage of risk and assurance

Plan individual assignments

- For each allocated audit assignment, terms of reference should be agreed in advance
- Staff requirements should be confirmed and communicated to the team reasonably far in advance of the work to help continuity
- Planning meetings with the nominated business sponsor and business process owners, information gathering and briefing of team members prior to each assignment

Perform fieldwork

- Fieldwork should commence with an opening meeting involving all relevant team members so that:
 - expectations are understood; and
 - the objectives, scope, techniques and emphasis of the review are clear.
- A “no surprises” approach is fundamental. The nominated business sponsor should be informed of issues as they arise
- Ways of working should be defined and consistently applied and measured (including the business responsibilities)
- Variations to timelines or budgets should be monitored and flagged as soon as they are identified to key sponsors

Exit meeting

- Prior to formal reporting, an exit meeting should be held with the relevant business sponsor and other employees as agreed
- The purpose of the meeting is to:
 - confirm that expectations have been met;
 - highlight and re-confirm the findings of the review;
 - validate the findings; and
 - where appropriate, obtain management's acceptance and support for the recommendations made, including their commitment to actions with clear dates for implementation

Reporting

- Prepare a draft report to be issued to management within an agreed number of working days of completion of each audit and finalise the report, again within an agreed time frame of receipt of management responses
- Report in accordance with standard template
- Determine who should attend and present at stakeholder and audit committee meetings

Issue resolution tracking

- Following the issue of final reports, monitor agreed upon management action plans and subsequent reporting to senior management and the audit committee
- Clear protocols for follow up work as and when needed

Overall considerations

- Defined audit charter
- A defined strategy
- An ongoing awareness of key business risks and how this drives audit
- Clear role defined on related activities e.g., investigations/ad hoc assignments
- Agreed communication protocols
- Clear business case/cost analysis and monitoring
- Ways of working protocols
- KPIs to track progress and delivery
- Stakeholder satisfaction surveys

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 2016 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss legal entity. All rights reserved.

Beurteilung der Prüfungsqualität durch das Audit Committee

Das Vorurteil, die Revision sei eine «Commodity»,
gehört je länger je mehr der Vergangenheit an.



Es liegt im Verantwortungsbereich des Prüfungsausschusses, im Namen des Verwaltungsrats die Qualität der Arbeit der Revisionsstelle zu beaufsichtigen. Während sich diese Aufgabe früher oft auf das Preis-Leistungsverhältnis der Revision beschränkte, rücken nun immer mehr die Qualität und Tiefe der Revision und die Objektivität der Urteilsfindung in den Vordergrund. Damit wird audit Quality aus Sicht der grossen Prüfgesellschaften zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor, und das Vorurteil, die Revision sei eine «Commodity», gehört je länger je mehr der Vergangenheit an.

Die Beurteilung der Prüfungsqualität durch das Audit Committee umfasst einerseits eine Einschätzung der Unabhängigkeit der Revisionsstelle und andererseits die Gewinnung eines Bildes über die Qualität der Prüfungsdienstleistung.

Überlegungen zur Unabhängigkeit

Zum Thema Unabhängigkeit gibt es viele Spielregeln bzw. gesetzliche Bestimmungen und Richtlinien, die sich an den im konkreten Fall zur Anwendung kommenden Prüfungsstandards ausrichten. Die Unabhängigkeit hat viele Facetten. Von ausschlaggebender Bedeutung ist, dass die Revisionsstelle zur Gesellschaft und insbesondere zum operativen Management eine gesunde Distanz wahrt, die einen kritisch-konstruktiven Umgang mit den Fragestellungen der Prüfung ermöglicht. Im Zentrum der Überlegungen des Audit Committees dürften die Zusatzdienstleistungen sowie die Dauer des Revisionsstellenmandats stehen, zumal darüber auch im Geschäftsbericht einer kotierten Gesellschaft zu berichten ist.

Der Prüfungsausschuss einer Publikumsgesellschaft tut gut daran, eine Politik festzulegen, die (1) zu den zulässigen Nichtprüfungsdienstleistungen, (2) zu einem prozentualen Schwellenwert für Honorare von Zusatzdienstleistungen im Verhältnis zu den statutarischen Prüfungshonoraren und (3) zu einem Ausschreibungsmodus Stellung bezieht. So werden in der EU neuerdings die Honorare betreffend Zusatzdienstleistungen auf 70% der Honorare für die Prüfung limitiert; und die Dauer der Mandatierung der Revisionsstelle ist neu auf 10 Jahre ausgelegt, wobei das Mandat unter der Voraussetzung einer Ausschreibung um weitere 10 Jahre verlängert werden kann. In der Schweiz gilt es diesbezüglich keine gesetzlich vorgegebenen Schwellenwerte zu beachten. Es ist Sache des Audit Committees, sich darüber Gedanken zu machen.

Es empfiehlt sich, entsprechende Grundsätze im Sinne von Richtlinien zu definieren, von denen in begründeten Fällen – und mit Genehmigung durch das Audit Committee – auch einmal abgewichen werden kann. So zum Beispiel, wenn eine durchaus sinnvolle Zusatzdienstleistung im Zusammenhang mit einer grösseren Transaktion die vorgegebene Schwelle in einem bestimmten Jahr überschreitet, oder wenn eine Ausschreibung infolge einer grösseren Restrukturierung oder gar eines Fortführungsproblems zum gegebenen Zeitpunkt nicht sinnvoll ist.

Die Festlegung einer solchen Politik schafft Klarheit für das Management wie auch für die Revisionsstelle. Sie ermöglicht es dem Verwaltungsrat zudem, an der Generalversammlung kompetent Stellung zu beziehen, wenn kritische Fragen zur Unabhängigkeit der Revisionsstelle gestellt werden. Das ist umso wichtiger, als in jüngerer Vergangenheit zuweilen auch recht unfundierte Hinweise und Forderungen an Generalversammlungen vorgebracht wurden, die mit den geltenden Unabhängigkeitsbestimmungen und einer differenzierten Betrachtung dieser Thematik wenig zu tun haben.

Beurteilung der Prüfungsqualität

Die Beurteilung der Unabhängigkeit der Revisionsstelle ist nicht Selbstzweck. Sie bildet die Grundlage für die weitere Überprüfung der Qualität der Prüfungsdienstleistung. Das ist kein einfaches Unterfangen angesichts der Komplexität, die nur schon die heute anwendbaren Prüfungsstandards erreicht haben. Sicher kann gesagt werden, dass eine wie auch immer definierte «lange» Dauer eines bestehenden Mandats umso besser gerechtfertigt werden kann, je fundierter diese Qualitätsbeurteilung stattfindet. Diese unterteilt sich in eine Beurteilung des Revisionsunternehmens im Allgemeinen und eine Beurteilung der Arbeit des Prüfungsteams im Besonderen.

Auf der Ebene des Revisionsunternehmens können veröffentlichte Transparenzberichte Informationen über die Kultur des Revisionsunternehmens, dessen Prüfungsansatz und internen Qualitätssicherungsprozesse liefern. Im Rahmen der Ausschreibung grosser Mandate werden oft auch detaillierte Fragen zur Governance und zur Prüfungsmethodologie des Revisionsunternehmens gestellt.

Auf der Ebene des konkreten Revisionsmandats gilt es zunächst, die Zusammensetzung und Kompetenzen des Prüfungsteams und dessen Zusammenarbeit mit allfälligen Spezialisten, anderen Prüfern oder Shared-Service-Centers zu verstehen. Zur Beurteilung der Arbeit des Prüfungsteams gehört in der Ausgangslage die Erarbeitung eines Verständnisses über die Risikobeurteilung durch die Revisionsstelle, den Prüfungsplan, die Festlegung der Wesentlichkeit sowie die vorgesehene Abdeckung («Scoping») von Teilbereichen (Tochtergesellschaften, Märkten etc.). Diese Abdeckung kann zum Beispiel in Form von vollständigen Prüfungen, ausgewählten Prüfungen von Kontensalden oder bestimmten Transaktionen oder einer prüferischen Durchsicht erfolgen.

Im Weiteren sollte sich das Audit Committee ein Bild über die Prüfungsschwerpunkte, den Umgang mit kritischen Rechnungslegungsfragen und Schätzungen des Managements und die Prüfungshandlungen zur Aufdeckung möglicher Betrugsfälle verschaffen. Schliesslich gilt es, die Kommunikation der Revisionsstelle mit dem Management, dem Verwaltungsrat und insbesondere dem Prüfungsausschuss in inhaltlicher wie auch zeitlicher Hinsicht zu beurteilen. Hervorzuheben ist diesbezüglich die Wichtigkeit eines gut funktionierenden, offenen Dialogs zwischen dem leitenden Revi-

sor und dem / der Vorsitzenden des Audit Committees. Das Audit Committee muss sich darauf verlassen können, dass kritische Fragen aus der Prüfung rechtzeitig identifiziert und kommuniziert werden. Darüber hinaus sollte sich das Audit Committee ein Urteil über den Mehrwert der Revision und die Fähigkeit des Revisors bilden, mit dem Audit Committee auch über nicht direkt revisionsbezogene Aspekte des Geschäfts und strategische Fragen diskutieren zu können.

Key Audit Matters

Einen wichtigen Pfeiler der Qualitätsüberprüfung dürften ab diesem Jahr die Identifikation der, und der Umgang mit den sogenannten «key audit matters» darstellen, die ab 2016 neu im Testat der Revisionsstelle an die Generalversammlung zu beschreiben sind. Das ist eine ideale Plattform, um das Verständnis des Geschäftsmodells, den Prüfungsansatz, die kritische Grundhaltung und die Schlussfolgerungen in Bezug auf die wirklich relevanten Fragen der Abschlussprüfung mit der Revisionsstelle zu diskutieren.

Im Weiteren sollten auch Feedbacks von wichtigen Anspruchspersonen wie dem CEO, CFO oder dem Leiter der Internen Revision eingeholt werden. Die Meinung von bedeutenden Aktionären oder Aktionärsgruppen kann das Bild abrunden.



Philipp Hallauer

Leiter KPMG's Audit Committee Institute
phallauer@kpmg.com

Fazit

Um eine vernünftige Beurteilung der Arbeit der Revisionsstelle vornehmen zu können, ist das Audit Committee auf vertiefte Informationen zur Abschlussprüfung angewiesen. Diese gehen in erster Linie aus den Präsentationen der Revisionsstelle vor dem Audit Committee und dem umfassenden Bericht an den Verwaltungsrat hervor. Die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) hat im [Rundschreiben 1/2009](#) (revidiert am 21. Dezember 2015) eine Liste von Pflichtangaben publiziert, die in den umfassenden Revisionsbericht von Publikumsgesellschaften aufzunehmen sind und einen vertieften Einblick in die Durchführung und das Ergebnis der Revision, in die wesentlichen Rechnungslegungsfragen sowie Feststellungen zum internen Kontrollsystem ermöglichen sollen.

Wird das Revisionsmandat einer Überprüfung durch die RAB unterzogen, so muss die Revisionsstelle allfällige Feststellungen der RAB zum geprüften Unternehmen im umfassenden Bericht erläutern. Die RAB nimmt übrigens im Rahmen einer Überprüfung der Mandatsarbeit bei einem börsenkotierten Unternehmen jeweils auch Kontakt mit dem / der Vorsitzenden des Audit Committees auf. Dabei geht es einerseits darum, das Bild über die Arbeit der Revisionsstelle abzurunden, andererseits aber wohl auch darum, den Prüfungsausschuss auf die hohe Bedeutung einer qualitativen Beurteilung der Arbeit des Prüfers weiter zu sensibilisieren.

Die fundierte Auseinandersetzung des Audit Committees mit der Arbeit der Revisionsstelle gewinnt somit immer mehr an Bedeutung. Sie stärkt der Revisionsstelle den Rücken und schafft damit Vertrauen am Kapitalmarkt und in der weiteren interessierten Öffentlichkeit.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Die Revisions- stelle und das Audit Committee

Neue Erkenntnisse aus dem Zürcher Kommentar

Prof. Dr. Reto Eberle (Audit Partner, KPMG) und Dr. Daniel Lengauer (Partner, Kellerhals Carrard) haben sich für den Zürcher Kommentar in den vergangenen Jahren intensiv mit den rechtlichen Vorschriften zur Revision in der Schweiz beschäftigt. In diesem Beitrag stellen die beiden Autoren wichtige Erkenntnisse für das Audit Committee vor.



Einleitung

Die Grundordnung der Aktiengesellschaft wird in der Schweiz durch das Aktienrecht geregelt. Im Zusammenspiel der drei gesetzlich vorgeschriebenen Organe Generalversammlung, Verwaltungsrat und Revisionsstelle sollen die Interessen des Unternehmens, der Aktionäre, der Gläubiger und nicht zuletzt der Öffentlichkeit geschützt werden. Dazu werden die Rechte und Pflichten der Organe geregelt.

Der Bundesrat hat am 28. November 2014 einen Vorentwurf für die Revision des Aktienrechts in die Vernehmlassung geschickt. Dabei sollen auch Anpassungen beim Revisionsrecht erfolgen. Die Bestimmungen zur Revision waren im Juni 2015 auch Gegenstand einer parlamentarischen Initiative von Nationalrätin Daniela Schneeberger, mit welcher die Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der eingeschränkten Revision abgeschwächt werden sollen. Im Entwurf zum neuen Aktienrecht, welcher gegen Ende dieses Jahres erwartet wird, dürften diese Überlegungen noch nicht eingeflossen sein. Vielmehr hat der Bundesrat vom Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement Abklärungen zum gesetzgeberischen Handlungsbedarf im Bereich des Revisions- und Revisionsaufsichtsrechts verlangt.

Diese Entwicklungen sind für Mitglieder von Audit Committee bzw. Verwaltungsräten relevant, weil es sich dabei um Themen handelt, die ihren Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich betreffen.

Revisionsrecht 2005

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich die 2005 vom Parlament angenommenen und auf den 1. Januar 2008 in Kraft gesetzten Bestimmungen zur Revision bewährt haben. Dies geht auch aus einem Bericht des Bundesrates über die Regulierungskosten vom Dezember 2013 hervor, in welchem die **Kosten von Revision** und Rechnungslegung von den betroffenen Unternehmen als generell vertretbar bezeichnet wurden. Im Gegensatz zur Erhebung der Kosten der Revision untersuchte eine vom Lehrstuhl für Auditing der Universität Zürich und swiss economics im Auftrag der Treuhand-Kammer (heute: EXPERTsuisse) verfasste Studie den **Nutzen der Wirtschaftsprüfung**. Auch darin kamen die Verfasser auf Basis eines qualitativen Studiendesign zum Schluss, dass die Revision einen hohen Nutzen hat, da diese mit der Validierung von Informationen massgeblich dazu beiträgt, Informationsdefizite bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu verringern. Weil die Anzahl der Anspruchsgruppen und deren Informationsbedürfnisse bei Publikumsgesellschaften am grössten sind, fällt auch ein so verstandener Nutzen bei diesen Gesellschaften am grössten aus. Bei KMU, bei denen eine eingeschränkte Revision durchgeführt wird, ist der Nutzen am geringsten.

Schon kurz nach dem Inkrafttreten des Revisionsrechts 2005 beschloss das Parlament am 23. Dezember 2011 eine weitere Änderung. Die **Schwellenwerte**, die eine ordentliche Revision erforderlich machen, wurden von 10 Mio. Franken Bilanzsumme, 20 Mio. Franken Umsatzerlös, und 50 Vollzeit-

stellen auf 20 Mio. Franken Bilanzsumme, 40 Mio. Franken Umsatzerlös und 250 Vollzeitstellen erhöht. Dies führte dazu, dass nur noch etwa 3'500 Gesellschaften (von etwas mehr als 100'000 prüfungspflichtigen Unternehmen) zu einer ordentlichen Revision der Jahresrechnung verpflichtet waren, nachdem für wenige Jahre etwas über 20'000 Gesellschaften diese Pflicht zu erfüllen hatten. Diese Änderung wird – nicht zuletzt aufgrund der erwähnten Studien – kontrovers diskutiert. Tatsache ist, dass die eingeschränkte Revision damit die in der Schweiz am weitesten häufigsten angewendete Revisionsart darstellt.

Die Bedeutung der Selbstregulierung

Neben dem formellen Revisionsrecht, welches die Pflicht zur Revision und die Zulassung der Revisoren umfasst, wird das **materielle Revisionsrecht, das die Art und Weise der Durchführung der Revision regelt**, stark durch die Selbstregulierung des Berufsstandes geprägt. Daher sind von den Revisoren z.B. bei der ordentlichen Revision die Schweizer Prüfungsstandards (PS) und bei einer eingeschränkten Revision der Standard zur Eingeschränkten Revision (SER) zu befolgen. Insbesondere die den Schweizer Prüfungsstandards zugrundeliegenden internationalen Vorschriften, die International Standards on Auditing (ISA), erstrecken sich auf über 1'000 Seiten und werden ständig weiterentwickelt. Die grossen Revisionsunternehmen haben die ISA in eigene «Prüfungsmethodologien» verarbeitet, die weitgehend elektronisch unterstützt werden. Mit diesen standardisierten Prüfungsabläufen, bedeutenden Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden und internen Kontrollen (z.B. in Form von Engagement Quality Control Reviews) schaffen Revisionsunternehmen die notwendigen Voraussetzungen für die Abschlussprüfungen. Bei den geprüften Unternehmen mag ein zuweilen als zunehmend formalistisch empfundenes Vorgehen der Revisionsstellen zum Teil gerade auf diesen methodologischen Ansatz zurückzuführen sein. Andererseits ist festzuhalten, dass Standes- und Berufsregeln ein berechtigtes Vertrauen auslösen können: einerseits bei den Revisoren, die davon ausgehen können, dass sie sich im Falle der Befolgung solcher Regelwerke rechtskonform verhalten, andererseits bei den geprüften Unternehmen, welche ihrerseits annehmen können, dass diese Regeln durch die Revisionsstellen selbst eingehalten werden. Dem Berufs- und Standesrecht kommt als Sorgfaltsmassstab eine grosse Bedeutung zu, weil die Einhaltung der Prüfungsstandards zur Vermutung führt, dass eine Prüfung von hoher Qualität resultiert, wohingegen die Missachtung dieser Standards der Revisionsstelle regelmässig als Sorgfaltspflichtverletzung angelastet wird.

Verbesserungsvorschläge für die Aktienrechtsrevision

Die Autoren haben im Rahmen der Kommentierung in einigen Punkten Mängel geortet und Verbesserungsvorschläge aufgezeigt. Es handelt sich zum Teil um rein juristische Aspekte, zum Teil aber auch um Sachverhalte, die für das Audit Committee von grosser Bedeutung sind. Dazu zählen namentlich die Einhaltung der Unabhängigkeitsvorschriften, die Anzeigepflichten der Revisionsstelle an die Generalver-

sammlung oder die Pflichten der Revisionsstelle in einer Überschuldungssituation:

- **Unabhängigkeit:** Die Auslegung des Unvereinbarkeitstatbestands der «engen Beziehungen» führt bei der **ordentlichen Revision** zu Unsicherheiten. So wird dieser Unvereinbarkeitstatbestand teilweise breiter verstanden als in den Regularien des Berufsstandes, die weltweit verbreitet sind und angewendet werden. Rechtssicherheit könnte durch eine gesetzliche Regelung der familienrechtlichen bzw. verwandtschaftlichen Verhältnisse geschaffen werden, wie bei der Zivilprozessordnung (ZPO) und der Strafprozessordnung (StPO) die Reichweite der familienrechtlichen bzw. verwandtschaftlichen Verhältnisse gesetzlich geregelt werden. Bei der **eingeschränkten Revision** ist die Frage umstritten, ob die gleichen Anforderungen an die Unabhängigkeit wie bei der ordentlichen Revision gelten sollen. Diese Fragestellung stellt denn auch Gegenstand der erwähnten parlamentarischen Initiative dar. Das Gesetz enthält hierzu keine Regelung. Ob die Vorschriften der ordentlichen Revision sinngemäss anwendbar sind oder nicht, sollte durch den Gesetzgeber geregelt werden. Zurzeit ist es weiter erforderlich, dass sog. Spezialprüfungen (z.B. Kapitalerhöhung durch Sacheinlage oder Verrechnung) durch einen zugelassenen Revisionsexperten erfolgen müssen. Bei KMU kann dies den Beizug eines zusätzlichen Prüfers erforderlich machen, wenn die Revisionsstelle nicht über die notwendige Zulassung verfügt. Zudem fehlt es an einer ausdrücklichen Regelung zum Geltungsbereich der Unabhängigkeitsvorschriften in solchen Situationen. Die Unabhängigkeitsvorschriften für die **Spezialprüfungen** bei Gesellschaften, deren Jahresrechnungen eingeschränkt geprüft werden können, sollten geregelt werden.
- **Anzeigespflicht:** Die Revisionsstelle ist nach Art. 728c Abs. 2 OR verpflichtet, wesentliche **Gesetzesverstösse der Generalversammlung** zu melden. Diese Anzeigespflicht sollte nach Ansicht der Autoren überdacht werden, weil insbesondere bei grösseren Gesellschaften mit vielen Aktionären die Generalversammlung nicht der geeignete Ort ist, um Straftaten zu verkünden und abzuhandeln. Die Anzeigespflicht an die Generalversammlung bei Gesetzesverstössen sollte präzisiert werden. Unterlässt der Verwaltungsrat einer **offensichtlich überschuldeten Gesellschaft die Anzeige beim Konkursrichter**, hat nach Art. 728c Abs. 3 OR die Revisionsstelle das Gericht zu benachrichtigen. Vor einer solchen Anzeige kann abgesehen werden, sofern eine unverzügliche Sanierung der Gesellschaft möglich ist. In der Lehre und der Praxis sowie in der Rechtsprechung finden sich unterschiedliche Aussagen, innerhalb welcher Frist diese Anzeige erfolgen soll. Der Berufsstand geht richtigerweise davon aus, dass eine Betrachtung im Einzelfall vonnöten ist. Dennoch findet sich im entsprechenden Prüfungsstandard die Aussage, dass diese Frist im Normalfall vier bis sechs Wochen nicht überschreiten sollte. Eine Berücksichtigung der konkreten Umstände im Einzelfall ist für die Autoren die sachgerechtere Lösung. Die geltende Regelung ist daher ausreichend. Gesetzliche Sanierungsfristen lehnen die Autoren ab.
- **Haftung der Revisionsstelle:** Art. 759 des Vorentwurfs sieht vor, dass die Revisionsstelle auch im Aussenverhältnis nur im Umfang der im Innenverhältnis auf sie entfallenden Quote haften soll. Dieses Postulat zeugt von einem gewissen Unbehagen gegenüber der aktuellen Ordnung. Geprüft werden sollte auch, ob der Gesetzgeber eine optionale statutarische Haftungsbeschränkung vorsehen könnte. Die Hauptursache für die Haftung der Revisionsstelle ist der «Expectation Gap». Obschon es in der Lehre und der Rechtsprechung unbestritten ist, dass die Geschäftsführung nicht Prüfungsgegenstand ist, hält sich in der öffentlichen Meinung hartnäckig die Ansicht, die Revisionsstelle habe auch die Geschäftsführung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung zu prüfen, das ganze Unternehmen zu durchleuchten und sämtliche Fehler aufzudecken. Diese Ansicht verkennt, dass einer Prüfung international, aber auch in der Schweiz ein Risikomodell zugrunde liegt. Die Zielsetzung einer Revision ist es, wesentliche falsche Angaben in der Jahresrechnung mit hinreichender Sicherheit zu erkennen. Auch dieser Aspekt ist bei der Frage des adäquaten Kausalzusammenhangs zwischen dem Schaden und dem pflichtwidrigen Verhalten zu würdigen. Das Konzept des risikoorientierten Prüfungsansatzes sollte folglich in Art. 728a OR festgehalten werden.
- Weitere Punkte, die aufgrund von praktischen Erfahrungen geregelt werden sollten, betreffen den **Informationsaustausch** zwischen der alten Revisionsstelle und der neuen Revisionsstelle bei einem Wechsel, die **Einsichts- und Herausgaberechte** der geprüften Gesellschaft im Zusammenhang mit der Prüfungsdokumentation (Arbeitspapiere) sowie die **Rechtsfolge bei Mängeln**: Art. 731 Abs. 3 OR enthält eine gesetzliche Anordnung der Rechtsfolge (Nichtigkeit), wenn der Revisionsbericht nicht vorliegt. Von Nichtigkeit sollte nur in Ausnahmefällen ausgegangen werden. Die bestehende Regelung in Art. 706b OR reicht aus. Art. 731 Abs. 3 OR sollte deshalb ersatzlos gestrichen werden.

Zusammenfassend sind die Autoren nach einer intensiven Auseinandersetzung mit den Bestimmungen zur Revision zum Schluss gekommen, dass kein dringender Handlungsbedarf besteht, das Revisionsrecht anzupassen. Die 2005 neu geschaffene Ordnung der Revision hat sich weitgehend bewährt. Wünschenswert wäre, dass die umfassende und international verbreitete Selbstregulierung eine stärkere Beachtung bei der Rechtsanwendung fände. Bei der Ausarbeitung neuer oder der Überarbeitung bestehender Vorschriften würden es die Autoren begrüßen, wenn der Gesetzgeber vermehrt wissenschaftliche, aber auch empirische Erkenntnisse berücksichtigt.



Reto Eberle

Prof. Dr., dipl. Wirtschaftsprüfer,
Audit Partner, KPMG



Daniel Lengauer

Dr. iur, Rechtsanwalt, LL.M.,
Partner, Kellerhals Carrard

Zürcher Kommentar zum Revisionsrecht

Im neu erschienen Band des Zürcher Kommentars werden die Bestimmungen zur Revision mit einem interdisziplinären Ansatz von Reto Eberle (Wirtschaftsprüfer) und Daniel Lengauer (Rechtsanwalt) umfassend auf rund 1'000 Seiten kommentiert. Der Zürcher Kommentar zeichnet sich als Referenzwerk einer Grosskommentierung des Schweizerischen Zivilrechts aus und prägt damit die juristische Literatur des Privatrechts in der Schweiz seit Jahrzehnten massgeblich mit. Die Autoren geben im einführenden Teil einen Überblick zur Entstehungsgeschichte der Bestimmungen zur Revision seit dem Obligationenrecht 1881, setzen sich im Detail mit der Organstellung der Revisionsstelle auseinander, erörtern die Schutzadressaten der Revision und analysieren die Rechtsquellen zur Revision. Dabei wird auch auf die europäischen Regelungen eingegangen. Kernstück der Kommentierung sind Ausführungen zur Vorgehensweise des Revisors bei der Prüfung, der Berichterstattung und wenn die Gesellschaft überschuldet ist. Dargestellt werden auch die Rechtsfolgen bei Mängeln in der Revision.

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

EU Audit Reform and its impact on Swiss entities

The EU Audit Reform became effective on 17 June 2016. It will significantly impact companies' engagement of statutory auditors and providers of non-audit services within the EU.





Introduction¹

The EU Audit Reform came into full effect on 17 June 2016 and is going to significantly impact companies' engagement of statutory auditors and providers of non-audit services (NAS) within the EU (and in Iceland, Liechtenstein and Norway). Some Member States have already announced their local legislation, while others are still to be confirmed; for those countries the EU baseline rules apply until the national legislation is in place. The EU regulation applies to Public Interest Entities (PIE) with domicile in the EU and contains 21 Member State options with a further 30 and more options in the Directives.

The new rules cover several areas, from mandatory audit firm rotation to restrictions on the additional services that can be provided to an entity by its statutory audit firm as well as additional responsibilities for the audit committee.

A number of Member States have already introduced audit firm rotation and all EU Member States are permitted to go beyond the EU rules to adopt tighter measures if they wish.

This means that the new audit environment is far from being consistent throughout Europe, it is rather a complex patchwork of audit legislation that will need to be traversed by companies operating in the EU.

Switzerland currently has no concrete plans to adopt the EU Audit Reform regulations or to change the existing legal requirements related to auditor independence. However, the Swiss Federal Council has instructed the Federal Department of Justice and Police (FDJP) to determine any need to amend the current laws and regulations on auditing and audit oversight. As for the EU Audit Reform, Swiss entities will be affected if they have an EU PIE entity in their chain of control, either a PIE parent company or a PIE subsidiary domiciled in the EU. An EU entity will qualify as a PIE if:

- it has debt or equity securities that trade on an EU regulated market;
- it is a credit institution or engages in insurance activities; or
- it has been designated as a PIE by an EU country because of its size or significance.

Figure 1: Mandatory Audit Firm Rotation and prohibitions against NAS

Baseline measure:	Stipulates a 10-year mandatory audit firm rotation for all PIEs (maximum duration period)	- Expands the list of NAS the statutory auditor, and certain of its network firms, cannot provide - Sets a fee cap of 70% on permitted NAS performed by the statutory auditor
Member State options available to:	- Extend the maximum duration period once up to a maximum of 20 years (in the event of a public tender after 10 years) or 24 years (in case of a joint audit) - Implement a shorter maximum duration period of less than 10 years	- Prohibit additional NAS - Permit certain tax and valuation services - Establish stricter rules around permitted NAS - Set the NAS fee cap lower than 70%.
Effective date:	Transition period depends on the length of the current audit firm's tenure as at 16 June 2014	NAS prohibitions apply to the first financial year end commencing after 17 June 2016

¹ The article is based on various KPMG publications addressing the EU Audit Reform.

Impact on Swiss entities

If a Swiss parent entity has an EU domiciled subsidiary that qualifies as an EU PIE in its own right (such as a bank or an insurance undertaking), then irrespective of size the PIE subsidiary will be required to rotate the audit firm in line with the national law of the Member State where it is incorporated. As Member States have a certain degree of flexibility around the rotation it is entirely possible that EU PIEs within a multi-national group will need to rotate at different times and according to different rules. In addition, EU PIE subsidiaries are subject to a variable degree of NAS restrictions applicable throughout Europe, which have to be not only complied with at the local subsidiary level, but also considered at the Swiss parent entity level, when it comes to tax or other advisory service engagements that are to be rolled out on a global or European level. Swiss holding companies will have to carefully review existing NAS contracts with their global audit firm to ensure compliance with applicable legislation in the relevant EU countries. Moreover, Swiss holding companies are well advised to review applicable rotation rules and contractual audit and consulting arrangements in order to ensure a well managed process in dealing with audits and consulting projects around the world.

If a PIE parent entity domiciled in the EU has a subsidiary in Switzerland, this subsidiary is not covered by the PIE definition. As such, Swiss subsidiaries are not impacted by the mandatory audit firm rotation rules. However, for purely practical reasons the EU parent entity may well choose to rotate the audit firm for the entire group, including the audit firm of the Swiss subsidiary, in line with the law prevailing in the parent company's country of incorporation. A Swiss subsidiary of an EU PIE is also not subject to the same NAS restrictions as its EU parent entity. However, there are three types of services that are always deemed to affect independence of the statutory auditor of the EU PIE regardless of the nature of possible safeguards put in place

and regardless of where the subsidiary is located. As such these three services can never be provided by members of the statutory auditor's network to controlled undertakings incorporated outside of the EU, regardless of where these services are provided. These absolute prohibitions are:

- services that involve playing any part in the management or decision making of the audited entity;
- bookkeeping and preparing accounting records and financial statements; and
- designing and implementing internal control or risk management procedures related to the preparation and/or control of financial information or designing and implementing financial information technology systems.

From a Swiss perspective these prohibitions are generally in line with our own independence regulations.

Audit committee role and responsibilities

The Directive states that Member States shall ensure that each EU domiciled PIE has an audit committee. Member States have the option, however, to deviate from such requirement in certain circumstances. The audit committee shall be either a stand-alone committee or a committee of the administrative body or supervisory body of the audited entity. However, the functions assigned to the audit committee may be performed by the administrative or supervisory body as a whole.

In reality, most of the requirements for audit committees set out in the legislation are already performed today and represent "best practice." So the only changes of substance are the facts that these requirements are now being enshrined in law and also apply to non-listed EU subsidiaries that qualify as PIEs.

The table below outlines the main responsibilities of an EU audit committee, as stipulated in Art. 39.6 of the Directive and further detailed in the Regulation:

Figure 2: Requirements of an EU audit committee

The audit committee shall:

-
- **inform** the administrative or supervisory body of the audited entity of the outcome of the statutory audit and **explain** the role of the audit committee in that process;
-
- **monitor** the financial reporting process and **submit recommendations** or proposals to ensure its integrity;
-
- **monitor** the effectiveness of the undertaking's internal quality control, risk management systems and internal audit (where applicable), regarding the financial reporting of the entity;
-
- **monitor** the performance of audits – taking into account the findings and conclusions of the audit inspections carried out by the audit oversight authorities;
-
- **review** and **monitor** the independence of the statutory auditors, including the level of audit and additional fees as well as the 70% fee cap for permitted NAS and the processes adopted by the auditor to ensure compliance with applicable rules and regulations; issue guidelines and policies regarding permissible NAS; approve permitted NAS;
-
- be **responsible** for the **procedure** for the selection of the statutory auditor, including the decision on an extension of the audit tenure.
-

Apart from making sure that all EU PIE subsidiaries have audit committees and related processes in place to comply with local regulations, Swiss holding companies have a need to oversee the activities of such audit committees and reconcile important decisions on the election of a statutory auditor and the signing of contractual arrangements for NAS with the policies set and decisions taken at group level.



Manuela Stefani

Markets

mstefani@kpmg.com



Philipp Hallauer

Leiter KPMG's Audit Committee Institute

phallauer@kpmg.com

Final observations

The new EU regulations on auditing add significant complexity to a multinational group's activities. The varying audit firm rotation requirements make it more difficult to engage one audit firm for the whole group, which may result in additional costs and coordination efforts. Companies may also face reduced choices given the limited number of auditors that can meet the multiple independence requirements while having the requisite expertise and geographic coverage. Duplicate audit committee pre-approvals of non-audit services may be required.

Other jurisdictions such as India and Brazil have, or are considering, similar measures, making this an increasingly complex regulatory environment for multinational companies to navigate.

The EU Audit Reform and the way it is being implemented result in a significantly increased complexity in respect of an international corporation's audit and consulting arrangements. Swiss companies with an international footprint are required to assess the impact these regulations have on their governance and compliance with national laws and regulations, and on their arrangements with third-party providers for audit, tax and other consulting services used throughout the group.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 2016 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

Aligning talent and strategy for a future-ready board



KPMG recently spoke with directors Henrietta Fore (Exxon Mobil, General Mills, and Theravance Biopharma, and co-chair, WomenCorporateDirectors) and Alison Winter (Nordstrom, and chair emerita, WomenCorporateDirectors) to get their thoughts on building and maintaining the right board in a rapidly changing environment.



Alison Winter



Henrietta Fore

KPMG: What are you seeing and thinking about in terms of board composition and refreshment – particularly with investors sharpening their focus on board effectiveness and the competitive environment requiring ever-deeper engagement and insights from boards.

Alison Winter: I would say strategy is the number one reason that boards are looking at their skill sets and composition. Where are the board's gaps in relation to the company's strategy? And very closely related to that is technology, which I think most boards now understand is not just about IT systems and operational efficiency. It's about staying competitive, and it requires an understanding of what the company can and should be doing with technology. Finding directors with seasoned business experience and an understanding of technology is a real challenge.

Henrietta Fore: Board composition is also being driven by the changing face of America, the trends of the American and global consumer, the technology and services of the business world, and investor expectations. Is our board reflective of our changing society? The other driving force is talent. Whether it's addressing a gap around technology or finding people who have international experience, talent needs to be part of the strategy discussion that Alison mentioned. The good news is that there's an immense, untapped pool of talent out there.

Winter: Strategy is no longer a once-a-year discussion, because you need to monitor how the strategy is being executed. And it's in those regular strategy discussions that you begin to see where you don't have the strong input from your board that you wish you had.

Fore: Finding a specific set of skills is important, but talent is also about judgment and experience. Liberal arts majors are doing very well in Silicon Valley because they bring critical thinking to a variety of areas. Boards also need this type of critical thinking. It's important to think about the blend of general skills and very specific skills – like technology or cyber security – that the board needs. Whether it's a lead director or a chair, leadership plays a critical role in bringing it all together to help the board become more than the sum of its parts and to create a synergy with management.

KPMG: Beyond the attributes that many boards tend to look for in a candidate – current or recently retired CEOs, knowledge of the business or industry, experience serving on other boards – what other characteristics do you look for?

Winter: It's important to find people who have had a variety of experiences. Over time, those experiences tend to result in really good judgment, which is critical to recognize a really smart idea, or to sense when something may be off in terms of the rationale for a new direction the CEO wants to take the company.

Fore: It's a great point. Judgment is critical – good judgment and experienced judgment. Some people are very strong on business judgment, with financial or operational skills. Others are good on strategic marketing judgment, knowing when a product or a service is going to catch-on like fire. Others are very good on people judgment – for example, on who would be the best CEO or the head of a division.

KPMG: Finding the right director to fill an open seat on the board is challenging enough, but refreshing the board adds a whole other dimension. How do you make room on the board? Are term limits the answer? Better board evaluations? Leadership?

Winter: The concern about term limits is that you'll lose some very good directors who are still sharp, they know the company well, and they're contributing. And using term limits because it's an easy way to get rid of directors isn't a good reason, either. But I do think some kind of limit on board tenure may be needed. The longer someone is away from an operating role – given the pace of change – the harder it is to bring the right level of expertise to the board discussion.

Fore: There is no set formula. I've seen directors in their eighties who are extraordinary contributors, and I've seen 50-year-olds who are ready for a change, so it's not a set age. Every board should have a system in which a director can voluntarily step off – or the board could say, respectfully, "We've really valued your service. It's just time for a change because it's good for the company." Solid annual board assessments should anchor a board refreshment strategy.

KPMG: In your view, are board evaluations an effective tool for identifying gaps and facilitating board refreshment?

Winter: I've seen a wide range in the quality of board assessments. Getting quality responses requires someone who has the people skills to conduct a conversation that solicits candor from each board member, and then using those insights to have a discussion with a board member who doesn't seem as relevant as they once were to the composition of the board – and in a way that the director doesn't feel like he or she failed.

Fore: Board evaluations can be very useful in improving board meetings, for example, the need for more strategy sessions, a better agenda process, or skills that are missing. But I think evaluations are less useful for changing board members. If a director is no longer making a meaningful contribution for whatever reason, the board should address that directly and respectfully.

KPMG: How do you see diversity factoring into the boardroom equation?

Winter: As Henrietta mentioned, diversity of experience is valuable. Gender is important, particularly when your markets are gender-related. There are some consumer companies where 80 percent of the buying decisions are made by women, and yet there are no women on the board – or perhaps one. Are you really getting the right lens on your market if you don't have that representation? I think gender can also bring a different perspective – a different approach to risk-taking. It's also good to have generational perspectives, and ethnic diversity, especially if you're a global company. But diversity shouldn't be an end in itself. Ultimately you want the best athlete.

Fore: I agree, and I would add diversity of industry and entity to that list. There are some very good board members who come out of academia and government and civil society. And there are some very good board members who are entrepreneurs or in family business.

KPMG: Talk about diversity of thought.

Winter: If people aren't comfortable having an open dialogue and taking different points of view, regardless of the diversity in the room, you probably don't have a diversity of thought on those decisions.

Fore: For me, it goes back to talent. A talented person will raise alternatives and scenarios. They'll do it in a collegial way that gets the board thinking about different possibilities. I've found executive sessions to be an important forum for avoiding groupthink. It allows directors to shape their thoughts and work as a group of counselors without sending negative signals to a hard-working management team that may be grappling with an issue.

Real diversity of thought also requires that diversity of experience we talked about – whether it's in mergers and acquisitions – needing directors who understand a new company or a new country – or in a large private company that's thinking about going public and needing directors with public company experience to help navigate public issues and requirements. So, diversity is a much larger issue than just gender or age. There's a broader strategic context and importance to diversity that boards need to consider.

This interview was originally published in the ACI's Directors Quarterly, October 2015 of ACI USA.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 2016 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

Audit Committee News

Ausgabe 54 / Q3 2016 / Corporate Governance

Die Welt der Corporate Governance

Ukraine



EU-Assoziierungsabkommen: Aufbruch in der Ukraine?

Die Ukraine hat schwere Jahre hinter sich – und vermutlich auch noch vor sich. Am 1.1.2016 wurde jedoch ein Meilenstein erreicht. Das umstrittene EU-Assoziierungsabkommen ist vollständig in Kraft getreten. Daran angegliedert ist die Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), die die Handelsbarrieren zwischen der EU und der Ukraine stark abbaut. Zugleich werden auch Normen und Regeln harmonisiert, unter anderem im Wettbewerbs-, Vergabe- und Patentrecht. Für Unternehmen, welche in der EU tätig sind, ist das eine grosse Chance.

Die 46 Mio. Einwohner der Ukraine verzeichneten 2013 ein durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen von rund 3'800 USD. Gerade im Vergleich zu dem etwas kleineren Polen wird das Entwicklungspotenzial deutlich. Anfang der 1990er-Jahre waren beide Länder wirtschaftlich in etwa gleich stark. Doch während in Polen rasch tief greifende Reformen umgesetzt wurden, bildete sich in der Ukraine eine Oligarchie heraus, die die wirtschaftliche Entwicklung behinderte.

Auch sind die Gespenster der Vergangenheit in der Ukraine noch nicht vertrieben: Korruption ist weiterhin verbreitet, Verwaltungsverfahren gestalten sich langwierig, oligarchische Strukturen sind nicht überwunden. Zudem müssen sowohl die gesellschaftsrechtliche Gesetzgebung als auch das unternehmerische Selbstverständnis von Führung und Verantwortung weiterentwickelt und an Best Practices herangeführt werden. Es geht hierbei nicht nur darum, das «Richtige» zu tun, sondern auch darum, erst einmal das «Richtige» zu definieren.

Mit dem Assoziierungsabkommen und dem DCFTA werden die Rahmenbedingungen für mehr Berechenbarkeit und Investorenschutz geschaffen. Daraus ergeben sich aber in der Ukraine auch Chancen für Investoren:

- Zum einen gibt es einen hohen Investitionsbedarf: Viele Anlagen sind veraltet. Der Zugang zu Kapital jedoch ist äusserst schwierig, die Zinsen sind hoch. Der Leitzins

liegt aktuell bei 22 Prozent. Mit Kapital kann hier schnell ein hoher Mehrwert geschaffen werden.

- Zum anderen sind die Lohnkosten niedrig, gerade im Vergleich zu den vorhandenen Qualifikationen. Die ukrainischen Unternehmen etwa für Turbinen sowie Luft- und Raumfahrttechnik verdanken ihre weltweit führenden Technologien vor allem ihren exzellenten Ingenieuren. Zudem gibt es zahlreiche gut ausgebildete junge Menschen, insbesondere im IT-Bereich. Die Ukraine bietet damit weit mehr Möglichkeiten als nur den viel beschworenen Agrarmarkt.

Investoren sollten die allgemeine politische Unsicherheit im Blick behalten. Ist es Zeit für Unternehmen, einzusteigen bzw. die eigene Präsenz auszubauen? Auf jeden Fall sollten sich Investoren ernsthaft mit dieser Frage auseinandersetzen.

Corporate Governance in der Ukraine

Gute Unternehmensführung ist – trotz aller politischen und militärischen Auseinandersetzungen – ein Thema, das seit Längerem relativ weit oben auf der Agenda der ukrainischen Reformbemühungen angesiedelt ist. Noch im Mai 2015 wurde ein umfassendes Gesetz zum Investorenschutz verabschiedet, das im Wesentlichen am 1.5.2016 in Kraft getreten ist, daneben wurden verschiedene weitere punktuelle Änderungen eingeführt. In der ukrainischen Praxis spielen vor allem die GmbH und die Aktiengesellschaft eine Rolle; Personengesellschaften sind im ukrainischen Wirtschaftsleben kaum anzutreffen.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die GmbH (im Ukrainischen abgekürzt mit «TOV») ist nicht zuletzt wegen der geringen Kapitalanforderungen (rechnungsmässig mindestens eine Kopeke) und der Einfachheit ihrer Gründung und Verwaltung, die häufigste Rechtsform.

Die Bücher der Gesellschaft sind einmal jährlich von einem Auditkomitee zu prüfen, das von der Gesellschafterversammlung gewählt wird.

GmbH (ukrainisch: TOV)

Gesellschafterversammlung (ein oder mehrere Gesellschafter)

- Trifft Entscheidungen über wesentliche Fragen der Geschäftsführung
- Bestimmte Geschäfte der Gesellschaft können von ihrer Zustimmung abhängig gemacht werden.
- Beschlussfähig bei Anwesenheit von > 50 Prozent der Stimmen (bis 12.12.2015: > 60 Prozent der Stimmen); Satzung kann anderes Quorum bestimmen

Abberufung
und
Bestellung



Geschäftsführung (ein oder mehrere Direktoren*)

- In der Praxis häufig nur ein Geschäftsführer
- Verantwortlich für Tagesgeschäft

* Das Vieraugenprinzip ist eine Entwicklung der Kautelarjurisprudenz und in der Praxis noch nicht sonderlich verbreitet.

Die Aktiengesellschaft

In der Ukraine wird zwischen der börsennotierten (öffentlichen) und der nicht börsennotierten (privaten) Aktiengesellschaft unterschieden. Bislang galt dabei die Regel, dass Aktiengesellschaften mit mehr als 100 Aktionären zwingend börsennotiert sein müssen. Diese Bestimmung wurde nun zum 1.5.2016 aufgehoben. Diese Änderung stellt vor allem für Aktiengesellschaften, die in den 1990er-Jahren privatisiert worden sind, eine deutliche Vereinfachung dar, weil diese Gesellschaften vielfach zu mehr als 90 Prozent in der Hand eines Aktionärs sind und die verbleibenden Aktionäre inaktiv, verstorben oder nicht mehr auffindbar sind. Ein lange erwartetes «Squeeze-out»-Verfahren wurde aber auch durch die jüngsten Reformen nicht eingeführt. Auch in der Aktiengesellschaft ist ein Auditkomitee zu bilden, das mindestens einmal pro Jahr die Bücher prüft. Öffentliche Aktiengesellschaften müssen die Bücher ausserdem von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer einmal jährlich prüfen lassen. Auch das Schadensersatzrecht ist ergänzt worden. So können nach neuem Recht Gesellschafter, die über mindestens 10 Prozent der Stimmen verfügen, im Namen der Gesellschaft gegen Organe oder einzelne Organträger klagen; diese Regelung gilt auch für die GmbH.

Fazit

Insgesamt ist das Gesellschaftsrecht mit den Neuerungen deutlich moderner geworden und bietet vor allem minderheitlich beteiligten Gesellschaftern mehr Schutz.

Oleg Brodski

Partner, Consulting,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Julian Ries,

Rechtsanwalt, Wirtschaftsmediator,
Integrites International Law Firm, Kiew, München

Dieser Beitrag ist ursprünglich im Audit Committee Quarterly I/2016 erschienen, das vom Audit Committee Institute e.V. in Deutschland herausgegeben wird.

Aktiengesellschaft (ukrainisch: PAT [öffentliche Aktiengesellschaft], PrAT [private Aktiengesellschaft])

Generalversammlung (ein oder mehrere Aktionäre)

- Jede Aktie hat den gleichen Nennwert und vermittelt eine Stimme (Stückaktie).
- Beschlussfähig bei Anwesenheit von > 50 Prozent der Stimmen (früher: > 60 Prozent der Stimmen); Satzung kann anderes Quorum bestimmen.
- Beschlussfassung erfolgt grundsätzlich mit einfacher Mehrheit; einige besonders wichtige Beschlussgegenstände bedürfen einer qualifizierten Mehrheit.
- Für Geschäfte, an denen ein Direktor, ein Verwaltungsratsmitglied oder ein Aktionär mit einer Beteiligung von mindestens 25 Prozent beteiligt ist und deren Wert 100 Mindestarbeitslöhne (ca. 5.000 EUR) übersteigt, müssen dem Verwaltungsrat, hilfsweise der Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt werden (sogenannte interessierte Geschäfte).

Abberufung und Bestellung



Verwaltungsrat

- Zwingend zu bilden bei mehr als zehn Aktionären
- Börsennotierte Aktiengesellschaft: mindestens fünf Verwaltungsratsmitglieder
- Seit dem 1.5.2016 nur natürliche Personen, keine Gesellschaften mehr als Mitglieder
- Verwaltungsratsmitglieder gelten dann nicht als unabhängig,
 - wenn sie als Vertreter eines bestimmten Aktionärs gewählt werden,
 - wenn sie in den fünf vorangegangenen Jahren in der Aktiengesellschaft oder einer ihrer Tochtergesellschaften angestellt waren oder
 - wenn sie in sonstiger besonderer Beziehung zur Gesellschaft gestanden haben.
- Abhängige Verwaltungsratsmitglieder müssen ihre Beziehung zum Aktionär bzw. zur Gesellschaft bei ihrer Kandidatur offenlegen; für sie gilt ausserdem eine besondere gemeinschaftliche Haftung mit dem Aktionär, der ihre Abhängigkeit begründet, für schuldhaft verursachte Schäden.
- Aktiengesellschaften, an denen der Staat mit mindestens 50 Prozent beteiligt ist, müssen mindestens zwei unabhängige Verwaltungsratsmitglieder haben.

Abberufung und Bestellung



Verwaltung (entspricht der Geschäftsleitung in der Schweiz; ein oder mehrere Direktoren)

- Leitet das Tagesgeschäft der Gesellschaft
- Anzahl der Direktoren bestimmt Satzung

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

IFRS 9

(Financial Instruments) for corporates

Looking at the significant new standards which will become applicable in 2018 and 2019, it is no surprise that corporates are mostly focusing on IFRS 15 (Revenue Recognition) and IFRS 16 (Leases). At the same time, sufficient focus should also be given to addressing the implications of IFRS 9 (Financial Instruments).



Classification and measurement – Financial assets

When assessing the impact of IFRS 9, the first thing to consider is the revised classification, and related measurement. In future, financial assets will be classified at either amortised cost, fair value through profit and loss (FVTPL), or fair value through other comprehensive income (FVOCI). This latter category is, however, not comparable to the current “available for sale” classification, which is a residual category. In determining the appropriate classification, IFRS 9 additionally distinguishes between equity and debt instruments. This classification will be based on the issuer’s (rather than holder’s) perspective.

Equity instruments

Under IFRS 9, all equity instruments (listed and unlisted) will be accounted at fair value. The company will, however, have the irrevocable option – on an instrument by instrument basis – to account for such instruments at FVOCI in case they are not considered as held for trading. If so, all movements in the fair value of the instrument, including any impairment and gain or loss on disposal will be recorded directly in OCI. The only exception to this will be dividends which will continue to be recorded in profit or loss, irrespective of whether the instrument will be classified as FVTPL or FVOCI. The introduction of the FVOCI category will reduce profit and loss volatility.

Debt instruments

The classification of debt instruments will require some additional analysis, as it will depend on the investment’s cash flows, and how an entity actually manages such investments. More specifically, assuming the instrument gives rise to cash flows that are solely principal and interest:

- If held only to collect contractual cash flows, as is normally the case normally with trade receivables, they should be accounted for at amortised cost;
- If held to collect cash flows and generate proceeds from their subsequent sale, such as a bond held as liquidity reserve, the instrument should be accounted for at FVOCI. Differently to equity instruments, a company will be required to recycle any gain or loss on sale and record any impairment in the income statement.

Debt instruments are to be classified as FVTPL if they are held for trading, if such designation will reduce an accounting mismatch (i.e. eliminates or reduces a measurement or recognition inconsistency) or if they do not fall into either of the two categories mentioned above.

The separation of embedded derivatives for hybrid instruments will no longer be permitted under the new standard. Rather, the classification will be based on the instrument in its entirety. This is likely to result in more instruments being recognised at fair value.

For all debt instruments not accounted for at FVTPL, the new impairment model requires entities to use forward-looking information to assess anticipated losses at initial

recognition. This contrasts with the current IAS 39 model where impairment losses are based on objective evidence of a loss event.

The recognition of expected losses will depend on the credit quality of the related instrument. Initially, an assessment of the losses expected in the following 12 months is required. In case of subsequent deterioration of the credit quality or objective evidence of impairment, the expected credit losses for the entire lifetime of the instrument will need to be recognised. Judgement will be required in assessing whether there has been a deterioration of the credit quality. Systems also need to be able to capture information relating to a change in credit risk since initial recognition.

The impairment guidance includes some simplifications for corporates, which often do not have sophisticated credit systems. The impairment analysis for trade receivables is performed on lifetime expected credit losses (rather than based on the 12 months’ initial assessment), and the entity may apply a provision matrix based on historically observed default rates adjusted for forward-looking estimates. This will require a system which will allow tracking such information, and some judgement for reasonable and supportable forecasts of future economic conditions. Consideration also needs to be given as to whether it may be appropriate to segment trade receivables for such assessment (e.g. based on geographic region, type of customer etc.). For corporates with a rolling portfolio of short term credit receivables, this may mean that the level of provision may not change significantly. This may be different for those entities having more diverse and longer term trade receivables.

For other contract assets with a significant financing component and for lease receivables, there is an accounting policy choice available to always measure impairment equal to lifetime expected losses rather than the general staged approach. The new requirements may, however, result in a challenge for the accounting of assets not in the scope of the operational simplifications, such as debt securities.

The new requirements are likely to result in higher provisions, and more volatility in the income statement. For trade and other receivables, there will be a need to redesign the impairment methodology, and evaluate the implications of the available accounting policy choices, as well as align internal management reporting.

Classification and measurement – Financial liabilities

Financial liabilities, such as trade and loan payables currently accounted for at amortised cost will be unaffected by IFRS 9, unless the company has either opted or is required to account for them at fair value.

Hedge accounting

The revised rules on hedge accounting, which are more closely aligned to the entity’s management of financial risk, offer additional opportunities for corporates.

One of the most significant changes is that the effectiveness test is no longer based on the strict threshold of 80% – 125%, but is rather based on qualitative criteria. Overall, more judgement will be required in identifying and assessing a qualifying hedging relationship.

There are a broader range of hedging strategies available, and it is also easier to update the hedging relationship in case of a change in effectiveness. This requires an adjustment to the quantities of either the hedged item or the hedging instrument for the purposes of maintaining a hedge ratio (i.e. re-balancing). This is required to comply with the requirements of the hedge effectiveness assessment, and still be aligned with the original risk management objectives. Any ineffective portion will need to be re-measured before re-balancing and recognised in the income statement, but there will be no discontinuation of the hedging relationship. This differs from the requirements under the existing IAS 39 which would require either discontinuing or re-designating the hedge. Appropriate documentation will therefore continue to be important.

IFRS 9 additionally introduces changes to the qualifying hedged items, including the possibility of hedging risk components of non-financial items. For example, an entity that purchases products containing a high commodity content (e.g. copper, oil etc.) will be able to hedge only the commodity portion. Additionally, IFRS 9 allows the hedge of net positions. An entity with sales and purchases in a foreign currency will, for example, be able to hedge the net position rather than identifying a portion of sales or purchases which could be hedged to minimise the currency exposure. Any such gain or loss will not be recorded as part of sales or purchases, but will need to be included in another line item in the income statement. Additional, minor changes are introduced to the qualifying hedging instruments such as, for example, the possibility of using instruments classified as fair value to hedge other risks. This mostly reflects the fact that no separation of embedded derivatives will be allowed in future.

Transition

The latest date for the initial application of IFRS 9 is for periods beginning or after 1 January 2018. The standard is to be generally applied retrospectively for classification,

measurement as well as impairment requirements, with an option to restate prior period comparatives. As the IASB's separate project on macro-hedging is not yet complete, an entity is permitted to continue to apply IAS 39 to all hedging relationships, or move to IFRS 9.

However, so as to understand the impact of the new standard, and make the most appropriate accounting policy choice (where possible), entities should start gathering the required information in advance. This should not be underestimated, given the data required in order to apply the impairment rules, and information requirements for items such as instruments designated at FVOCI or hedge accounting. There also needs to be consideration of how to align management information.

Disclosures

Some of the required disclosures include explaining how a judgement is exercised, as well as including quantitative disclosures about financial assets (equity and debt instruments). These include reconciliations from the opening to closing amount of the expected loss provision, and a reconciliation of the original classification under IAS 39 to the classification categories under IFRS 9 at the date of transition. Extensive disclosures are also required for those risk exposures for which a company has chosen to adopt hedge accounting. Companies will need to assess which measures, such as required modifications to existing systems, will be required to collect all the information required to meet the revised and/or additional disclosure requirements.



Laura Galbiati

International Accounting & Reporting
lgalbiati@kpmg.com

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 2016 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

www.auditcommittee.ch

Auf der Homepage von KPMG's Audit Committee Institute finden Sie aktuelle Informationen für Ihre Arbeit im Audit Committee.

Hotline +41 58 249 22 22

Bei spezifischen Fragen stehen wir Ihnen auch gerne telefonisch zur Verfügung.

Adressänderungen

Allfällige Adressänderungen senden Sie bitte an:

auditcommittee@kpmg.ch,
Fax +41 58 249 44 04 oder an
KPMG AG, Bettina Graf,
Badenerstrasse 172, 8026 Zürich

Published by – KPMG AG

Editor – KPMG's Audit Committee Institute,
Badenerstrasse 172, CH-8026 Zürich,
Telefon +41 58 249 22 22,
Telefax +41 58 249 44 04,
e-mail: auditcommittee@kpmg.ch

Editorial Team – Philipp Hallauer, Shqiponja Isufi,
Daniela Wüthrich, Mareva Freites Lecerf

Design – diekonkreten.ch

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.